

Secretaría de Extensión  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de Buenos Aires / UBA



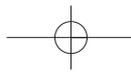
Secretaría de Extensión  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de Buenos Aires / UBA  
Marcelo T. de Alvear 2230  
5º piso - of. 504  
(1122) Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Tel: 4508-3800 int. 137/173  
Fax: 4508-3826  
Web site: [www.fsoc.uba.ar](http://www.fsoc.uba.ar)  
e-mail: [scye@mail.fsoc.uba.ar](mailto:scye@mail.fsoc.uba.ar)

# ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA

*Programa de Capacitación y Fortalecimiento  
para Organizaciones Sociales y Comunitarias*

Noviembre 2007





## AUTORIDADES

### **Decano**

Federico Schuster

### **Vicedecano**

Damián Loreti

### **Secretario Académico**

Jorge Lulo

### **Secretario de Gestión Institucional**

Gustavo Bulla

### **Secretario de Extensión Universitaria**

Javier Bráncoli

### **Secretario de Hacienda y Administración**

Bruno Opromolla

### **Secretario de Posgrado**

Pablo Alabarces

### **Secretario de Investigación**

Ricardo Sidicaro

## DIRECTORES DE CARRERAS

### **Ciencia Política**

Jorge Mayer

### **Ciencias de la Comunicación**

Guillermo Mastrini

### **Relaciones del Trabajo**

Viviana Vega

### **Sociología**

Lucas Rubinich

### **Trabajo Social**

María Isabel Bertolotto

### **Directora del Instituto de**

### **Investigaciones Gino Germani**

Carolina Mera

## STAFF

### **Edición**

Andrea Echevarría

Bárbara Labecki

Luciana Kulekdjian

Mariana Moyano

Hernán Monath

### **Diseño gráfico**

Cristina Agostoni

agostoni@ciudad.com.ar

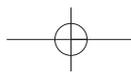
### **Dibujo de tapa**

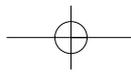
Eduardo Balán

### **Dibujos interiores**

Dana Prieto

*Los artículos firmados expresan las opiniones de los autores y no reflejan necesariamente la opinión de la Facultad de Ciencias Sociales*





Secretaría de Extensión  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad de Buenos Aires / UBA



Módulo de Formación Específica

# ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA

*Programa de Capacitación y Fortalecimiento  
para Organizaciones Sociales y Comunitarias*

Equipo docente:  
**Colectivo La Yunta**

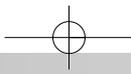
Carolina Diana  
Humberto Rodríguez  
Luciana García Guerreiro  
Lucila Toscano  
Natalia Perez  
Paola Rubinsztain  
Valeria Gonzalez  
Valeria Salvador  
Verónica Gil Libarona

Buenos Aires, noviembre de 2007



## MÓDULO DE FORMACIÓN ESPECÍFICA: ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA

<b>Editorial</b> .....	Pág. 3	
<b>Introducción</b> .....	Pág. 7	
<b>1. Pensando Nuestro Tiempo...</b> .....	Pág. 8	
<i>¿Cómo se vinculan nuestros problemas particulares con los procesos sociales más generales?</i>		
<i>¿Qué es esta etapa del capitalismo llamada neoliberalismo?</i>		
<i>¿Estado ausente o presente?</i>		
<i>¿Nuestras prácticas autogestivas son paliativas o alternativas?</i>		
<u>Para leer y analizar:</u> Comprender nuestro contexto histórico actual para transformar nuestro presente y construir nuestro futuro		<i>¿Cómo podemos relacionar costos y precio?</i>
<u>Propuesta de trabajo:</u> Contexto socio-histórico		<i>¿En qué momento puede ser importante formalizarnos?</i>
<u>Algunas conclusiones</u>		<u>Para leer y analizar:</u> ¿Cómo Autogestionamos nuestros emprendimientos?
<b>2. Economía Social Solidaria</b> .....	Pág. 18	<u>Propuesta de trabajo:</u> Cálculo de costos
<i>¿Qué es y qué no es economía social solidaria?</i>		<u>Algunas conclusiones:</u> Los costos de Iluminarte
<i>¿Cómo se relaciona la economía social solidaria con el capitalismo?</i>		
<i>¿Cuándo nace la economía social solidaria?</i>		<b>3.3 La Producción</b> .....
<i>¿Cuáles son sus criterios, formas de organización y principios?</i>		Pág. 49
<u>Para leer y analizar:</u> Construyendo una Economía Social Solidaria		<i>¿Qué factores y tareas intervienen en nuestro proceso de trabajo?</i>
<u>Propuesta de trabajo:</u> El juego del capitalismo		<i>¿Cómo mejorar nuestros productos y/o servicios?</i>
<u>Algunas conclusiones</u>		<i>¿Cómo incorporar nuevos saberes al proceso productivo?</i>
<b>3. ¿Cómo Hacer Viable La Solidaridad?</b> .....	Pág. 26	<u>Para leer y analizar:</u> La producción en nuestros emprendimientos
<b>3.1 El Trabajo Colectivo Y Las Dinámicas Grupales</b> .....	Pág. 27	<u>Propuesta de trabajo:</u> Juego de los sobres
<i>¿Muchos individuos hacen un grupo?</i>		<u>Algunas conclusiones</u>
<i>¿Podemos en un grupo tirar todos para el mismo lado?</i>		
<i>¿Cómo trabajamos los conflictos en el grupo?</i>		<b>3.4 La Comercialización</b> .....
<u>Para leer y analizar:</u> ¿Cómo empezamos? Formación de grupo: objetivos, saberes y capacidades e identidad grupal		Pág. 53
<u>Propuesta de trabajo:</u> Definiendo nuestros objetivos		<i>¿Cómo construimos nuestro mercado?</i>
<i>¿Cómo podemos resolver nuestros problemas grupales?</i>		<i>¿Pensamos en cómo vender?</i>
<b>3.2 La Administración Como Herramienta Estratégica</b> .....	Pág. 33	<i>¿La venta es parte de nuestro proceso de trabajo?</i>
<i>¿Administrar es sólo hacer cuentas?</i>		<i>¿Cómo transformar la relación productor-consumidor?</i>
<i>¿Qué información tener en cuenta para tomar decisiones importantes?</i>		<u>Para leer y analizar:</u> Construyendo Un mercado solidario para nuestras producciones
		<u>Propuesta de trabajo:</u> ¿Qué es el mercado?
		Estrategias de comercialización
		<b>4. Desafíos</b> .....
		Pág. 64
		<i>¿Podemos vivir del trabajo autogestionado?</i>
		<i>¿Cómo fortalecemos una cultura y forma de trabajo colectiva y solidaria?</i>
		<i>¿Nuestros proyectos son políticos?</i>
		<u>Para leer y analizar:</u> Nuestros Desafíos Desde la Economía Social Solidaria
		<u>Propuesta de trabajo:</u> El barómetro de ideas
<b>Anexo 1</b> .....	Pág. 70	
<b>Anexo 2</b> .....	Pág. 71	



# EDITORIAL

## DE LA SUBSISTENCIA A UNA ECONOMÍA DE LA SOLIDARIDAD

La publicación que presentamos surge como resultado del desarrollo del Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Sociales y Comunitarias que se desarrolla en la Facultad de Ciencias Sociales desde el año 2002. Desde el inicio de este programa, que lleva adelante la Secretaría de Extensión Universitaria, tuvieron un lugar destacado las prácticas y contenidos vinculados con proyectos de economía popular que desarrollan las organizaciones sociales en su lucha por acceder a mejores condiciones de ingreso y subsistencia.

El escenario de estos proyectos comunitarios ha sido el barrio y las organizaciones de base, sus actores principales. La figura del barrio y la idea de comunidad se encuentran *naturalmente* asociados ya que constituyen el soporte material y relacional de la vida cotidiana en la sociedad urbana. El barrio representa un fragmento de ciudad con identidad propia, símbolos comunes y con condiciones materiales semejantes de producción y consumo. En el barrio se producen e intercambian bienes y servicios básicos a través de familias y grupos más o menos organizados. El mejoramiento de la vivienda, la asistencia alimentaria, el cuidado y atención de niños y jóvenes, las actividades culturales y educativas son algunos de los servicios sociales sostenidos a través de emprendimientos comunitarios.

La economía social constituye un campo extendido y diverso de prácticas sociales solidarias que buscan revertir condiciones precarias de vida a partir de la asociatividad y el trabajo colectivo. Los emprendimientos productivos han sido su expresión a nivel local o comunitario impulsado por organizaciones y familias a partir de la movilización de sus propios recursos y, en algunos casos, con apoyo del estado.

En el contexto de la crisis se han potenciado en las comunidades barriales urbanas y suburbanas el desarrollo de este tipo de experiencias asociativas familiares y vecinales. Indudablemente, el retroceso de la participación estatal en estas áreas y las transformaciones en el mercado de trabajo, han promovido este tipo de respuestas desde el campo social, reorientando el quehacer de las organizaciones comunitarias y el sentido de participación en ellas.

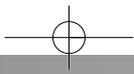
Consideraremos entonces a los emprendimientos socioproductivos como *aquellas actividades de producción de bienes y servicios organizadas con el fin de generar algún tipo de ingresos - en especies o efectivos - que permita alcanzar alguna mejora en la situación social del grupo que lo integra.*

Estos proyectos, de escala local o barrial, que desarrollan las organizaciones han sido la base de un extraordinario y reciente proceso de movilización social y han logrado influencia en la agenda de las políticas sociales. En la actualidad representan una referencia ineludible para la intervención social en el territorio ya que son actores claves para pensar el desarrollo comunitario. Al mismo tiempo, estas experiencias constituyen un canal de reafiliación social a partir del desarrollo de capacidades y aptitudes de los sujetos.

La orientación productiva de los emprendimientos surge principalmente de la lógica de producción para el autoconsumo familiar o comunitario que muchas veces da inicio al proyecto. Este consumo está determinado principalmente por los rubros que componen la canasta básica: alimentos y textiles fundamentalmente.

En la actualidad es posible visualizar un tránsito gradual en las estrategias de las organizaciones comunitarias que van





desde actividades tradicionales de asistencia directa a la población hacia actividades socio-productivas para el autoconsumo y en menor proporción para la comercialización. Estas iniciativas socio-productivas se sostienen mayoritariamente con recursos propios de la comunidad y logran canalizar, en algunos casos, recursos provenientes de programas sociales del estado en sus distintos niveles.

Es justamente el Estado quien está en condiciones de trabajar en el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones sociales y consolidar el trabajo realizado en el territorio. Los programas públicos de apoyo al sector han logrado una significativa centralidad en la agenda de las políticas sociales en los últimos 4 años. Sin embargo, se ha colocado fuertemente el acento en los objetivos económicos de estos proyectos. Un ejemplo de esto son los instrumentos de evaluación que utilizan estos programas con un sesgo hacia la sustentabilidad económica de los emprendimientos, en detrimento de las dimensiones que permiten evaluar integralmente la sustentabilidad social de los mismos.

Las organizaciones de base constituyen actores de importancia como promotores y articuladores de estas políticas y su experiencia debe ser incorporada por los programas públicos del sector para su diseño, ejecución y evaluación.

El desarrollo de estos emprendimientos socio productivos encuentra importantes obstáculos y dificultades en su ejecución. Los problemas recurrentes están situados en las actividades de financiamiento, infraestructura y comercialización pero también en la dinámica y conflictos al interior del grupo de emprendedores. La cooperación y la asociatividad son un factor necesario para el sostenimiento de estos proyectos en el tiempo, además de su eficacia en términos de los resultados concretos que generan para sus integrantes.

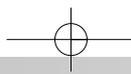
Los factores que han favorecido el desarrollo de estas iniciativas comunitarias están vinculados a: la experiencia previa de la organización o sus miembros en el rubro de producción; un flujo de financiamiento constante en base a distintas fuentes; asistencia técnica específica, oportuna y adecuada y la articulación de estos emprendimientos como una estrategia más de la organización en su intervención en el territorio.

La potencialidad de estos emprendimientos se basa en por un lado en su carácter colectivo, el trabajo comunitario y la asociatividad; y por otra parte en la transferencia intergeneracional de valores, capacidades y experiencias de los miembros de las organizaciones a los jóvenes para contribuir a su formación

Este material de trabajo reúne los aportes de un equipo de trabajo integrado por docentes, investigadores y estudiantes de la facultad y un conjunto amplio de organizaciones de base que desarrollan proyectos de economía popular. La contribución que realiza la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA para el fortalecimiento de estas organizaciones y proyectos tiene como meta la construcción de un paradigma de economía social que permita alcanzar objetivos de integración, solidaridad y promoción a través del trabajo digno de las personas.

Javier Bráncoli  
*Secretario de Extensión Universitaria*





## *Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Sociales y Comunitarias (PCOC)*

### **¿Qué es el PCOC?**

Desde el 2002, la Secretaría de Extensión Universitaria de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA desarrolla el **Programa de Capacitación y Fortalecimiento para Organizaciones Sociales y Comunitarias (PCOC)**.

Su **surgimiento** está directamente asociado al proceso de movilización social y política que caracterizó esta etapa en nuestro país con el consecuente surgimiento de experiencias asociativas de carácter comunitario.

El **objetivo** del Programa es establecer una relación real y sistemática entre la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA y experiencias asociativas de carácter vecinal, social o comunitario a fin de analizar críticamente su situación, fortalecer sus mejores prácticas y aprender de sus trayectorias y experiencias.

### **¿A quiénes está dirigido?**

El Programa está destinado a **organizaciones que trabajan en el territorio y por el territorio** y que cotidianamente despliegan múltiples estrategias para el sostenimiento de las familias y el desarrollo de iniciativas comunitarias.

Han participado del programa cerca de **600 organizaciones**, entre ellas asociaciones vecinales, culturales, deportivas, religiosas; sociedades de fomento; mutuales y cooperativas; comedores y guarderías comunitarias, entre otras.

### **¿Con qué estrategias se desarrolla el Programa?**

El PCOC combina distintas estrategias que promueven la capacitación sistemática y el fortalecimiento de las organizaciones. En el **curso de formación básica** los contenidos están orientados a analizar la coyuntura actual en sus aspectos sociales, políticos y económicos; el rol de las organizaciones sociales y las herramientas para el trabajo comunitario. Los talleres alternan exposiciones teóricas y trabajo grupal con la coordinación de auxiliares docentes.

