

**Disciplina: Ciencias Económicas.**

## **CONSULTORIO PERMANENTE DE ASESORAMIENTO EN ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS PARA LA SUSTENTABILIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE MISIONES**

**Cáceres, Susana(1) Benítez, Marcos Daniel(1) Gerula, Zulma Lidia(1) López, Gabriela Victoria(1) Garrido, Cristian(2) Sena, Anibal(2)**

[scaceres@campus.unam.edu.ar](mailto:scaceres@campus.unam.edu.ar)

(1) Facultad de Ciencias Económicas, UNaM.

(2) Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, UNaM.

### **RESUMEN**

Este trabajo presenta avances realizados por integrantes de un proyecto en red, integrado por investigadores de las Facultades de Ciencias Económicas y de Humanidades y Ciencias Sociales de la UNaM, cuyo objetivo es constituir en la UNaM un consultorio permanente de asesoramiento en estrategias asociativas, para la sustentabilidad de las micro y pequeñas empresas de Misiones. Se propone trabajar desde la perspectiva de los actores en la identificación colectiva de problemas vinculados con la sustentabilidad y el trabajo asociativo de pequeñas organizaciones. Esto posibilita la creación de conocimiento a ser utilizado en acciones concretas. Mediante entrevistas se identificaron experiencias empresariales asociativas, en las cuales se define el perfil y características socioculturales del microempresario misionero. Las microempresas cumplen un rol importante como generadoras de empleo (Berry, A., 1998); en este sentido el asesoramiento del consultorio podrá garantizar la sustentabilidad de estas organizaciones, posibilitando mayores niveles de desarrollo humano en la región.

### **PALABRAS CLAVE**

Consultorio - Microempresa - Estrategias asociativas – Sustentabilidad.

### **INTRODUCCIÓN**

Este proyecto surge como consecuencia de trabajos de investigación<sup>1</sup> y extensión<sup>2</sup> anteriores realizados por los equipos que se unen ahora.

¿Por qué un Consultorio orientado a estrategias asociativas? Porque las micro y pequeñas empresas presentan limitaciones que atentan contra su sustentabilidad. Para ser competitivas necesitan superar las dificultades relacionadas con la incorporación de tecnología, el acceso a los mercados, a la información. Cabe cuestionarse, entonces, sobre las estrategias y modelos de gestión utilizados para lograr cambios cualitativos y cuantitativos en su organización, que les permita mejorar su competitividad y sostenerse en el tiempo.

La asociatividad es una estrategia colectiva que orienta la transformación interna de las microempresas posibilitando su sostenibilidad. Es uno de los caminos factibles para enfrentar las dificultades derivadas de la globalización. Muchos autores, entre ellos Magnazo

<sup>1</sup> "Generación y utilización de la información para la gestión en la pequeña empresa. Su relación con la formación del profesional de Ciencias Económicas"; "Manual de Gestión para la microempresa de Misiones. Un aporte para su sustentabilidad." Facultad de Ciencias Económicas. UNaM

<sup>2</sup> "Incorporación de técnicas y herramientas participativas de gestión y mercadeo para el fortalecimiento de la comercialización colectiva de la Unión de Trabajadores Rurales del Nordeste Misionero"; "Desarrollo participativo de herramientas apropiadas de gestión, administración y planificación para organizaciones de agricultores de la Provincia de Misiones". Secretaría de Políticas Universitarias. Ministerio de Educación de la Nación.

## Jornadas Científico Tecnológicas

y Orchansky (2007), Liendo y Martínez (2001), sostienen que la asociatividad es la única posibilidad que tienen estas organizaciones para subsistir en el tiempo.

Sin embargo, existen barreras para alcanzar la aceptación de modelos asociativos. Entre ellas, está la confianza, la escasa asistencia técnica, financiera y de capacitación que oriente estos modelos hacia su constitución y consolidación.

En nuestra provincia se observan políticas públicas que alientan estrategias colectivas, pero el camino por recorrer requiere necesariamente del acompañamiento de diversos actores de la comunidad (estado, universidad, organizaciones no gubernamentales), que colaboren con el nacimiento y sostenimiento del modelo asociativo. Se requiere de una tarea de concientización, basada en la difusión de los beneficios y el conocimiento de las limitaciones que deberán superarse para su implementación. El Consultorio Permanente que se propone colaboraría con estas acciones.