En los **módulos de capacitación específica** el objetivo es profundizar aquellos temas requeridos por los proyectos y acciones que las organizaciones ya vienen realizando. Se trabaja con el aporte de docentes e investigadores especialistas en cada área: Infancia y Adolescencia; Economía Social; Hábitat y Vivienda; Comunicación Comunitaria; Salud y Cuestión Social.

Se desarrollan acciones de **cooperación técnica** para asesoramiento, evaluación o monitoreo de proyectos ya que el acceso a programas sociales del estado implica un alto grado de especialización técnica y operativa para la gestión que no siempre puede ser asumida por las organizaciones de base.

La relación con equipos de investigación que trabajan sobre aspectos ligados a la práctica de las organizaciones ha favorecido la producción en **investigación y divulgación** recuperando los conocimientos acumulados en su trayectoria de acción social en el territorio. Las conclusiones de estos trabajos vuelven a los destinatarios en jornadas y materiales accesibles para el uso de las organizaciones.

A través de convenios específicos de cooperación se logró la formación de un **fondo para el financiamiento de iniciativas comunitarias** que permitió aplicar en forma práctica la experiencia de aprendizaje a través de un concurso de proyectos. Las organizaciones presentan propuestas, una vez finalizados los cursos, que luego son evaluadas por el cuerpo de docentes. La facultad otorga financiamiento y asistencia técnica para su ejecución.



## Módulo de Formación Específica: Economía Social Solidaria

Este manual presenta parte del trabajo realizado en el marco del PCOC durante el Módulo de Formación Específica en **Economía Social Solidaria**. El mismo consta de cinco encuentros dirigidos a referentes de organizaciones comunitarias que ya habían participado de otras instancias del Programa y que trabajan en la temática en cuestión.

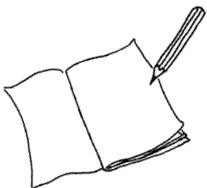
Desde el 2003 participaron de este módulo cooperativas, grupos de microemprendedores, sociedades de fomento, comisiones vecinales, entre otros.

### ¿Qué hay en este manual?

Este manual pretende ser:

- una guía para quienes participen de los próximos módulos de formación específica;
- una herramienta para continuar y profundizar la capacitación y el debate en las organizaciones;
- una fuente de ideas, un disparador, para quienes están involucrados en el tema.

Este material incluye, por cada uno de los encuentros realizados:



Para leer y analizar Un desarrollo teórico de los contenidos trabajados en el encuentro.



Propuesta de trabajo Una secuencia de actividades, con metodología de taller, igual o similar a la que se realizó en el encuentro. Estas actividades pueden ser replicadas para analizar el tema con otros compañeros de la organización, o en encuentros con otras organizaciones, talleres, instancias de formación, etc.



Algunas conclusiones Para alimentar el debate, incluimos algunas ideas, discusiones y conclusiones a las que llegaron los referentes de organizaciones que participaron de los encuentros en estos años.



## Introducción

Como una síntesis que intenta ser reflejo de prácticas y experiencias que llevamos adelante desde hace ya varios años, y de reflexión sobre las mismas, les presentamos este manual. El mismo tiene como objetivo primario compartir los saberes que fuimos construyendo y reconstruyendo en el camino junto a las organizaciones, para potenciar estas experiencias y seguir reflexionando desde ellas. Somos el **Colectivo LaYunta**, un equipo interdisciplinario que nace en la Facultad de Ciencias Sociales (UBA) en el año 2002. Un momento particular de la Argentina en donde entran en crisis las formas de organización social, política y cultural dominantes, y desde el cual, nos surge la necesidad de replantearnos nuevas formas de pensamiento y acción.

Como expresión de un largo período en la historia Argentina, la "crisis del 2001" evidenció la necesidad de repensar nuestra realidad (desde la más individual a la más colectiva) en cada uno de los distintos espacios de participación. Muchas organizaciones buscaron dar respuesta a las necesidades sociales mediante la conformación de proyectos productivos, de servicios y/o comunitarios.

Desde estas experiencias autogestivas se pone en discusión el modo en que se organiza el trabajo y el tipo de relaciones que se construyen en torno a la producción, el intercambio y el consumo. Estos recorridos nos motivan a pensar que construirnos a partir de relaciones basadas en vínculos solidarios es no sólo posible, sino también, necesario.

Creemos que los grandes cambios sociales se nutren y construyen en el día a día de nuestras prácticas: desde los modos en que nos relacionamos, el modo de organización del trabajo, cómo producimos, hasta nuestras propias prácticas de consumo.

Frente a esta situación social vimos necesario el fortalecimiento de estas experiencias o prácticas colectivas a través de talleres de capacitación en lo que nosotros denominamos Economía Social Solidaria. Esta interacción con los grupos y organizaciones, junto a la mayor referencia conceptual y política que este tipo de prácticas comenzaron a adquirir, motivó en nuestro equipo la decisión de profundizar nuestro trabajo en torno a esta temática.

Es por ello que a lo largo de este manual analizaremos qué pasó en los últimos 30 años en nuestro país, desarrollaremos qué entendemos por economía social solidaria, cómo podemos hacer viable la solidaridad en las experiencias autogestivas y los desafíos a los que nos enfrentamos.

Repensar y reconstruir los lazos de la universidad pública con las organizaciones populares para superar las distancias es una de las herramientas que consideramos fundamentales porque es a partir de esta articulación que se posibilita el fortalecimiento y la unidad de los diversos espacios.

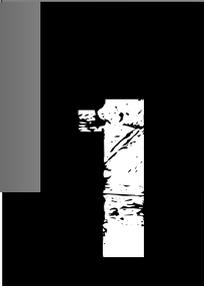
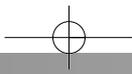
Entendiendo nuestro hacer como un "ida y vuelta", es decir, un diálogo entre distintos saberes que pueden sistematizarse y enriquecerse en nuevas prácticas, nos enorgullece poner este material en sus manos para que pueda ser discutido, reelaborado, modificado y puesto en movimiento con la realidad de cada una de las organizaciones y en los distintos contextos en donde se lleva adelante la difícil tarea de transformar concientemente este mundo.

### **Colectivo LaYunta**<sup>1</sup>

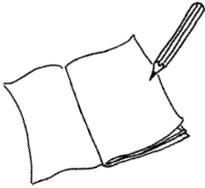
Equipo de Economía Solidaria de la Facultad de Ciencias Sociales -UBA  
colectivolayunta@yahoo.com.ar

---

1- El **Colectivo LaYunta** somos: Carolina Diana, Humberto Rodríguez, Luciana García Guerreiro, Lucila Toscano, Natalia Perez, Paola Rubinsztain, Valeria Gonzalez, Valeria Salvador y Verónica Gil Libarona.



## Pensando Nuestro Tiempo...



Para leer y analizar

### COMPRENDER NUESTRO CONTEXTO HISTÓRICO ACTUAL PARA TRANSFORMAR NUESTRO PRESENTE Y CONSTRUIR NUESTRO FUTURO

Cada organización tiene su historia que se relaciona con la historia del barrio, del municipio, del país. A su vez, nuestra historia local se vincula con los procesos que se desarrollan en el ámbito internacional. Por eso, la propuesta de este primer capítulo es indagar en los procesos de mediano y largo plazo que conforman nuestras realidades. Reflexionar acerca del contexto histórico de nuestro presente, no para pensarlo como inevitable sino como inventable, construido con nuestras acciones cotidianas.

Vivimos en un momento histórico caracterizado como **capitalismo en su etapa neoliberal**. Pero ¿de qué hablamos cuando decimos neoliberalismo? Podemos pensar al neoliberalismo como **un proyecto político que sostiene una visión acerca del mundo**. Desde esa visión se plantean acciones a implementarse en los distintos ámbitos de la sociedad: en la economía, la política, la educación, la salud, la cultura, etc.

- En el *aspecto económico*, el proyecto neoliberal promueve la organización de las estructuras económicas y sociales centralmente a través del "libre mercado", es decir, de los "libres movimientos de la oferta y la demanda". Sin embargo, este régimen sólo garantiza la libertad de acción a los capitales más concentrados.

Los expertos que sostienen la idea o paradigma neoliberal proponen liberalizar y transnacionalizar los mercados comerciales, financieros y productivos y reducir la intervención de los Estados Nación a las acciones mínimas necesarias. De esta forma, creen, aumentarían las riquezas de los países. A su vez, las riquezas beneficiarían al conjunto de la población por medio del "derrame", esto es, que el crecimiento de los sectores más enriquecidos beneficiaría luego a los sectores más pobres. El supuesto "derrame" beneficioso para la mayoría sólo pudieron sostenerlo en la teoría y nuestro país es un caso ejemplar en este sentido.

- Al proyecto neoliberal es posible denominarlo como "neoliberal-conservador" porque en el ámbito político pretende minimizar la participación política activa de las mayorías bajo el argumento de que la participación y organización popular provocan el aumento de demandas sociales. Estas presiones "desde abajo" harían a las democracias representativas incapaces de garantizar la tan preciada "gobernabilidad" para "los de arriba".

El neoliberalismo comienza a imponerse a fines de los setenta y, en los noventa, logra consolidarse mundialmente. Algunos de los actores que lo impulsaron (y lo hacen aún hoy) fuertemente son: los gobiernos de los países desarrollados, las empresas transnacionales y los organismos internacionales tales como el FMI,





el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio, entre otros. En estas instituciones, los países centrales tienen más poder de decisión porque realizan una mayor inversión de capitales. Las empresas transnacionales tienen especial interés en que se imponga el capitalismo versión neoliberal. Del conjunto de intereses de estas clases dominantes se estructuran políticas de Estado que favorecen el aumento de sus ganancias tales como: la libre circulación de capitales entre países, la disminución de reglamentaciones al momento de contratar trabajadores (flexibilización laboral), la instalación de filiales sin importantes requisitos, etc. Proyectos como el ALCA son una clara muestra en este sentido.

- Desde una *mirada histórica*, particularmente en América Latina este proyecto comienza a instalarse en los años setenta a través de dictaduras cívico-militares y gobiernos conservadores encargados de reprimir proyectos y experiencias alternativas al capitalismo. Una vez "disciplinadas" estas sociedades por los gobiernos represivos estará allanado el camino para luego, en los noventa, ya bajo gobiernos "democráticos", profundizar el proyecto neoliberal.

Las iniciativas económicas y políticas de estos gobiernos estuvieron orientadas fuertemente por el diagnóstico y las definiciones del llamado "**Consenso de Washington**". En los noventa se elaboró desde Washington un diagnóstico sobre los países latinoamericanos. Éste sostenía que el patrón de desarrollo existente en estos países era disfuncional e ineficiente, ya que era un modelo basado en la industrialización por sustitución de importaciones, que fortalecía el mercado interno y era promovido desde un Estado que intervenía en la economía. Los países desarrollados planteaban que el problema era el "excesivo estatismo" y el "populismo económico" que generaba una incapacidad para controlar el gasto público y las demandas sociales.

Esta receta de acciones contó con el apoyo de los distintos gobiernos nacionales, de los capitales concentrados locales y las clases dominantes.

En 1989, el país atravesó una crisis económica hiperinflacionaria que fue producto de la pugna entre los sectores predominantes del capital, pero que afectó gravemente a la mayor parte de la sociedad. Esta crisis operó como un mecanismo disciplinador (al igual que el terrorismo de Estado durante la dictadura): el miedo a volver a la hiperinflación hizo que las reformas durante el gobierno menemista tuvieran gran aceptación y permitió el consenso necesario para llevarlas a cabo.



De esta forma, este discurso en los noventa logró un amplio consenso en la Argentina. Las medidas económicas implementadas, impulsadas por los sectores del capital concentrado, se plantearon como las únicas posibles, beneficiando a dicho sector. Las voces opositoras fueron tildadas de "arcaicas" por los intelectuales y tecnócratas del "pensamiento único", quienes sostenían como válido únicamente al pensamiento neoliberal.



Ello permitió que desde los espacios políticos institucionales se implementaran profundas transformaciones tanto en el **modelo de desarrollo económico** como en el propio **rol del Estado**. Este nuevo orden político-económico se legitimó con un discurso dominante basado en la idea del "progreso indefinido", la "modernización", el "desarrollo"; es decir, en la posibilidad de inserción de la Argentina en el "primer mundo". Sin embargo, ya a mediados de los '90, este discurso y el consenso comenzó a ser cuestionado ante los datos de la realidad y las graves **consecuencias sociales** (desempleo, fragmentación social, exclusión, pobreza, hambre, etc.) que afectaron especialmente a los sectores populares y también a

las clases medias. Bajo ese contexto que pretendía imponer la desesperanza generalizada, surgieron y se recuperaron, desde las distintas organizaciones sociales, diversas **iniciativas y experiencias populares** de resistencia, que buscan ser alternativas al modelo hegemónico.

Nos parece interesante profundizar el análisis de nuestro contexto nacional a partir de cuatro ejes centrales para la reflexión:

- ▶ las transformaciones que se produjeron en el modelo económico
- ▶ los cambios en el rol del Estado
- ▶ las consecuencias sociales de estos cambios en el Estado y la economía
- ▶ las iniciativas y experiencias populares que surgieron para hacerles frente.

#### ▶ **Transformaciones en el modelo económico**

Como señalábamos, nuestro país representó, en los noventa, un caso ejemplar en la aplicación de reformas neoliberales tendientes a privilegiar el "libre mercado" como eje en la organización de la sociedad.

Una de dichas medidas fue la **apertura comercial**, es decir, la apertura de la economía Argentina al mercado internacional por medio de la reducción de impuestos aduaneros. Así, se permitió el ingreso de productos industrializados del exterior a precios más bajos que los producidos localmente. Muchas industrias nacionales, incapaces de competir con los productos importados, se vieron obligadas a cerrar, profundizando el proceso de desindustrialización iniciado en los años setenta con el proyecto económico de Martínez de Hoz. El tipo de cambio instalado bajo la convertibilidad (un peso = un dólar) también hizo menos competitivas a las industrias locales.



De este modo, Argentina simplificaba su producción: por un lado, reducía la industria de mayor valor agregado (como equipos eléctricos, industria metalmeccánica, textil) destinada en gran medida al consumo en el mercado interno; y por otro, aumentaba la producción agropecuaria y agroindustrial (granos, aceites, lácteos) destinada al mercado exterior.

Las condiciones económicas no promovían la inversión productiva (en plantas industriales, en compra de maquinarias, en desarrollo de tecnología) y sí priorizaban las **inversiones en el sector financiero**, muchas veces con carácter meramente especulativo. El mercado financiero desregulado permitía la **fuga de capitales** y de esta manera las ganancias obtenidas en el país eran enviadas al exterior.

Las **empresas transnacionales** tuvieron condiciones favorables para instalarse en la Argentina: la **privatización** de empresas y la entrega del monopolio de los servicios públicos con sus ganancias extraordinarias, es un claro ejemplo de ello.

La expulsión de trabajadores por el cierre de fábricas y los despidos masivos en las privatizadas, combinados con un modelo basado en la intensificación del uso de la tecnología en el agro, provocaron la **pérdida de empleo** para cientos de miles de trabajadores. A su vez, los que se encontraban empleados vieron reducidos sus salarios. La variable de ajuste para las empresas que seguían en carrera -en general, los capitales más concentrados- fue la disminución de los costos laborales, a través de la flexibilización laboral.

Como resultado de estas medidas, la tasa de **desocupación** alcanzó en 1995 el 18%. Mientras que la **pobreza** aumentaba entre los sectores populares y las clases medias, otros actores de la economía -capitales concentrados, empresas privatizadas, bancos- obtenían ganancias extraordinarias, llegando esta minoría a concentrar el 80% de las riquezas del país. En este sentido, se hace evidente la **distribución regresiva del ingreso que caracteriza estos años de la Argentina, dada por la constante baja de los salarios y el aumento de la explotación de los sectores populares, ensanchándose cada vez más, la brecha entre los sectores de mayores ingresos y los de menores.**

## ► Rol del Estado

Las transformaciones económicas señaladas pudieron desarrollarse por **acciones del Estado** que las facilitaron. Es decir, es erróneo hablar de que hubo en este período un Estado "ausente". Las políticas implementadas por el Estado e impulsadas por los sectores del capital concentrado, se plantearon como la única salida posible. Los medios de comunicación masivos jugaron un rol activo en la construcción de una opinión pública favorable a estas medidas.

Distintas **políticas públicas** acompañaron el proceso económico y fueron **transformando el rol del Estado**. De un Estado que intervenía activamente en la economía contando con recursos e instrumentos estratégicos (empresas públicas, política cambiaria y monetaria, regulación de los intercambios, etc.) se pasó a un Estado que apoya la apertura de la economía al mercado internacional, privatizando las empresas públicas, desregulando, creando ámbitos propicios para los capitales especulativos internos y externos. Este Estado, de acuerdo con las recomendaciones de los organismos internacionales, luego de ajustar y reestructurar la economía, abandonó su rol de agente directo del crecimiento y asumió un rol facilitador en la implementación de las políticas neoliberales.

Ellas fueron posibles a partir de la aprobación por el Congreso de la Ley de Reforma del Estado, que permitió la privatización de las empresas públicas, y la Ley de Emergencia Económica (en 1989) que otorgaba

al Poder Ejecutivo Nacional poderes extraordinarios que le permitían "legislar" por decreto.

La privatización de las empresas públicas desempeñó un lugar central en el proceso de reformas llevado a cabo durante el gobierno menemista.

El Plan de Convertibilidad (lanzado en 1991) implicó la creación de una moneda convertible en relación de un peso = un dólar; a su vez, se prohibía la emisión de pesos sin respaldo en dólares. De esta manera, el gobierno renunció a importantes instrumentos de política económica, al manejo del tipo de cambio y la regulación de la cantidad de moneda.

A partir de 1991, la sanción de la Ley de Empleo creó el marco legal que permitió el deterioro de las condiciones de trabajo de gran parte de la población mediante la precarización laboral y el trabajo en negro.

La desregulación de los mercados fue la respuesta a las críticas en torno al Estado en cuanto mediador y regulador de la actividad económica. Esto implicó un cambio en las reglas de juego imperantes en la economía mediante el achicamiento del aparato estatal a sus funciones mínimas y la consolidación del mercado como eje de la sociedad.



Aunque la desregulación se llevó a cabo en diferentes mercados, cabe destacar su impacto en el mercado de trabajo. El objetivo principal de dicha desregulación ha sido eliminar las "rigideces" flexibilizando las relaciones de trabajo, abaratando los costos laborales y disminuyendo el poder de negociación de los sindicatos. Se "esperaba" que ambos resultados permitieran mejorar la competitividad internacional de la Argentina, generando al mismo tiempo un mayor nivel de empleo. Para lograr la "flexibilización laboral" se introdujeron nuevos tipos de contrato (contratos "basura"), se crearon puestos de trabajo precarios, con menores e inestables salarios. Por otro lado, frente a la incapacidad del mercado de trabajo de absorber el desempleo, el Estado parecería recién hacerse presente mediante políticas de contención de la exclusión social, es decir, políticas focalizadas que son el correlato de la política económica que venimos analizando.

**El Estado, en ese sentido, ha tenido un papel activo en la redistribución del ingreso hacia el capital concentrado, profundizando la centralización del capital y la concentración de la riqueza en pocas manos.**

#### ► Consecuencias sociales

Una de las principales (y más graves) consecuencias de dichas reformas fue la reducción de la capacidad de la economía para generar empleo productivo, fenómeno que tendrá efectos inmediatos sobre el mercado laboral y la estructura social.



La desregulación del mercado de trabajo, como ya mencionamos, lejos de aumentar el nivel de empleo y resolver los problemas del mercado laboral, significó un aumento no sólo de la desocupación sino también de la precarización laboral y la informalidad. Estos factores, por otro lado, impactaron negativamente sobre los ingresos de los trabajadores creando un "efecto disciplinador". Es decir, una alta tasa de desempleo (mayor al 10%) tiene serias consecuencias en las condiciones en que se acepta trabajar, por temor a la pérdida de empleo.

El modelo económico y social conformado por estas reformas estructurales tendió a separar el crecimiento económico del bienestar social. La pobreza se expandió (alcanzando el 40% de la población) y se complejizó, no sólo por el aumento en la cantidad de "pobres estructurales" (que perciben ingresos por debajo de la línea de pobreza y que presentan necesidades básicas insatisfechas) sino también por la aparición de "nuevos pobres" (sectores empobrecidos de clase media que mantienen sus necesidades satisfechas pero sus ingresos están por debajo de la línea de pobreza). Así, el aumento del desempleo generó un fuerte proceso de descenso social que se expresó en la ampliación y aparición de nuevas formas de pobreza y en una creciente fragmentación de los sectores populares generando una incapacidad por parte de los mismos para defender sus intereses en forma colectiva.

Estas transformaciones dejaron en claro que en el actual modelo económico no hay trabajo asalariado -empleo- para todos. Esto no quiere decir que sea "el fin del trabajo" sino que entra en crisis una de sus formas posibles: el empleo y las relaciones salariales. En este contexto, frente a la necesidad de los hombres y mujeres de resolver su subsistencia, y concibiendo al trabajo como actividad vital, **surgen nuevas formas de practicar y pensar el trabajo**. Por lo que el trabajo cambia, toma otras formas; **los desempleados siguen teniendo las mismas necesidades que antes y tratan de cubrirlas**, ya sea cartoneando, haciendo changas o asociándose con otros en algún emprendimiento productivo para el barrio o alrededores.

### ► Iniciativas y experiencias populares

Frente al contexto de desocupación creciente, y sus efectos de pobreza e indigencia, quiebre de identidades y fragmentación de vínculos sociales, se formaron **muchas organizaciones sociales y comunitarias, tales como comedores populares, movimientos de desocupados, asambleas barriales, etc. que buscaron dar respuesta a las necesidades sociales mediante la organización autogestiva a través de la conformación de emprendimientos productivos, de servicios y/o comunitarios**.

Es decir, se empezaron a generar estrategias alternativas por parte de los sectores populares para paliar los efectos del modelo neoliberal de desocupación, pobreza y "desafiliación" social (esto último implica no estar integrado en las relaciones que se establecen a partir del trabajo).

Este proceso estuvo acompañado de un alejamiento de los canales de representación política tradicionales (partidos políticos, sindicatos, etc.) que se convirtieron en espacios cada vez más inútiles para contener o canalizar las nuevas demandas e inquietudes que surgían. En este sentido, estas formas de organización alternativas, que adquieren cada vez mayor visibilidad y creciente legitimidad, así como su expansión reciente y sus esfuerzos actuales de articulación recíproca, son el correlato de la crisis de los canales de participación tradicionales.





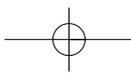
Así, han reaparecido y/o surgido prácticas y espacios de trueque directo o con moneda sin especulación, espacios de producción autogestiva (empresas recuperadas), proyectos de autoconsumo sustentados en el trabajo comunitario (huertas), asociativismo entre pequeños productores del campo, grupos de trabajo (emprendimientos), compras comunitarias, etc.

Estas experiencias se presentan como la posibilidad de generar espacios de contención e inclusión, donde recuperar identidades y lazos colectivos, desde el compartir saberes, la realización de tareas y trabajos conjuntos.

Es en este marco que adquiere centralidad la cuestión del asociativismo, en tanto que la conformación de grupos constituye uno de los objetivos fundamentales de estas experiencias. Este tipo de prácticas, además de permitirnos "volver a sentirnos parte", buscan ser estrategias que permitan a gran parte de la población satisfacer sus necesidades y recomponer su nivel de ingresos.

En tal sentido, **las últimas décadas han sido testigo del surgimiento de nuevos actores, reclamos y acciones colectivas en el escenario de la lucha política y económica.** De hecho, la producción y la comercialización en base a lógicas no capitalistas es hoy una de las formas centrales de resistencia a la globalización neoliberal, lo mismo que la lucha por los recursos naturales.





## Propuesta de trabajo

### CONTEXTO SOCIO HISTÓRICO

#### Objetivo

- Identificar y problematizar distintos aspectos del contexto sociohistórico que nos atraviesa cotidianamente.

#### Preparación

Elegimos un coordinador para esta actividad, quien va a dar las consignas y las pautas de trabajo, también será el encargado de registrar la información del taller en un afiche.

#### Desarrollo de la actividad

1) Podemos trabajar individualmente o, si se trata de un grupo muy numeroso, podemos dividirnos en pequeños grupos para responder las siguientes preguntas disparadoras:

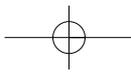
- a) ¿Qué problemas y/o necesidades identificamos en el barrio y en la familia?
- b) ¿A partir de cuándo surgieron?
- c) ¿Qué hicimos o hacemos frente a ellos (respuestas que se dieron a esos problemas)?
- d) ¿Las respuestas a esos problemas fueron individuales o colectivas?
- e) ¿Qué rol jugó el Estado?

2) Nos tomamos un tiempo para discutir en los grupos (conviene tomar nota de lo que se discute). Luego, ponemos en común las respuestas. Mientras tanto el coordinador las irá organizando en el papelógrafo en torno a 4 ejes temáticos:

- ➔ NECESIDADES SOCIALES (respuestas de la pregunta "a")
- ➔ MODELO ECONÓMICO (respuestas de la pregunta "b")
- ➔ ORGANIZACIÓN POPULAR (respuestas de las preguntas "c" y "d")
- ➔ ESTADO (respuestas de la pregunta "e")

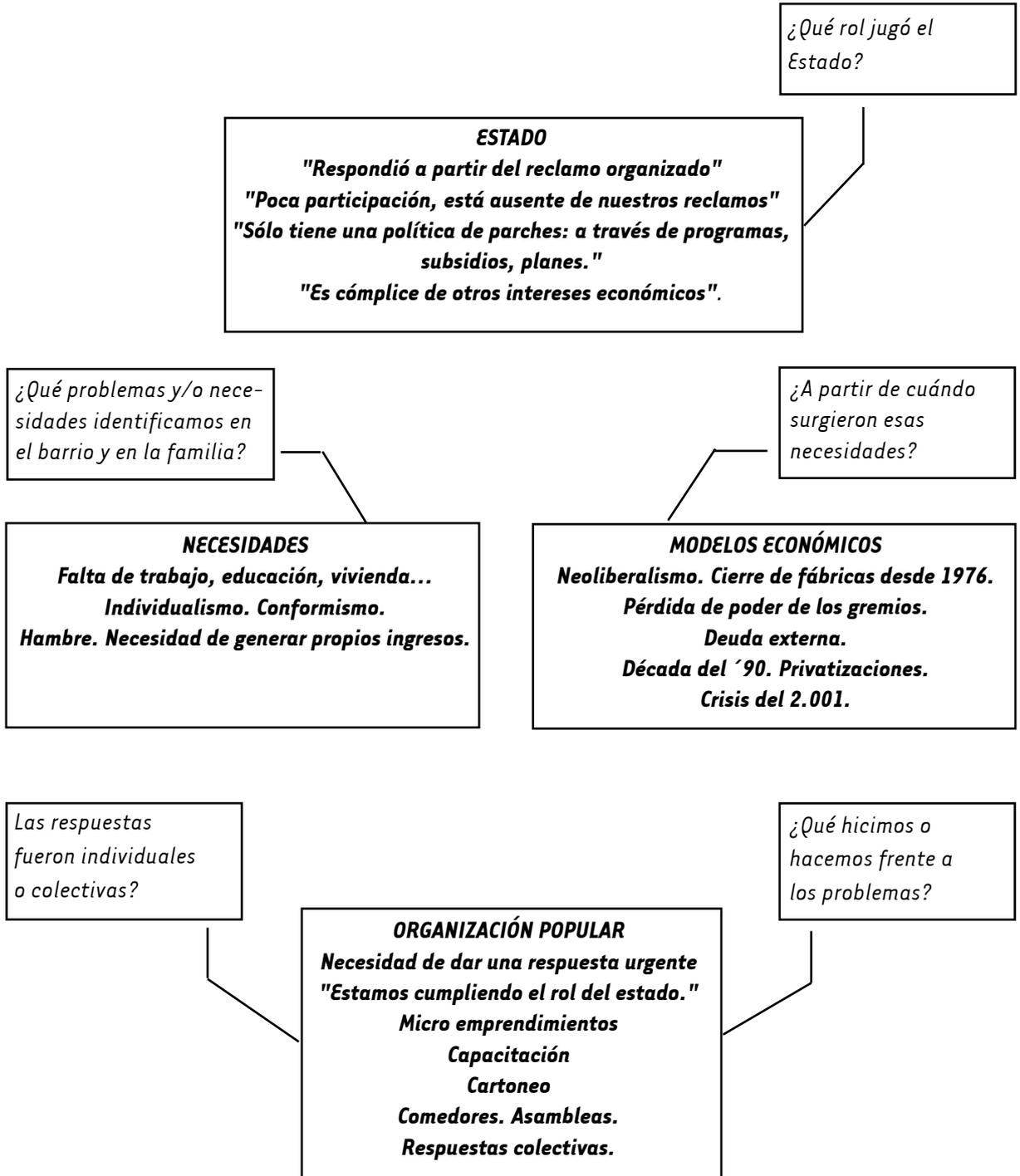
3) Luego, entre todos, intentamos realizar el ejercicio de unir con flechas estableciendo relaciones causales entre los 4 ejes presentados. El ejercicio apunta a problematizar los factores causantes de la situación actual.