**Objetivo general:** Constituir en la UNaM un “*Consultorio para micro y pequeñas empresas de Misiones*” como ámbito permanente de consulta y asesoramiento que posibilite su sustentabilidad.

### Objetivos específicos:

- ✓ Identificar y describir experiencias asociativas empresariales en marcha.
- ✓ Reconocer las fuentes y el tipo de asesoramiento técnico y capacitación.
- ✓ Posibilitar la utilización de herramientas de gestión
- ✓ Propiciar la creación y sostenimiento de redes asociativas entre micro y pequeñas empresas.
- ✓ Fortalecer la formación de estudiantes avanzados.

## METODOLOGÍA

La metodología propuesta para el desarrollo de este proyecto es la investigación-participativa. Es un camino que permite generar un conocimiento transformador, a través del debate, la reflexión y la construcción compartida con actores, respecto de los cuales se pretende la transformación social. Esta metodología implica combinar dos procesos, el de conocer y el de actuar. Es una metodología que combina la teoría y la praxis, y que posibilita el aprendizaje.

En este contexto se requiere de métodos y técnicas de investigación que se inscriben en los enfoques cualitativos y cuantitativos sobre la generación de conocimientos.

En esta primera etapa se consideró necesario caracterizar la situación socioeconómica de las micros y pequeñas empresas de la provincia de Misiones; para ello se recurrió a la exploración de fuentes secundarias y a entrevistas con informantes clave vinculados con la generación y puesta en marcha de experiencias asociativas empresariales en marcha.

Para este año se prevén actividades de participación en eventos que convocan a las microempresas de Misiones (ferias, exposiciones, etc.) y profundizar la caracterización de las empresas involucradas en experiencias asociativas, las estrategias asociativas utilizadas, las necesidades de capacitación y asesoramiento, mediante un formulario de encuesta semiestructurado. Para luego profundizar cualitativamente el estudio mediante entrevistas en profundidad sobre las condiciones necesarias para trabajar en asociación con otras empresas, y las dificultades que se presentan para el desarrollo de este tipo de estrategias. Estas instancias se articularán con el desarrollo de talleres participativos directamente vinculados con la puesta en marcha del consultorio permanente. Se espera trabajar desde la perspectiva de los actores en el análisis de las relaciones que se establecen entre asistencia técnica, capacitación, asociativismo y sustentabilidad de las empresas.

## Jornadas Científico Tecnológicas

Necesariamente la comunicación con actores sociales involucrados en el presente proyecto llevará a la organización de Espacios de Comunicación y Articulación Interinstitucional, acompañados de Experiencias de Capacitación.

Se prevé la transferencia de los resultados a partir del trabajo con organizaciones del medio y de la participación en eventos de divulgación: encuentros, congresos, simposios, etc. También se requiere trabajar en los aspectos administrativos que permitan habilitar el espacio, físico e institucional, para el consultorio. Otra de las actividades a desarrollar será la formalización de un plan de funcionamiento del consultorio, que contemple los mecanismos de prestación del servicio que se pretende brindar.

### RESULTADOS

El presente proyecto se encuentra en ejecución y durante este primer tramo se consideró importante compartir la identificación de experiencias asociativas, rescatando aquellas más relevantes por la cantidad de actores involucrados. Los informantes claves dieron cuenta de estas experiencias, como así también de las características socioculturales de los microempresarios y de la situación y proyección del asociativismo en Misiones.

En Misiones se asiste a un escenario donde diversas organizaciones, públicas y privadas, se vinculan directamente con experiencias asociativas entre microempresarios. El convencimiento de que las pequeñas empresas mantienen vivo el interior de las provincias, pues son generadoras de empleo y de desarrollo regional, guía actitudes, preocupaciones, políticas, programas y acciones de múltiples instituciones. La provincia muestra algunas situaciones que señalan actividades orientadas principalmente a los emprendedores.

#### ***Marca colectiva “Hecho en Misiones”<sup>3</sup>***

Si bien Hecho en Misiones promueve el trabajo asociativo, este no es el requisito que define la participación en esta “red comercial” de emprendedores. Las ferias de productos “Hecho en Misiones”, constituyen espacios estratégicos donde vender y promocionar productos de los emprendedores, y son parte del aprendizaje colectivo e individual. Se convierten en espacios de aprendizajes sobre la comercialización de productos.