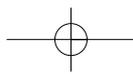




Algunas conclusiones

Algunas de las reflexiones que surgieron en nuestro taller fueron:





Hemos identificado qué *problemas o necesidades* debemos afrontar y desde cuándo surgen, teniendo en cuenta los distintos cambios que se han ido implementando en el *modelo económico*.

Asimismo, reconocemos el rol que ha tenido el *estado* y las diferentes políticas públicas implementadas.

Una de las conclusiones a las que llegamos es que al principio las respuestas a los problemas sociales eran individuales pero para dar una respuesta satisfactoria es necesario *organizarse* y dar respuestas colectivas.

### Relación entre los ejes...

En un primer momento, se concluyó que la implementación de un modelo económico que transforma el mercado y las estructuras económicas y sociales genera expulsión de mano de obra, desocupación, pobreza, etc., es decir, genera necesidades sociales (*ver gráfico 1, flecha 1*). El Estado aparece ausente, reduciendo los recursos y servicios a través de políticas sociales que no apuntan a atacar las causas que generan las desigualdades. Se desarrollan experiencias de organización popular solidaria para dar una respuesta posible ya que el Estado no asegura la subsistencia y no genera las condiciones sociales para satisfacer las necesidades (*flecha 2*).

Gráfico 1



Luego, nos preguntamos qué rol tenía el Estado ¿realmente estaba ausente? Pensamos que el Estado "produce este contexto de desigualdades", es funcional al modelo económico actual (*ver gráfico 2 flecha 3*). Las organizaciones populares intentan satisfacer las necesidades sociales y a la vez exigir al Estado reivindicaciones comunes (*flecha 4*) para la construcción de alternativas económicas (*flecha 5*)

Gráfico 2

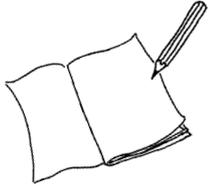


De esta forma, hemos realizado un **análisis del contexto socio histórico**.

Esta reflexión nos permitió pensar sobre lo que sucedió en el país en estas últimas décadas, establecer conexiones, relaciones causales, para determinar qué es lo que no queremos que nos vuelva a pasar y cómo podemos construir juntos una alternativa.



## 2

*Economía Social Solidaria*Para leer y analizar**CONSTRUYENDO UNA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA****Economía y capitalismo**

Cuando hablamos de **economía** nos estamos refiriendo a las formas en que hombres y mujeres nos organizamos para satisfacer nuestras necesidades -tanto de tipo material (alimentación, vestimenta o vivienda) como no material (educación, ocio, etc.).

A nivel general, estamos hablando concretamente del modo en que se produce y reproduce una sociedad a partir de prácticas de consumo, producción, intercambio y ahorro.

Partimos de la idea de que toda economía es *social*, ya que no es dada por la naturaleza, sino que es producida por hombres y mujeres en sociedad. Observamos en este punto el carácter de *producción colectiva* e *histórica* que toda economía tiene, evitando *naturalizar* las relaciones sociales.

En diferentes momentos históricos y contextos culturales, hombres y mujeres han organizado su economía de formas muy diversas. No cabe duda que el modo de organización económica hegemónica que predomina desde la revolución industrial hasta la actualidad es el **capitalismo**.

Con "mercantilización de las relaciones sociales" nos estamos refiriendo al proceso que hace que los intercambios entre las personas se establezcan, cada vez más, a través de la compra y venta de bienes y/o servicios mediante dinero en el marco de relaciones de mercado capitalistas.

Esta economía de tipo capitalista tiene como objetivo fundamental el lucro y la acumulación-reproducción del capital, mediante la separación de los trabajadores de los medios de producción y la creciente mercantilización de las relaciones sociales. Esto, a su vez, ha convertido al trabajo y a los bienes naturales en mercancías que pueden tener precio y pueden ser también comprados y vendidos en el mercado. Lo mismo podríamos decir de la educación y la salud que en los últimos años se han dejado de pensar como condiciones básicas que debieran ser garantizadas socialmente para lograr una vida digna, para convertirse en una mercancía más.

El capitalismo que vivimos hoy en día se basa en la idea de que hombres y mujeres como *individuos aislados* se acercan al mercado a intercambiar "libremente" sus bienes. Una "mano invisible" regularía ese mercado y el bienestar común sería, según el capitalismo, el resultado de la búsqueda del bienestar propio, que egoístamente emprende cada individuo en mutua competencia.

Sin embargo, nuestras realidades diarias parecieran demostrar lo contrario. En tal sentido, este tipo de economía no produce para la satisfacción de las necesidades reales de la comunidad toda (objetivo primero de la definición de economía), sino para la maximización de ganancias y concentración de la riqueza en



unas pocas manos. Las *riquezas producidas socialmente* (suficientes para la población mundial) son objeto de acumulación privada y apropiación desigual, produciendo y reproduciendo relaciones de dominación y subordinación. Por esa razón, el desarrollo de la economía capitalista tiende a profundizar las desigualdades: la riqueza se concentra cada vez más en menos manos, y cada vez son menos los que logran satisfacer sus necesidades. Al mismo tiempo, las situaciones de exclusión e imposibilidad de millones de personas de acceso al consumo esencial y básico conviven con la creación de necesidades superfluas (productos de moda, marcas, último modelo, etc.) que logran fomentar una actitud consumista y dependiente.

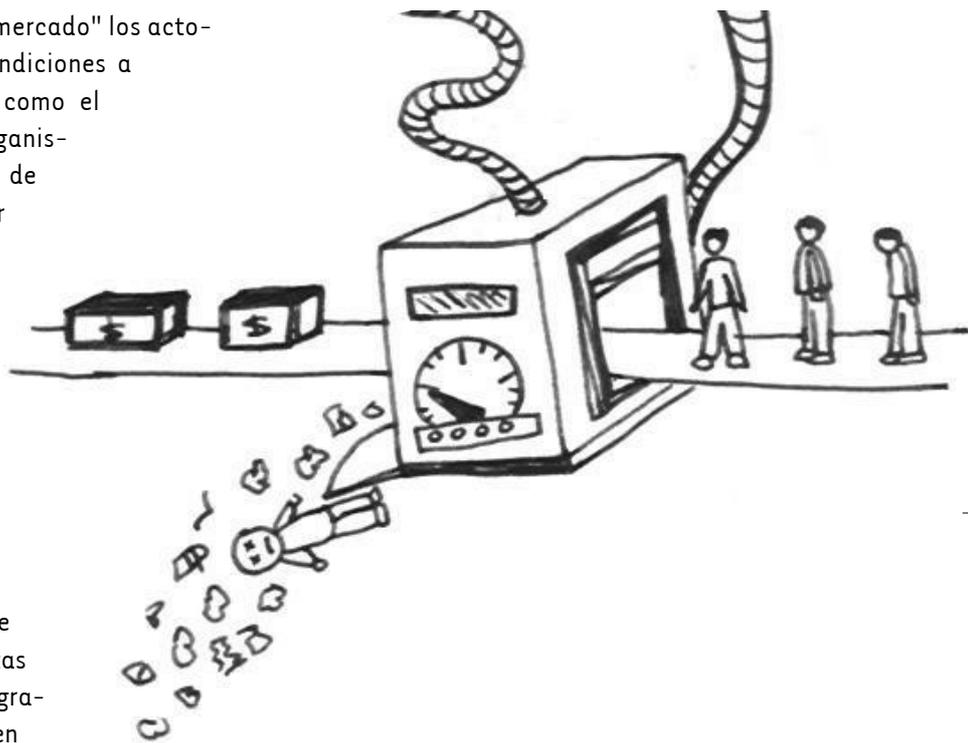
En la actual "economía global de mercado" los actores económicos más grandes imponen condiciones a los más pequeños. Así, ciertos actores como el capital concentrado multinacional y los organismos internacionales -con la complicidad de los Estados nacionales- logran imponer pautas de comportamiento al resto de la sociedad. Subordinan de este modo a actores económicos ligados a otras lógicas de trabajo, producción e intercambio, como emprendimientos comunitarios, familiares, cooperativas de trabajo, etc., los cuales actúan -y resisten por su supervivencia- dentro de límites cada vez más estrechos.

La inequidad y la injusticia que traen aparejadas las relaciones capitalistas del actual mundo globalizado, así como los graves daños al medio ambiente, no constituyen una "consecuencia no deseada" del desarrollo capitalista, ni una crisis del modo de acumulación. Son parte de esta forma de desarrollo. Tienen su raíz en los procesos mismos de expansión capitalista, occidentalización, mercantilización, modernización, globalización que han arrasado y silenciado "otras" maneras de pensar, ser y hacer.

### Otra economía es posible...

Desde hace ya varios años, comenzó a instalarse la idea que "otro mundo" y "otra economía" es posible. Nuevos espacios de resistencia y de respuesta al avance neoliberal permitieron fortalecer y potenciar la articulación entre movimientos y organizaciones sociales de muy diverso tipo, enriqueciendo el debate y generando propuestas orientadas por la búsqueda de prácticas socioeconómicas -por ende políticas- diferentes.

Esta búsqueda conceptual y práctica recupera (y reinventa) viejas luchas y experiencias (mutualismo, cooperativismo, comunidades autónomas, autogestión, etc.) abriendo todo un abanico de posibilidades en torno a la gestación de nuevos modos de organización de la vida individual y colectiva. Así, han reaparecido y/o surgido prácticas y espacios de trueque directo o con moneda sin



*La consigna "otro mundo" y "otra economía es posible" surge a partir de encuentros y Foros Sociales Mundiales y latinoamericanos, que permitieron la visibilidad y el reconocimiento mutuo entre diferentes experiencias de resistencia social que se venían generando.*

especulación, espacios de producción autogestiva (empresas recuperadas), proyectos de autoconsumo sustentados en el trabajo comunitario (huertas), asociativismo entre pequeños productores del campo, grupos de trabajo (emprendimientos), compras comunitarias, ferias populares, etc.

A estas prácticas concretas que muchas organizaciones y emprendimientos llevan adelante como una alternativa a la forma de organización económica hegemónica las podemos encuadrar dentro de lo que llamamos **economía social solidaria (ESS)**. Nos referimos así, al **conjunto de prácticas laborales, productivas, de intercambio y consumo que a diferencia de la economía capitalista no tienen como fin la maximización de ganancias sino el objetivo de mejorar la calidad de vida de todos/as, en base a un desarrollo social justo e incluyente, en armonía con el medio ambiente.**

#### PARA TENER EN CUENTA...

*En los últimos años el concepto de **economía social, popular y/o solidaria** ha sido utilizado en diversos ámbitos de las ciencias sociales y de la reflexión sobre modelos de desarrollo, tanto desde enfoques micro como macroeconómicos.*

*Podemos identificar diferentes perspectivas teóricas que abordan este tema y que hacen su aparición a partir de la década del '80 (ver autores como Luis Razeto de Chile, Paul Singer de Brasil, José Luis Coraggio de Argentina, entre otros).*

*Esto no quiere decir que anteriormente no existieran experiencias como las que actualmente se incluyen dentro de lo que se denomina economía social solidaria (por ej. cooperativas), sino que el tipo de lectura que comienza a hacerse se distancia de otras existentes, adoptando características particulares a partir de dicha década.*

Estas experiencias solidarias comportan nuevas formas de vivir en sociedad basadas en valores y criterios normativos diferentes, tendiendo de este modo a la construcción de una "otra" sociabilidad. Así, la economía social solidaria se contrapone a la actual "racionalidad económica capitalista" de tipo individualista -más conocida como el "sálvese quien pueda" (o neoliberalismo)- con sus consecuencias de exclusión y pobreza, para demostrar que se puede producir una/otra práctica y racionalidad económica de tipo solidario. Por esta razón, hacemos énfasis en el carácter **socializante** de la economía solidaria que se propone como otro modo posible de organizar la sociedad promoviendo la autogestión, la solidaridad, la ayuda mutua, la toma de decisiones compartidas, la propiedad colectiva de los medios de producción, la distribución equitativa de los ingresos; recuperando al trabajo como actividad vital del hombre y como un derecho inalienable.

La economía social solidaria nace de las propias prácticas solidarias ya existentes en diversos ámbitos de la sociedad para satisfacer necesidades sociales inmediatas, pero también para construir alternativas que permitan resolver las cuestiones de fondo que provocan desigualdad. Es decir, tiende a no reproducir los esquemas típicos de las relaciones capitalistas (egoístas, utilitaristas, verticalistas) y a construir otra modalidad de organización socioeconómica que se basa fundamentalmente en principios de autogestión y cooperación.

La **autogestión** refiere a prácticas sociales democráticas que favorecen la autonomía del grupo o colectivo por estar dirigidas por los mismos que producen y distribuyen los bienes y servicios generados socialmente. Es decir, la autogestión está vinculada a la idea de que el trabajo común organizado es la forma más adecuada para producir y remunerar equitativamente, y está orientada por la búsqueda de autonomía y democracia en la gestión directa de nuestras iniciativas. Es parte de un proceso creativo y participativo, que al asumir el ejercicio colectivo de la decisión, no se limita al problema de la propiedad de los medios de producción, sino que se pregunta además por los métodos y objetivos colectivos frente a formas autoritarias de producir y de vivir en sociedad. Podemos decir que la autogestión es un ejercicio de poder compartido, en el marco de relaciones sociales de cooperación entre personas y/o grupos que llevan a cabo prácticas sociales intencionalmente más horizontales.

Así, las propuestas autogestivas incluyen aspectos a la vez económicos y políticos. En la construcción



de una "otra economía" las prácticas de producción y comercialización autogestivas no sólo promueven una mejor calidad de vida individual y social, sino que a su vez resignifican las prácticas sociales laborales y de organización del trabajo. Contraponiéndose al empleo dependiente, alienado y explotado, la práctica de trabajo autogestionado promueve la creatividad y la dignidad, incorporando la idea de cambio social.

Por otro lado, la economía social solidaria incluye la necesidad de repensar las formas de intercambio, promoviendo relaciones de cooperación y reciprocidad (**comercio justo o equitativo**); y formas de consumo que incorporen como valor las necesidades comunitarias y ambientales (**consumo responsable o crítico**).

Así, **las experiencias de la economía social solidaria constituyen espacios en los que predominan los principios de igualdad, solidaridad y respeto a la naturaleza en base a producciones autogestivas, intercambios equitativos y consumos responsables.**



## Propuesta de trabajo

### EL JUEGO DEL CAPITALISMO

#### Objetivo

- Reflexionar sobre las dinámicas de las relaciones económicas de intercambio dentro del sistema capitalista.

#### ¿De qué se trata el juego?

Es un juego donde los jugadores deben asumir roles (jornalero, pequeño comerciante, gran comerciante, cooperativista, etc.). Cada rol cumple una función dentro del juego. Los roles son asignados desde el comienzo y al azar.

Algunos jugadores contarán con bienes (animales, tractores) que serán su capital inicial para poder intercambiar y así satisfacer sus necesidades.

Cada uno además va a tener necesidades particulares (por ejemplo, ir al supermercado y realizar una compra por un valor de \$15 o a la farmacia por \$20) que deberán ser satisfechas mediante el intercambio con los otros jugadores. Estas necesidades serán asignadas al azar.

Habrà algunos jugadores (dos o tres) que serán observadores, tomarán nota de las acciones de los jugadores para luego compartirlas con el grupo.

### Algunas reglas del juego

- El intercambio sólo puede producirse a través del DINERO (no vale el trueque!)
- Al iniciar, el único que posee efectivo es el BANCO y éste sólo puede dar efectivo a quienes entreguen bienes por más de \$180, que es la garantía que tiene el banco de estar tratando con gente seria.
- Para que empiece a circular efectivo es necesario que uno de los grandes propietarios o comerciantes muestre al banco sus bienes y los cambie por efectivo. De ese modo podrán comprar bienes a otros y negociar. (OJO! También puede suceder que dos pequeños comerciantes o propietarios se junten para cambiar sus bienes por efectivo).
- Los cooperativistas y los jornaleros NO pueden asociarse porque está prohibido. Si lo hacen, los meten presos.
- Entre los jugadores, la compra-venta de bienes es regateo o negociación libre, según sus acuerdos.
- La AUTORIDAD y el POLICIA deben controlar que se cumplan las reglas.

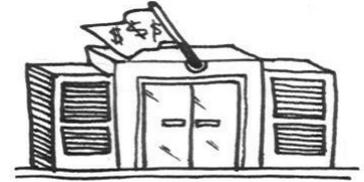
### Preparación: ¿Qué necesitamos para jugar?

- ▶ Carteles indicando los ROLES:
  - ▷ 6 jornaleros
  - ▷ 6 cooperativistas
  - ▷ 2 pequeños comerciantes
  - ▷ 2 pequeños propietarios
  - ▷ 2 grandes propietarios (Doctor / Farmacia)
  - ▷ 2 grandes comerciantes
  - ▷ 1 autoridad
  - ▷ 1 policía
  - ▷ 1 banco
- ▶ DINERO: billetes de \$5 y de \$50 por un monto de \$1.740 en poder del banco
- ▶ Tarjetas con NECESIDADES que serán repartidas a los jornaleros, cooperativistas, pequeños y grandes comerciantes y propietarios:
  - ▷ Ir al doctor por un valor de \$30 (4)
  - ▷ Ir a la farmacia por un valor de \$30 (4)
  - ▷ Ir al supermercado por un valor de \$15 (8)
  - ▷ Ir a la ferretería por un valor de \$5 (4)
- ▶ Tarjetas con BIENES:
  - ▷ Para cada jornalero:
    - ♣ 3 Cerdos por un valor de \$5
    - ♣ 1 Caballo por un valor de \$15
  - ▷ Para cada cooperativista:
    - ♣ 3 Cerdos por un valor de \$5
    - ♣ 1 Caballo por un valor de \$15
    - ♣ 2 Vacas por un valor de \$30
  - ▷ Para cada Pequeño comerciante y Pequeño propietario:
    - ♣ 3 Cerdos por un valor de \$5





- ♣ 2 Caballo por un valor de \$15
- ♣ 2 Vacas por un valor de \$30
- ▷ Para cada Gran Propietario y Gran comerciante:
  - ♣ 3 Vacas por un valor de \$30
  - ♣ 2 Tractores por un valor de \$45



### Desarrollo del juego

1. Se le asigna a cada jugador un rol (es conveniente que se "pinche" la tarjeta con el rol, así la ven todos).
2. Se distribuyen los bienes y las necesidades que les corresponden a cada jugador según su rol, tal como está detallado en la preparación.
3. Se dan 30 minutos para el intercambio de bienes a efectivo y para cubrir necesidades. Los jugadores que no puedan cubrir sus necesidades a tiempo, quedarán muertos.
4. Para cerrar, se elabora un cuadro en un papelógrafo identificando el estado en que terminó cada jugador: cuántos bienes y/o dinero posee, si logró satisfacer sus necesidades, si terminó muerto o preso, etc.
5. Los observadores comentan lo que han visto, cómo se han desempeñado los jugadores, si hay algo que les llamó la atención, etc.

### Reflexionando...

Luego del juego, podemos reflexionar acerca de:

- ¿Cómo fue la repartición de bienes?
- ¿Son justas las reglas del intercambio? ¿A quiénes favorecen?
- ¿Qué papel desempeñaron jugadores como el doctor, la autoridad, etc?
- ¿Qué valores primaron?

Y pensar nuestras propias prácticas...

- Lo que sucedió en el juego ¿sucede en nuestra vida cotidiana?
- ¿Qué ejemplos podemos dar de ello?
- La sociedad en que vivimos ¿está dividida en clases o grupos? ¿cuáles? ¿cómo se relacionan entre sí?
- ¿En donde está el origen de dicha situación?
- ¿Se podrán cambiar las cosas para que no sean unos pocos los que se beneficien?



### Algunas conclusiones

En el taller que realizamos se reflexionó sobre el juego:

- Los Jornaleros no podían subsistir: terminaban presos o muertos.
- El Dinero en vez de ser un medio, interfería para la resolución de las necesidades.
- El Estado no respondía. No nos dábamos cuenta de que existía.
- Había concentración de dinero.
- No había control sobre los precios ni los intercambios.
- Cuando intentábamos unirnos para satisfacer nuestras necesidades la policía nos reprimía y nos metía presos.



Pensando nuestras propias prácticas...

- Desocupación, desigualdad, exclusión, arbitrariedad y complicidad del Estado, "somos un número no importamos", etc...son efectos estructurales (ya no pueden pensarse como no deseados) sino parte del funcionamiento mismo del sistema.
- Existe un problema cultural de fondo que produce dominación y silenciamiento.
- Hay que construir una resistencia para crear una ofensiva desde abajo a partir de la organización, el asociativismo y la creatividad. Eso "depende de nosotros".

La reflexión en torno al juego nos permitió analizar la lógica de funcionamiento del sistema capitalista comparándola con la construcción de una economía social solidaria.

	<b>Economía Capitalista</b>	<b>Economía Social Solidaria</b>
<b>Para qué</b>	Aumentar Ganancias Acumular Riqueza Poder Concentración Dominación	Satisfacer las Necesidades Sociales (comida, educación, salud, vivienda, etc) Desarrollo Social
<b>Eje</b>	Capital -dinero solo para obtener mas dinero- El hombre es un medio	Hombre El capital es un medio
<b>Toma de Decisiones</b>	Verticalismo, centralizada	Horizontal, participativa, socializada
<b>Medios de Producción</b>	Propiedad privada individual	Propiedad social y/o colectiva.
<b>Distribución del Excedente</b>	Concentración y acumulación de la ganancia	Se reparte entre todos.
<b>Trabajo</b> Trabajo no es lo mismo que empleo. "Hoy trabajo hay un montón, empleo no".	Herramienta, un medio de producción: "empleo"	Fin, medio de vida, un derecho. "Trabajo"
<b>Vínculo con la naturaleza</b>	Devastación y explotación de los recursos naturales	Respeto del medio ambiente y la biodiversidad
<b>Cultura</b>	Egoísmo Ambición Competencia Individualismo Especulación Explotación "sálvese quien pueda" Consumismo	Solidaridad Unión Fraternidad Igualdad Participación Consumo responsable
<b>Principales Actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Bancos/Sistema Financiero</li> <li>○ Grupos económicos concentrados</li> <li>○ Empresas monopólicas nacionales y multinacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cooperativas</li> <li>○ Mutuales</li> <li>○ Sindicatos</li> <li>○ Asociaciones civiles</li> <li>○ Movimientos sociales (trabajadores desocupados, campesinos, agroecológicas, etc.)</li> <li>○ Emprendimientos autogestivos</li> <li>○ ONGs</li> <li>○ Centros Comunitarios</li> <li>○ Trueques</li> <li>○ Ferias</li> </ul>





### Para seguir pensando

A partir de este cuadro también nos preguntamos:

- ❖ ¿La Economía Popular Solidaria es una alternativa o no al sistema capitalista?
- ❖ ¿Cuál es su viabilidad en el actual contexto económico, político y social?
- ❖ ¿Cuáles son sus perspectivas?
- ❖ ¿Cuáles son los desafíos que debe enfrentar para consolidarse como alternativa?
- ❖ ¿Cuál debe ser el rol que le toca cumplir al Estado? ¿con o sin el Estado? ¿Hay que construir un nuevo Estado?



## ¿Cómo Hacemos Viable la Solidaridad?

En los capítulos anteriores analizamos qué pasó en los últimos años en nuestro país que cada vez más personas fueron expulsadas del mercado laboral. Vimos que desde los sectores populares se fueron emprendiendo distintas acciones para dar respuesta a la desocupación, a partir de la autoorganización.

Así surgieron muchos grupos de trabajo autogestivo que empezaron a desarrollar distintos productos o brindar servicios a partir de las capacidades y saberes acumulados y de las necesidades detectadas en el barrio. Pero muchas de estas experiencias se plantean, además de poder obtener algún ingreso, objetivos más amplios: construir colectivamente otra forma de trabajo en torno a valores cooperativos, construir lazos de solidaridad, atender a las necesidades de las comunidades de las que forman parte, etc. Es decir, buscan recuperar y construir formas de organización económicas diferentes para poder ir transformando la realidad. Para ello tenemos que pensar cómo hacemos para no reproducir la forma de organización de una empresa capitalista y cómo generamos formas de organización a partir de criterios solidarios.

Pero **¿qué entendemos por solidaridad?** Algunas preguntas nos sirven para discutirlo: ¿Qué asociamos con la palabra solidaridad? ¿Cuándo una relación es solidaria? ¿Qué diferencia hay entre solidaridad y caridad? ¿El asistencialismo es una práctica solidaria?

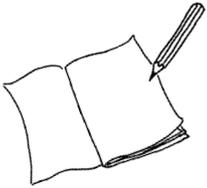
Responder estas preguntas nos ayuda a comprender por qué hablamos de **economía solidaria**, entendiendo la solidaridad como una construcción conjunta, que involucra un ida y vuelta para hacer frente a nuestras necesidades y promover un cambio social. En este sentido, se diferencia del asistencialismo o la caridad, que si bien pueden dar una mano a la persona que lo recibe, no modifica su situación, ni las causas que hacen que necesite ayuda; sino que profundiza una situación de dependencia, entre quienes son vistos como los "carentes de" y quienes "están en condiciones de dar". La economía social solidaria, por el contrario, propone fortalecernos como hombres y mujeres autónomos, capaces de organizarnos en grupos autogestivos.

Ahora bien, hasta ahora la mayoría de nosotros estábamos acostumbrados a tener un empleo y encargarnos de sólo una parte de todo el proceso productivo: es decir, estábamos en la máquina produciendo, o nos encargábamos de las cuentas y los pagos, o de vender lo que se elaboraba, etc. En general, no conocíamos lo que se hacía en las demás áreas; sólo nos hacíamos responsables por "lo nuestro", todo lo demás era problema del dueño de la empresa o de nuestro patrón. Una diferencia importante entre la empresa capitalista y una experiencia de trabajo autogestiva es que ésta implica que como grupo **conozcamos y gestionemos todo el proceso de trabajo de nuestra organización**. Es decir, no alcanza sólo con que sepamos y podamos producir bien, sino que tenemos que pensar también en cómo nos administramos y cómo comercializamos nuestros productos (cómo, dónde, a quién le vendemos).

En una experiencia de trabajo autogestiva la **producción**, la **administración** y la **comercialización** son las áreas que involucran todo el proceso de trabajo de nuestros emprendimientos. A la hora de ver cómo hacemos viable la solidaridad, tenemos que tener en cuenta cada una de ellas. Todas son igual de importantes y necesarias para alcanzar nuestros objetivos. Pero, la base fundamental para llevar adelante nuestros emprendimientos es el **grupo**, eje transversal a todo el proceso de trabajo y herramienta principal que tienen las experiencias de economía social solidaria. La consolidación del grupo es uno de las primeras metas a alcanzar.