Los productores “prueban” las herramientas ofrecidas según sus actividades. Evalúan si logran incorporar valor agregado a su producto y si pueden venderlo. Pero en las ferias, lo más importante no sólo es lo comercial, sino las redes sociales que se van tejiendo con consumidores, otros emprendedores, proveedores, etc.

Las herramientas de capacitación son gratuitas, con el objetivo de orientarlos a construir una visión empresarial. La asistencia técnica está dirigida a lograr la sustentabilidad de los proyectos, generando condiciones de autonomía que les permitan continuar, con o sin la ayuda del Estado.

Las capacitaciones son brindadas por el equipo técnico u otras instituciones públicas y privadas. Estas son proporcionadas en el marco de convenios y programas, que se elaboran en temáticas de interés de los emprendedores.

Las asociaciones y cooperativas en el marco de esta experiencia son una minoría en relación a los emprendimientos individuales. La red cumple una función de órgano aglutinador de intereses conjuntos e individuales en relación a: los consumidores, los proveedores, el equipo técnico, las capacitaciones y herramientas.

Hecho en Misiones articula con instituciones públicas provinciales, nacionales, ONG’s, asociaciones de desarrollo (ADEMIS), fundaciones, municipios, el Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración; el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Mercado Concentrador y el Instituto de Fomento Agropecuario e Industrial (IFAI).

---

<sup>3</sup> Hecho en Misiones es una marca ligada a la producción y venta en la provincia, que pretende generar un círculo virtuoso que promueva el desarrollo local, diversificando la economía, generando trabajo y revitalizando el mercado. Es un sello, una etiqueta que distingue a un conjunto de productos (que han alcanzado cierta calidad) para competir ventajosamente con aquellos venidos desde afuera.

## Jornadas Científico Tecnológicas

La asignación de la Marca es concretada mediante la individualización de los productos, a través de un logo identificador. No todos los emprendedores que integran la red cumplen con los requisitos para acceder al mismo y son pocos los que trabajan en forma asociativa.

### **Mercado Concentrador Zonal**

El Mercado Concentrador Zonal (MCZ), constituye un espacio de comercialización compartido, que es provisto por un “gestor”- el Estado Provincial - a través del Instituto de Fomento Agrícola e industrial (IFAI). Las Ferias Francas fueron las propulsoras de su creación.

El MCZ tiene por objetivo proporcionar un espacio físico y apoyo logístico para que los productores vinculados a la agricultura familiar puedan canalizar la venta de sus productos. Un sistema de rotación garantiza que todos los interesados en participar puedan hacerlo.

Se destacan los siguientes aspectos: provisión de un espacio físico para la exhibición, comercialización y depósito en cámaras de las mercaderías (carne, lácteos, frutas, verduras); traslado de los productos sin costo para los participantes; garantía de cumplimiento de normas de seguridad e higiene alimentaria (inscripción de los productos en el Registro Nacional Alimentario); habilitación municipal; inspecciones de bromatología; mantenimiento de la cadena de frío mediante la provisión de heladeras y freezers.

Los pabellones se organizan en los siguientes sectores: cárnicos, lácteos, frutihortícolas, preelaborados y varios (envasados, marroquinería, textiles, muebles, decoración, plantas ornamentales).

Se ofrece a los participantes capacitación constante y organizada, para asegurar la participación de todos. Actualmente está orientada a inscripciones en organismos fiscales y registros correspondientes, manejo de alimentos, presentación, envasado y cuidados para su conservación. Los productores de carne reciben además asistencia y capacitación del SENASA.

La capacitación es uno de los ejes que sostiene a los emprendedores, las que se delimitan en función a las necesidades relevadas: incorporación de tecnología, determinación de costos, acciones para asociarse.

### **Oficina de Vinculación y Transferencia – FCE**

La Oficina de Vinculación y Transferencia, que funciona en la FCE, se ocupa, entre otros, del programa de “*Incubación de Emprendimientos Productivos de Base Social*”, cuyo objetivo es la conformación de un equipo interdisciplinario para el acompañamiento de estos emprendimientos.

Se recalca la importancia del fortalecimiento de este tipo de emprendimientos productivos, dada su significación como proveedores de bienes y servicios, y generadores de trabajo y empleo. Se identifican distintas fases (productiva, administrativa, comercial y finalmente la asociativa), en las cuales se centran las capacitaciones y acompañamiento técnico.

Se desarrollan diversas experiencias asociativas con emprendedores individuales, pero la figura principal que les permite consolidarse como grupo y adquirir personería fiscal tributaria adecuada y comercial es la cooperativa.