## 3.1 El trabajo colectivo y las dinámicas grupales



Para leer y analizar

### ¿CÓMO EMPEZAMOS? FORMACIÓN DE GRUPO: OBJETIVOS, SABERES Y CAPACIDADES E IDENTIDAD GRUPAL

El grupo es una red de relaciones y vínculos que nos permite al compartir con otros tareas, sentimientos, pensamientos, normas y valores, salir del aislamiento y la exclusión. El impulso de juntarse con otros para satisfacer nuestras necesidades, se remonta a los orígenes de la historia del hombre. Organizados tenemos más fuerzas y podemos conseguir mucho más que si lo intentamos solos.

Ahora bien, lo primero que tenemos que tener en claro es saber por qué y para qué nos juntamos. Es decir, saber cuáles son **nuestros objetivos**.

Necesitamos compartir entre todos/as las **necesidades, intereses y expectativas** de cada uno y ver cuáles son los puntos en común que nos permiten definir visiones colectivas. Algunos objetivos van a ser principales y otros serán secundarios. Por ejemplo, una cooperativa dedicada a la carpintería, podría tener como objetivo principal, obtener un trabajo digno y, como objetivo secundario, dar capacitaciones a la comunidad. Si en este primer paso, el de definir los objetivos, participan todos los miembros de la organización o el grupo, cada uno puede formar y sentirse parte del proyecto.

Es importante compartir también los **saberes y capacidades** con los que cada uno cuenta al momento de sumarse a un grupo de trabajo. Lo más probable es que hayamos tenido distintas experiencias laborales, de estudio, de vida (según la edad, el país de origen, etc.). Recuperar y socializar todos estos conocimientos y vivencias nos enriquece mutuamente y nos permite saber con qué contamos.

Al participar en un grupo nos sentimos parte del mismo. El grupo puede constituirse en un marco de **pertenencia** que nos hace más fácil sortear los obstáculos de la vida cotidiana. Nos identificamos con el espacio al que pertenecemos, sumándole a nuestra identidad individual una **identidad grupal**. Ésta nos otorga como un segundo apellido, que se expresa, por ejemplo, cuando decimos "Soy María, de la Cooperativa Tejidos del Sur".

#### PARA TENER EN CUENTA...

Quando planteemos las necesidades que tenemos cada uno, vamos a ver que muchas se repiten, es decir, que a muchos compañeros les pasó o está pasando lo mismo. Esto tiene que ver con que son necesidades sociales (de trabajo, educación, salud, alimentación, etc.).

¿Que significa que sean sociales?

Que no se trata de necesidades individuales, que surgen por "culpa" o falta de capacidad nuestra, sino que son necesidades que afectan a gran parte de la población porque son consecuencias del modo de producción capitalista. Y justamente por tratarse de necesidades sociales, son muy difíciles de resolver en forma individual.

### **El grupo en marcha. Pautas de funcionamiento: reuniones, comunicación, funciones y roles, toma de decisiones. Participación**

Para llevar adelante una experiencia autogestiva de trabajo también precisamos definir entre todos algunas **pautas de funcionamiento**. Tenerlas por escrito nos sirve para que no haya malos entendidos y todos podamos conocerlas. Muchos grupos arman su reglamento interno, en el cual vuelcan los acuerdos sobre objetivos y la forma en la que se quieren organizar para alcanzarlos.

Las pautas de funcionamiento no son fijas, nuestra realidad va cambiando, debemos estar atentos a cómo estamos organizándonos para hacer los ajustes que se requieran.

#### **PARA TENER EN CUENTA...**

*Debemos considerar cómo se relacionan las dificultades que surgen a la hora de organizarnos de un modo autogestivo con el contexto más amplio en el que estamos inmersos. La consolidación del capitalismo como modelo económico a nivel mundial, y su profundización en las últimas décadas, necesitaba para su desarrollo desarticular la organización social, es decir, necesitaba de individuos aislados y enfrentados entre sí. Así, poco a poco, se fue pasando de una cultura con fuertes valores comunitarios y colectivos a una cultura centrada en lo individual, que nos plantea "sálvese quien pueda".*

*Por ello, cuando empezamos a organizarnos y/o a conformar un grupo de trabajo autogestivo nos encontramos con infinidad de conflictos grupales, por tratarse de una forma de trabajo y de organización a la que no estamos acostumbrados. Porque autogestionarnos implica construir una forma de relacionarnos con nuestros compañeros, con nosotros mismos y con nuestro trabajo distinta, que nos lleva a romper con lo individual y a pensarnos en relación a otros, a partir de lazos de solidaridad. Esto no quiere decir que lo individual no exista o no esté presente en la organización o en nuestro grupo, sino que lo individual no impida o anule lo grupal, es decir, que ambos aspectos se fortalezcan y enriquezcan mutuamente.*

**PARA PENSAR** ¿Cómo está circulando la información dentro del grupo? ¿Es uno solo el que la concentra, o un subgrupo, o por el contrario los distintos compañeros tienen acceso a la misma?

Pautar **reuniones** grupales de trabajo (semanales o quincenales) nos sirve para evaluar cómo venimos funcionando y planificar cómo queremos seguir. Es importante "parar la pelota" y hacernos un tiempo para reunirnos: definir el día, horario y un lugar.

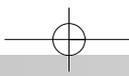
Es conveniente acordar para cada reunión un coordinador, que vaya organizando el encuentro, que vea cómo venimos con el tiempo, que esté atento a quién pidió la palabra y no hablen siempre los mismos, etc. Alguien, a su vez, debería anotar las cosas que hablamos -haciendo un acta, por ejemplo-, para tener registro de las decisiones tomadas, los temas que quedan pendientes. Es bueno que estos roles vayan rotando de reunión en reunión.

Plantearnos un temario con los puntos que queremos trabajar, estableciendo prioridades, nos ayuda a que todos sepamos para qué nos reunimos y a organizar la discusión, evitando que las reuniones se hagan eternas.

Estemos atentos a generar una buena **comunicación** en nuestros encuentros haciendo de ellos un espacio en el cual todos puedan participar y opinar. A veces esto se hace más fácil si nos dividimos en subgrupos o utilizamos alguna dinámica, como por ejemplo, juegos, dibujos, dramatizaciones, canciones, etc.

En el grupo cada uno tiene un lugar, dado por las tareas que asume (por ejemplo, contactar a los proveedores), o por sus características personales (ser el que siempre se toma las cosas con humor). Las **funciones y roles** que cada uno va asumiendo pueden ir rotando, y es enriquecedor que así sea, de este modo todos conocemos el conjunto de actividades que se necesitan para sostener el proyecto.

Cuando pensamos en las pautas de funcionamiento, tenemos que definir algo fundamental en estas experiencias: **cómo tomamos las decisiones**. Esto es nuevo también ya que en una empresa capitalista, el que elige y define las cosas es el patrón o dueño. En nuestros grupos todos formamos parte, con lo cual todos tenemos derecho a decidir y somos responsables de lo que decidimos. Para que realmente podamos tomar



decisiones colectivas fortaleciendo la horizontalidad, entre otras cosas, deberíamos definir:

1. Si decidimos las cosas por consenso o por mayoría. Podemos definir que para algunas cosas necesariamente tenemos que estar todos de acuerdo y otras resolverlas por mayoría. En este último caso, "lo que decidió la mayoría es lo que se hace", es decir, que la minoría "deberá hacer" lo que la mayoría decidió. Si bien las decisiones por mayoría tienen como ventaja que son más rápidas de tomar, la desventaja de decidir siempre de esta forma es que algunos compañeros (los que no hayan votado a favor de la propuesta elegida) pueden estar disconformes y no sentirse representados con la decisión tomada.
2. Si las cosas que no son primordiales (es decir, aquellas que no estén relacionadas con el logro de nuestros objetivos) las resuelve un subgrupo al que le damos esa facultad por un tiempo determinado (el cual puede ir rotando de forma tal de compartir las responsabilidades y que no terminen teniendo que decidir siempre los mismos).
3. Si somos un grupo muy grande, podemos dividirnos en subgrupos y nombrar delegados, a los cuales les damos el mandato que decidimos en cada subgrupo. Luego todos los delegados reunidos en asamblea deciden en función de los mandatos. Cuando elegimos algún compañero o a un subgrupo como representante, delegado o referente, tenemos que pensar cómo lo elegimos y cada cuánto.

**PARA PENSAR:** *A medida que vamos tomando decisiones construimos definiciones ideológico-políticas. Por ejemplo, decidir comprar algunos de los insumos que necesitamos a una iniciativa autogestiva -en lugar de a una gran empresa-, implica apoyar una relación social no capitalista.*

El grupo no es algo que surge de la noche a la mañana, ni algo que se formó un día y es para siempre. No; las personas, las necesidades, los objetivos, la forma de organización, los roles, etc. van cambiando en la medida en que lo creamos necesario. Por eso, tenemos que entender al grupo como una construcción constante, en la que todos debemos participar. Pero hay distintas formas de participar y de construir **espacios de participación**. Podemos participar "decorativamente", es decir, cuando estamos presentes pero no estamos informados ni nos involucramos con la situación; podemos tener una "participación simbólica", cuando nuestras opiniones no son tenidas en cuenta y deciden otros por nosotros. O podemos generar espacios de participación más activa en los cuáles estemos involucrados al momento de planificar, implementar, opinar, decidir, etc.

Siempre la participación va a implicar asumir derechos y hacernos cargo de las responsabilidades, tratando que el esfuerzo para poder alcanzar los objetivos que tenemos como grupo sea equitativo entre todos.

En este sentido, para poder llevar adelante nuestro proyecto como grupo, cada uno de los que formamos parte tenemos que hacernos cargo de sostener lo acordado; esto necesariamente requiere de la presencia y participación de todos. Es decir, hay pautas de funcionamiento que acordamos entre todos, pero también hay pautas que debemos interiorizar y ponernos nosotros mismos. Esto es importante porque nos permite ir construyendo y madurando la grupalidad.

**PARA TENER EN CUENTA...**

*¿Por qué nos cuesta participar?  
En nuestra sociedad la participación ha sido -y aún lo es- reprimida de distintas maneras: desde la represión expresa a formas más sutiles como ocurre en general en los trabajos o en las escuelas en dónde debemos obedecer órdenes y tener una actitud pasiva y acrítica.*



### Conflictos en el grupo. Aspectos para tener en cuenta

Las organizaciones y/o grupos de trabajo enfrentan muchas **dificultades para consolidarse como grupos**. Las situaciones problemáticas dentro del grupo pueden tener distintos motivos relacionados con cada uno de los aspectos mencionados. Como sabemos por la experiencia cotidiana, son múltiples las circunstancias que pueden llevar a que el ánimo grupal, el clima de trabajo, no sea el que todos deseamos.

Darnos un tiempo para conocernos o, si ya nos conocemos, para charlar sobre lo que nos está pasando, es fundamental para generar lazos de solidaridad al interior del grupo. No conocer a los compañeros con los que vamos a trabajar –aún sabiendo sus capacidades y necesidades– puede generar desinterés por los compañeros, falta de compromiso con el grupo, distanciamientos, etc.

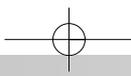
A veces, los objetivos que se había planteado el grupo no se están pudiendo alcanzar y eso nos está generando malestar y frustración, o las pautas de funcionamiento que habíamos acordado pueden estar entorpeciendo la tarea. La forma como veníamos organizándonos puede ya no servirnos: por la incorporación de nuevos miembros al grupo, por la necesidad de encarar nuevas tareas, porque tenemos diferentes tiempos para hacer las cosas, por el exceso de compañeros en una tarea y pocos en otras (Ej.: somos muchos produciendo y nadie se encarga de las ventas). También puede haber dificultades en cómo nos estamos comunicando –aun cuando estemos sosteniendo reuniones periódicamente– puede ser que algunos hablan siempre, a otros no se los escucha, nos cuesta escucharnos o expresar nuestras opiniones, etc. Cómo estamos tomando decisiones puede estar generando desacuerdos: tal vez la toma de decisiones está depositada en un sólo compañero, ya sea porque él se ubicó en ese lugar o porque los demás lo ubicamos allí. Otras veces, los conflictos surgen por diferencias ideológicas, políticas; o sencillamente por cuestiones de personalidad (reaccionamos distinto ante una situación, nuestro sentido del humor es diferente). Es importante que tengamos presente que **en todo grupo hay diferencias**, que no somos todos iguales. Si bien podemos tener afinidad en distintas cuestiones, en todo grupo predomina la diversidad, y ésta, bien aprovechada, puede ser muy enriquecedora para todos.

El "problema" o "conflicto" surge no porque existan diferencias sino porque no le damos un espacio para que estos desacuerdos puedan ser expresados y comprendidos. Al no darnos estos espacios, no podemos resolver lo que nos está afectando. Reconocer que tenemos o que existen problemas ya es una forma de empezar a solucionarlos. Algunas veces alguno de los integrantes del grupo puede actuar como mediador de un problema, o puede pasar que necesitemos que "alguien de afuera" nos ayude a visualizar y resolver qué nos pasa.

Lo principal es que haya intenciones de solucionarlos y de preservar al grupo.



**El grupo es la principal herramienta con la que contamos para llevar adelante nuestros proyectos y para el desarrollo de nuestros emprendimientos en las tres áreas restantes.** Es por esto que es necesario que destinemos espacios para ver cómo estamos funcionando, si nos estamos entendiendo, si hay compañeros que no se sienten incluidos, qué problemas tenemos, etc.



## Propuesta de trabajo

### DEFINIENDO NUESTROS OBJETIVOS

#### Objetivo

- ⇨ Consensuar los objetivos que nos queremos proponer como grupo.

#### Desarrollo de la actividad

1) Las siguientes preguntas nos sirven para ir construyendo nuestros objetivos. Podemos tomarnos unos días para que cada uno las conteste y luego encontrarnos para ponerlas en común. Otra opción es contestarlas en subgrupos para ponerlas en común después al conjunto de los compañeros.

- a) ¿Por qué y para qué estamos juntos?
- b) ¿Qué espero de este grupo de trabajo? ¿Qué espero que me aporte?
- c) ¿Qué puedo aportar yo al grupo? (Disponibilidad horaria, saberes, características personales, etc.)
- d) ¿Qué me motiva para participar de este proyecto?
- e) ¿Cuán prioritario es el proyecto para cada uno de nosotros? (es una actividad central, complementaria al trabajo principal o es un "hobby")
- f) También podemos avanzar con una pregunta más: ¿cómo nos vamos organizar?

2) Luego cada compañero, o subgrupo, lee lo que elaboró. Un compañero, designado como coordinador, anota lo más importante de cada respuesta en un papel afiche. Entre todos marcamos los aspectos en los que coincidimos y en cuáles no. Los puntos de acuerdo nos permiten visualizar los objetivos, las expectativas y saber con qué contamos para arrancar. Es importante diferenciar los objetivos principales y secundarios (recordemos el ejemplo de la cooperativa dedicada a la carpintería, que podría tener como objetivo principal, obtener un trabajo digno y, como objetivo secundario, dar capacitaciones a la comunidad).

Podemos pasar en limpio lo trabajado y repartir una copia a cada uno de los que conformamos el grupo para que todos los tengamos presentes. Con el transcurso del tiempo podemos ir evaluando si estamos orientándonos según los objetivos planteados.

Lo importante de esta propuesta de trabajo es que cada uno pueda expresar sus "por qué y para qué" de ser parte del colectivo de trabajo. Es probable que haya objetivos que no los compartamos entre todos, conociendo esos puntos, tendremos que seguir trabajando sobre ellos.



## ¿CÓMO PODEMOS RESOLVER NUESTROS PROBLEMAS GRUPALES?

### Objetivo

- ⇨ Identificar problemas grupales y posibles soluciones.

### Desarrollo de la actividad

1) Nos dividimos en subgrupos para reflexionar sobre las situaciones que estás generando conflictos. Cada grupo debería anotar lo que fue discutiendo.

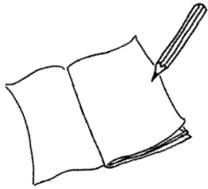
- Definir cuál son los conflictos.
- Reflexionar acerca de las causas, o los por qué, de cada conflicto.
- Distinguir como cada uno está comprometido con ellos.
- Pensar distintas estrategias de solución: ¿qué podemos hacer? ¿qué deberíamos cambiar?
- Definir pasos a seguir: ¿cómo lo hacemos? ¿se soluciona en el corto plazo o nos va a llevar más tiempo? ¿qué recursos necesitamos?

2) Ponemos en común lo trabajado en cada subgrupo. Un compañero designado como coordinador puede ir registrando en un papel afiche los distintos problemas identificados, las causas descritas y las posibles soluciones.

Es importante que pensemos estos espacios como un momento constructivo, donde seamos capaces de sincerarnos pero cuidando de no herir al otro. Donde podamos corrernos de los hechos anecdóticos, entre tal o cual compañero, para pensarnos como grupo desde una visión más amplia, que sirva para seguir andando juntos.



## 3.2 La administración como herramienta estratégica



Para leer y analizar

### ¿CÓMO AUTOGESTIONAMOS NUESTROS EMPRENDIMIENTOS?

El proceso de **administración** brinda herramientas al grupo para alcanzar los objetivos, tanto para organizar los procedimientos como para tomar decisiones y planificar. Podemos definirlo como el conjunto de actividades que facilitan el proceso de producción y brindan información para el desarrollo de estrategias, la detección y resolución de problemas.

**Administrar o gestionar el emprendimiento es establecer objetivos comunes, organizar y articular los recursos disponibles, desarrollando planes y estrategias para alcanzarlos.**

Si bien todas las herramientas de administración ayudan a mejorar el desarrollo del emprendimiento en forma integral, podemos diferenciar dos grandes grupos:

- a) Las relacionadas con la Organización Interna.
- b) Las Administrativo-Contables.

A lo largo de este capítulo vamos a recorrer distintas herramientas (  ) que no sólo ayudan a resolver temas urgentes, sino que, utilizadas con constancia y relacionándolas, nos van a ayudar a pensar en el mediano y largo plazo, y nos van a permitir tomar decisiones más estratégicas respecto de nuestro proyecto.

Al final del capítulo vamos a diferenciar algunas formas de formalización del emprendimiento y sus características.

#### **A) Organización Interna. Diagnóstico, Planificación y Evaluación en nuestro emprendimiento**

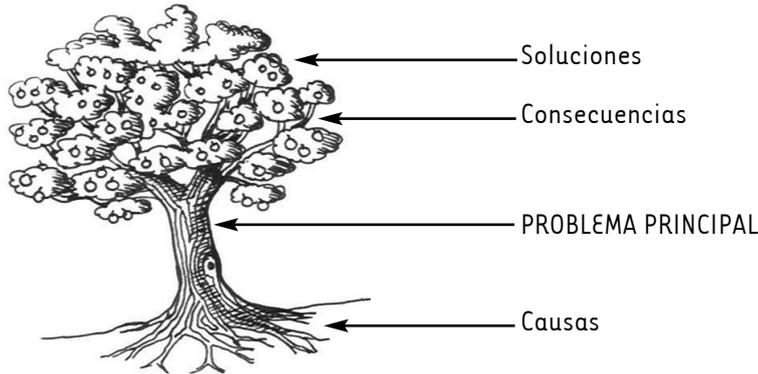
Una de las primeras cosas que nos ayudan a organizarnos es saber dónde estamos parados, y con qué elementos contamos para desarrollar nuestras actividades. Esta información es fundamental para tomar decisiones, nos permite proyectar y ver si estamos en el camino correcto hacia nuestros objetivos. Por otra parte, analizando la situación actual del emprendimiento podemos detectar problemas, identificar sus causas y consecuencias y plantear soluciones.

Para obtener esta información situacional del emprendimiento necesitamos realizar un diagnóstico, para lo cual existen diversas técnicas. A continuación desarrollamos dos que nos permiten sacar "una foto" en forma colectiva y participativa.

Una técnica que nos permite realizar un diagnóstico es **el árbol de los problemas**, con el cual podemos

focalizar problemas operativos y analizar sus causas y consecuencias. Es importante realizar esta actividad en forma grupal para poder poner en común las distintas visiones y pensar las posibles soluciones.

La actividad parte del dibujo de un árbol, luego se escribe el problema en el tronco, en las ramas se enumeran las consecuencias que trae y luego, se analizan cuáles fueron las causas que lo ocasionaron (raíces). Los frutos serán las soluciones que surgen para resolverlos.



 Tal como mencionamos más arriba, necesitamos saber con qué recursos contamos. Los recursos son todo aquello que necesitamos para desarrollar nuestra actividad. El conocer y reconocer los recursos de nuestro emprendimiento parece una tarea fácil pero no siempre somos concientes de todo lo que tenemos y empezamos a enumerar lo que falta y a ver una dificultad que puede no ser tal.

Para este análisis podemos armar un cuadro de recursos. Es importante la construcción colectiva de este inventario, ya que puede ser que alguien tenga en su casa algo que está faltándole al grupo, o conozcamos a algún vecino que pueda prestárnoslo, etc.

**PARA TENER EN CUENTA...**

Muchas veces cuando se habla de recursos, se suele asociar solamente con el dinero, sin embargo, podemos diferenciar tres tipos de recursos:

*Factor Trabajo:* son todas las personas que trabajan en la organización (o que se necesita que trabajen) y el tiempo que se requiere de dedicación.

*Recursos financieros/ Capital:* es el dinero en efectivo, los créditos que se pueden conseguir, los plazos que nos pueden otorgar los proveedores.

*Recursos físicos/ Medios de Producción:* son de Infraestructura (espacio físico, equipamiento tecnológico) y Materiales (insumos).

		¿Qué tenemos?	¿Qué podemos conseguir?	¿Qué nos falta?
Factor Trabajo / Gente				
Medios de producción	Recursos Materiales			
	Infraestructura			
Recursos financieros				



Hasta aquí hemos realizado el diagnóstico, que nos da una visión más completa del emprendimiento y nos va a permitir pensar no sólo en el día a día, sino en cómo encarar el futuro del proyecto con una visión más amplia.

Una vez que obtuvimos la "foto" de nuestra organización, es importante establecer prioridades, para mejorar el uso del tiempo y de los recursos (que en general son escasos). Una forma de hacerlo es diferenciando entre lo urgente y lo importante. Esta jerarquización de las tareas y actividades es parte de lo que entendemos por planificación. Planificar no sólo es ordenar las tareas según su urgencia, sino que también implica la forma en que vamos a desarrollar esas tareas, es decir, cómo vamos a organizar los recursos que enumeramos en el diagnóstico para poder lograr nuestros objetivos.



Una herramienta útil para definir prioridades es la del **Semáforo**, donde podríamos ubicar en la "luz roja" aquellas actividades que debemos atender con urgencia; en la "luz amarilla" a las que habría que prestarle atención, para que no sean un problema en el futuro; y en la "luz verde" iría aquello que está marchando bien y que podemos considerar una fortaleza del grupo.



Una manera de organizar el tiempo puede ser a través de un cronograma o planilla de actividades, que es conveniente plasmar en alguna cartelera a fin de que sea visible y esté disponible para chequear la información. En el cronograma podemos incluir a los responsables de cada tarea, la fecha puntual en que se empezó y el día en que nos comprometimos a finalizarla.

#### PARA TENER EN CUENTA...

*Pensando en lo Urgente y lo Importante: Si bien es importante diversificar los canales de comercialización y para eso vamos a hacer volanteadas y degustaciones, es más urgente realizar el cálculo de los costos para poder determinar nuestros precios y actualizar la lista; o por ejemplo, es más urgente definir o revisar los objetivos del grupo y hacia dónde vamos que presentar un proyecto para un subsidio (aunque con el subsidio otorgado se pueda tener otro horizonte)*

Ya vimos en el capítulo anterior la importancia de determinar los objetivos del grupo y de pautar espacios periódicos de reunión. Otro punto importante es *cómo nos organizamos para producir?* La distribución de tareas y responsabilidades es fundamental que sea consensuada y de forma explícita para lograr un ambiente armonioso dentro de la organización. Si no es así, se superponen las tareas, se duplican actividades, o se dejan sin hacer algunas porque no está claro quien debe hacerlo. Si bien se busca que el clima sea de colaboración, es más fácil si las responsabilidades están bien definidas.



Otra forma de organizarse puede ser a través de una planilla de **Plan de trabajo**, en la que se visualice claramente qué actividad se realizará, quién será el encargado de hacerla, qué se necesita para ello, qué tiempo lleva y qué se espera de la misma...

#### PARA TENER EN CUENTA...

*Es muy útil también utilizar una cartelera o un cuaderno de novedades de manera que, en el caso de que no trabajen en el mismo horario, todos puedan estar al tanto de todo lo que pasa en la organización.*

Actividad	Responsable	Insumos	Tiempo	Resultados Esperados
Compra de materiales	Pablo	Dinero y lista de pendientes.	2 hs. Por semana	Que haya siempre insumos para producir
Promoción en el barrio	Marina y Clara	200 volantes con descuento. 1 canasta con prod. P/ degustar	Sábado de 10 a 16hs	Que se conozca el proyecto, que se acerquen nuevos clientes con los volantes con descuento



Dentro de las herramientas conocidas de planificación y evaluación encontramos al análisis F.O.D.A., que es una herramienta de análisis estratégico que permite analizar cómo marcha el emprendimiento teniendo en cuenta cuatro variables: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (de ahí, la sigla). Analiza elementos internos y externos del emprendimiento, lo pone en contexto

	<i>Situaciones Controlables (propias del grupo o del proyecto)</i>	<i>Situaciones No Controlables (externas al grupo y al proyecto)</i>
<i>Aspectos Positivos</i>	<b>FORTALEZAS</b> <i>Tenemos que utilizarlas</i>	<b>OPORTUNIDADES</b> <i>Se generan en el contexto y una vez identificadas deberíamos aprovecharlas</i>
<i>Aspectos Negativos</i>	<b>DEBILIDADES</b> <i>Una vez identificados debemos trabajarlas para fortalecer.</i>	<b>AMENAZAS</b> <i>Una vez identificadas debemos "esquivarlas"</i>

Una vez realizado este análisis podemos determinar cuáles son los pasos a seguir para superar las debilidades y amenazas, mantener y mejorar las fortalezas y aprovechar las oportunidades. Igualmente, hay que tener en cuenta de que tanto el contexto como nuestra propia situación es variable, con lo cual hay que ir "sacando esta foto" periódicamente.

Esta etapa de planificación nos permite relacionar los objetivos que nos planteamos con la realidad del emprendimiento (para lo cual nos hemos ayudado con herramientas de diagnóstico), es donde armamos la estructura de trabajo, en función de nuestras posibilidades.

La mejor manera de ver si cumplimos con los objetivos establecidos o no, es haciendo revisiones periódicas, es decir **evaluando** lo que hicimos. La frecuencia de este proceso va a variar en función de lo que queramos corroborar, por ejemplo: cuánto producimos lo podemos revisar semanalmente, en cambio la mejora que representa el uso de una nueva máquina tal vez sea mejor evaluarlo luego de un mes. Como en todas las dinámicas propuestas, lo ideal es que las instancias de evaluación sean participativas, ya que de los resultados pueden surgir cambios en los planes y objetivos, o pueden surgir algunas dificultades que requieren tomar decisiones a nivel grupal.

Para esta instancia, proponemos dos herramientas de evaluación, una más ligada a lo operativo, y otra ligada a temas del grupo y de la forma en que se está trabajando.



Podemos analizar cada una de las tareas que realizamos utilizando el siguiente cuadro, que ayuda a identificar *hasta dónde pudimos cumplir con los objetivos* y tratar de identificar las causas de las variaciones (si las hubo). Los propuestas son las medidas a aplicar en el futuro. Podemos tomar los datos para la columna de "planificado" de la planilla de trabajo o del cronograma que hallamos elaborado y para la columna de "realizado", de los registros (que veremos más adelante).