Este programa se vincula con el “Mercado Central de la ciudad de Posadas”, el “MZO” y las “Ferias Francas”, espacios estratégicos para la comercialización de los productos.

Entre las dificultades señaladas se encuentra la permanencia del equipo (alta rotación de los estudiantes avanzados y/o los recién graduados) y el tiempo del que disponen los estudiantes para dedicarse al proyecto.

## Jornadas Científico Tecnológicas

Un objetivo a destacar es la formación de los estudiantes avanzados o recién graduados, siendo un espacio para el aprendizaje y construcción de experiencia en el componente asociativo.

### ***Entrevista a docente/ investigadora de la FCE<sup>4</sup>***

El pequeño empresario misionero no cuenta con información para la gestión de su negocio y se caracteriza por ser introvertido, le cuesta socializar con otros, perdiendo la posibilidad de aprender de otras experiencias. Sus “barreras culturales”, producto de la idiosincrasia local, limitan el intercambio y uso de la información.

Un “consultorio” sería un espacio valioso para brindar al microemprendedor información y contribuir en la forma de utilizarla, para poder reconfigurar los cambios y convertirlos en oportunidades de negocio.

La expresión “consultorio” implica una articulación intermedia en el sistema, posibilitando hacer un seguimiento de cada emprendimiento para corregir desviaciones. La Universidad debe cumplir este rol, orientando al microempresario para lograr la sostenibilidad de su negocio. Como la globalización significa concentración de la economía y acumulación, la única salida para el microempresario es la asociatividad. La función de la Universidad no es ejecutar políticas públicas, pero sí ofrecer líneas para orientarlas.

Las políticas públicas en Argentina no están pensadas para brindar información útil al emprendedor; a diferencia de Brasil, se tiene la cultura del ocultamiento.

Desde el 2007 se inicia el período de mayor financiamiento a las PyMEs. Sin embargo, la creación y el sostenimiento de los pequeños emprendimientos no se dieron como se esperaba. Por lo tanto, no es un problema sólo de financiamiento.

### **CONCLUSIONES**

Esta primera etapa del trabajo de investigación permite acercarse a la confirmación de que en diversos ámbitos, públicos o privados, consideran que la microempresa es sin duda movilizadora de todos los factores de la producción, con la particularidad de que su impronta es social y, por lo tanto, la extensión de su razón de ser posibilita el desarrollo humano de las comunidades que las sostienen.

Se observa entonces una serie de experiencias asociativas que señalan el inicio de un camino por recorrer, por construir, por consolidar. Sin embargo, se reconocen barreras socioculturales, generadas por la “manera de ser” de los microempresarios misioneros, que dificultan la generación y sostenimiento en el tiempo de estas redes, y fundamentan la necesidad de trabajar en la conformación de los grupos y en los principios que sostienen el trabajo asociativo: solidaridad, cooperación, confianza mutua, etc.

Asimismo, si bien el Estado en los últimos años ha brindado mucho financiamiento para estas iniciativas, la creación y la sostenibilidad en el tiempo de los pequeños emprendimientos no ha sido la esperada.

En este escenario, la capacitación es la herramienta imprescindible para acompañar a las microempresas y posibilitar su sustentabilidad. Es por ello que se considera valiosa la constitución de un Consultorio Permanente de Asesoramiento en Estrategias Asociativas para estas pequeñas organizaciones en el ámbito de la Universidad Nacional de Misiones. De esta manera, se estaría haciendo realidad una de sus acciones universitarias sustantivas, cual es la Acción Social.

### **REFERENCIAS**

BERRY, A. (1998), “Las tareas de la pequeña y mediana empresa en América Latina” Departamento de Economía, Universidad de Toronto, Canadá. Revista de la CEPAL N° Extraordinario – Octubre. págs. 331-342.

---

<sup>4</sup> Investiga sobre formas asociativas en el sector maderero de Misiones.

## Jornadas Científico Tecnológicas

MAGNAZO, C.; ORCHANSKY, C. et al (2007) "Estrategias asociativas para micro y pequeñas empresas". 1ª ed. Buenos Aires: Oficina de la OIT en Argentina, Programa AREA, 2007.

LIENDO, M. G.; MARTÍNEZ, A. M. (2001) Instituto de Investigaciones Económicas, Escuela de Economía Sextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, noviembre de 2001. Universidad Nacional de Rosario.