<b>Planificado</b>	<b>Realizado</b>	<b>Variaciones</b>	<b>Causas</b>	<b>Propuestas</b>
<i>Producir 10 chales por semana</i>	<i>6 chales</i>	<i>4 chales</i>	<i>Hay un solo telar</i>	<i>* Comprar o construir otro telar * Aumentar el plazo de entrega de los pedidos</i>
<i>Producir 15 gorros</i>	<i>12 gorros</i>	<i>3 gorros</i>	<i>No alcanzaron los insumos</i>	<i>* Actualizar el stock de insumos * Elegir un/a responsable de controlar el stock y hacer las compras.</i>



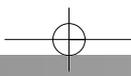
Otra forma de evaluación es la identificación de fortalezas, debilidades y desafíos. Para eso es importante la participación de todos los integrantes del grupo, ya que esta puesta en común nos permite debatir sobre cómo estamos trabajando, qué cosas podemos mejorar y cuáles son los próximos objetivos a cumplir, si hubo consenso grupal o no respecto de los temas más cruciales, etc.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Desafíos</b>
<i>2 compañeros conocen el oficio</i>	<i>Los tiempos de producción dependen de las actividades de cada compañero</i>	<i>Se dictan cursos gratuitos de oficio</i>
<i>Las maquinarias son nuestras</i>	<b><i>Se retrasan los pedidos</i></b>	<i>Un vecino puso en venta sus herramientas</i>
<i>Producimos sin conservantes ni aditivos</i>	<i>La producción lleva más tiempo del que se puede "cobrar"</i>	<i>Abrió un comedor cerca y podemos presentarnos como proveedor</i>
<i>Tenemos un local a la calle</i>	<i>Se desperdician insumos.</i>	<i>Participar en las ferias y núcleos de consumo responsable.</i>
<i>La calidad de nuestros productos es reconocida por los vecinos.</i>	<i>El envasado de los productos se deteriora (rompe / arruga) y da mal aspecto</i>	
<i>Podemos personalizar los pedidos</i>	<i>Dependemos de la compra de un cliente grande</i>	
<i>Tenemos bicicleta para los repartos</i>		

Avanzando un poco en este análisis grupal, podemos identificar en qué área del emprendimiento impacta más cada fortaleza, debilidad o desafío. Obviamente que las áreas están relacionadas y cada fortaleza o debilidad no son un problema aislado. En el caso del retraso de los pedidos, si bien es una debilidad de la producción, el problema se ocasiona en la comercialización, ya que retrasa las entregas de los productos.

Todas las herramientas que hemos visto hasta ahora facilitan la forma de trabajar y nos permiten tener un seguimiento de las tareas que realizamos. También nos abren espacios de diálogo en el grupo, donde entre todos podemos buscar soluciones para los problemas que van surgiendo o aportar nuevas ideas para mejorar lo ya realizado.

Las herramientas que veremos a continuación nos ayudan a ordenar los aspectos contables del emprendimiento y nos aportan información básica para poder planificar y comparar.



## b) Algunas cuestiones operativas: Registros, Compras y Análisis de Costos

Llevar los **registros** del emprendimiento suele resultar tedioso pero, incorporada como una tarea más a realizar con constancia dentro del emprendimiento, brinda información de la situación actual y permite proyectar facilitando la toma de decisiones. Es decir, brindan información tanto para realizar el diagnóstico, como para planificar y también para evaluar o revisar nuestros planes y objetivos.

La información que surge de los registros está relacionada con cuánto dinero tenemos, en qué lo gastamos, nos da información para calcular los costos, nos recuerda qué nos queda por pagar y qué nos queda por cobrar, etc.



A continuación, proponemos algunas planillas que ayudan a ordenar la información del emprendimiento.

**Planilla de caja o Flujo de ingresos y egresos:** refleja cuánto dinero disponemos. Mensualmente puede realizarse un cierre o subtotal, donde podemos analizar la diferencia entre ingresos y egresos, es decir, el dinero que disponemos para "arrancar" el mes siguiente.

<i>FECHA</i>	<i>CONCEPTO</i>	<i>INGRESOS</i>	<i>EGRESOS</i>	<i>SALDO</i>	<i>OBSERVACIONES</i>

**Planilla de compras:** Es el registro de todo lo que adquirimos para el emprendimiento. Los datos de esta planilla tienen relación con la información de la planilla de caja (ya que las compras representan un egreso). También permite conocer las deudas que tiene el emprendimiento.

<i>FECHA</i>	<i>PROVEEDOR</i>	<i>COMPROBANTE</i>	<i>IMPORTE</i>	<i>CUÁNTO PAGAMOS</i>	<i>PENDIENTE</i>	<i>OBSERVACIONES</i>

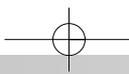
**Planilla de ventas:** Esta planilla permite ver no sólo lo vendido, sino que puede dar información sobre las ventas por cobrar (los ingresos de la caja).

<i>FECHA</i>	<i>CLIENTE</i>	<i>COMPROBANTE</i>	<i>IMPORTE</i>	<i>CUÁNTO INGRESÓ</i>	<i>PENDIENTE</i>	<i>OBSERVACIONES</i>

**Inventario de Productos para la venta:** Esta planilla permite llevar un control de las cantidades producidas y vendidas. Puede incluir la fecha de fabricación, las cantidades, el costo y la fecha de venta. También podemos ver los vencimientos de los productos (en el caso de los perecederos) y prever alguna promoción o alguna otra estrategia de comercialización, antes de que los productos se venzan.

<i>PRODUCCIÓN</i>			<i>COSTO x u.</i>	<i>VENTA</i>			<i>UNIDADES EN STOCK</i>
<i>FECHA</i>	<i>PRODUCTO</i>	<i>CANTIDAD</i>		<i>FECHA</i>	<i>PRODUCTO</i>	<i>CANTIDAD</i>	





**Inventario de Insumos:** Esta planilla puede ayudar a prevenir falta de insumos en medio del proceso productivo, también se puede detallar el costo de los insumos para facilitar el cálculo del costo de producción, que veremos más adelante.

ENTRADAS			COSTO x u.	SALIDAS			UNIDADES EN STOCK
FECHA	INSUMO	CANTIDAD		FECHA	INSUMO	CANTIDAD	

**Registro de clientes y proveedores:** es importante llevar una "agenda" con los datos de clientes y proveedores, en lo posible con una columna de observaciones donde pueden detallarse si hay algún pacto sobre los plazos de entrega, pago o cobro y si hubo algún inconveniente en otras ocasiones. Esta planilla nos ayuda en la selección de los proveedores.

#### Compras:

Si bien las **compras** están mayormente relacionadas con la producción, pueden definirse cuatro tipos de compras:

- De insumos de producción: son las materias primas, materiales e insumos.
- De insumos generales: los bienes que se requieren para las tareas administrativas y las tareas generales (materiales de librería, etc.).
- Maquinarias, herramientas, etc.
- Otras inversiones: no están relacionados con el proceso de producción. Por ejemplo, mostrador, cartel de publicidad, etc.

Para la selección del proveedor deben considerarse el precio, la calidad y las condiciones de pago y entrega que ofrece. En caso de compras importantes por su importe o por el bien a adquirir, es conveniente pedir presupuestos a varios proveedores para compararlos.

#### PARA TENER EN CUENTA...

*Esta diferenciación permite evaluar a la hora de comprar, si la decisión de compra va a ser efectuada según el precio, la calidad, la marca, la garantía que nos da el proveedor, las ofertas, etc. Es decir, podemos comprar artículos de librería baratos sin importar si son de primera calidad, pero elegir dónde comprar las materias primas en función de su calidad, o si son de un emprendimiento del barrio, aunque no sean los más baratos.*

Estas son algunas **sugerencias para tener en cuenta a la hora de comprar:**

**X** Seleccionar a los proveedores considerando lo anteriormente mencionado y armar una carpeta con los datos. A la hora de elegir proveedores no debemos olvidarnos de buscar a aquellos que promuevan valores de economía solidaria, reforzando los lazos sociales, como una manera de ir formando redes socio-productivas entre los distintos productores. (En la sección de Comercialización se describen distintas estrategias para potenciar el armado de redes y de lazos)

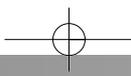
#### PARA TENER EN CUENTA...

*Es importante destacar que la calidad de los productos que se venden depende, en gran medida, de la calidad de los insumos que utilizamos.*

**X** Para compras de insumos habituales, es conveniente contactar siempre al mismo proveedor, para poder pactar plazos de pago.

**X** Llevar un control pormenorizado de las existencias (stock de materias primas y otros insumos) y calcular en qué momento necesitamos volver a comprar para garantizar un mínimo de insumos disponibles para la producción.





El **costo** es el valor de los recursos utilizados para producir un bien o brindar un servicio. Dicho de otra manera, es el esfuerzo económico que debe realizarse para lograr un objetivo.

¿Para qué sirve conocer los costos de nuestros productos? Estas son algunas respuestas posibles, enumeradas sin orden de prioridad:

- X Para conocer el valor de los artículos que producimos o los servicios que brindamos.
- X Para determinar el precio de venta.
- X Para saber en qué estamos gastando dinero.
- X Planificar las compras y los gastos.
- X Saber cuánto dinero necesitamos para financiarnos.
- X Determinar por qué ganamos o perdemos dinero.
- X Calcular la rentabilidad.
- X Analizar y revisar los tiempos de producción.

### Clasificación de costos

Las siguientes son las dos clasificaciones más utilizadas de los costos. Ambas sirven para ordenar los mismos elementos de distinta manera, y nos brindan información para tomar decisiones. Identificar los costos según su naturaleza nos permite tener la base para poder determinar los precios o para el armado de un presupuesto (especialmente en el rubro de servicios). En cambio, los costos según su variabilidad nos da la idea de cuáles son los costos que vamos a tener aun si no vendemos nada.

#### 1\* Clasificación de costos según su naturaleza:

- **Costo de materia prima:** son los elementos que integran la unidad producida. Para calcular el costo hay que tomar el precio de cada insumo y calcular cuánto sale la cantidad que utilizamos para producir. Por ejemplo, si calculamos los costos de una pizza:

1kg de mozzarella = \$8.-,

Para una pizza utilizo 1/4 Kg., por lo tanto, el costo del "insumo" mozzarella es, para cada pizza: \$2.-

**OJO!** Para determinar este costo es imprescindible conocer cuáles son las cantidades necesarias de todos los insumos que se requieren para la elaboración del producto.

Para determinar el costo total de materias primas de un producto debemos repetir este cálculo para todos los insumos (en este caso, harina, levadura, salsa, condimentos...)

- **Costo de mano de obra:** una vez estimado el tiempo del proceso de producción es necesario asignarle un valor al tiempo de trabajo invertido. En algunos casos puede tomarse como parámetro cuánto se paga por un trabajo similar (pero trabajos independientes, no en relación de dependencia), pero en general es recomendable establecer un valor / hora que sea razonable con el esfuerzo dedicado.
- **Gastos generales:** son los elementos que indirectamente se utilizan para la producción (alquiler, impuestos, energía eléctrica, gas, agua, mantenimiento de maquinarias, repuestos y herramientas). Para determinar el costo de estos elementos hay que determinar cuál es su tiempo de duración o vida útil (en el caso de herramientas o utensilios que no se consumen en un producto puntual sino que van desgas-





tándose) y dividirlo por la producción que se estima para ese lapso. En el caso de los servicios, los impuestos y el alquiler, puede hacerse una estimación según las horas de uso para el emprendimiento.

– ¿Por qué se calcula el desgaste? Vamos a un ejemplo: para la elaboración de nuestro producto, por ejemplo un bizcochuelo, se utiliza además de todos los ingredientes, una batidora. Al inicio de nuestro proyecto, esta batidora costó \$100.- (esto es lo que suele conocerse como VALOR DE REPOSICIÓN) Vamos a suponer que elaboramos 5 bizcochuelos por día, es decir 100 por mes, o 1200 por año. Al cabo de 4 años la batidora se rompe y hay que reponerla. Si incorporamos ese desgaste proporcional al costo del bizcochuelo, habremos cubierto los \$100.- que tendremos que volver a desembolsar.

Batidora ⇨ \$100.- Vida útil ⇨ 4 años

Producción estimada en 4 años ⇨

1200 unidades x 4 años = 4800 unidades (bizcochuelos)

Por lo tanto: el costo correspondiente a la licuadora por cada bizcochuelo es:

$$\mathbf{\$100 / 4800 \text{ unidades} = 0.02 \$ / u \text{ (por unidad)}}$$

– ¿Y en el caso de los servicios? Para este caso también es imprescindible tener calculada la cantidad que se puede producir en un mes. En el caso de la luz, que es bimestral, habría que multiplicar la cantidad producida por 2 y dividir el importe de la factura por esa cantidad.

– ¿Cómo estimo la producción mensual? El volumen de producción mensual se calcula dividiendo la cantidad de horas mensuales que se trabajan por el tiempo que se tarda en elaborar un producto

Por Ej. :

– Tiempo de elaboración de 1 unidad: 30 minutos (que es igual que 0.5 hora)

– Tiempo dedicado al emprendimiento: 6 horas diarias, de lunes a viernes.

6 HORAS X 5 DÍAS X 4 SEMANAS = 120 horas trabajadas mensuales.

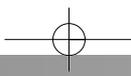
Producción mensual = 120 / 0.5 =

**240 PRODUCTOS MENSUALES**

**Es importante saber que hay costos que vamos a tener que cubrir independientemente de que vendamos o no.**

## **2\* Clasificación de costos según su variabilidad:**

- **Costos fijos:** son los que se producen independientemente del volumen de producción. Por ejemplo alquiler, impuestos, seguros, amortizaciones, etc.
- **Costos variables:** son aquellos que se generan con la producción. Los costos de materias primas, mano de obra, envases, etc.



### **Fijación del precio**

Hay tres cosas a tener en cuenta:

- El costo del producto.
- El precio de la competencia.
- Las posibilidades de pago de los clientes.

Lo primordial en este caso es corroborar que el emprendimiento es viable, es decir, si el precio de venta cubre los costos y deja algún excedente que permita la continuidad del proyecto y la posibilidad de invertir.

Este margen se calcula con el siguiente cálculo:

$$\text{Precio de venta} - \text{Costo unitario} = \text{Excedente}$$

### **Un pasito más... la Formalización del Emprendimiento**

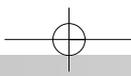
Esta instancia suele ser abordada cuando el proyecto ya está organizado y tiene continuidad. La formalización legal puede permitirnos varias cosas, como solicitar subsidios, facturar, etc; pero también tiene sus limitaciones, como la necesidad de cumplir ciertos requisitos para obtenerla.

Dentro de las formas posibles que nos otorgan personería jurídica o formalidad legal, las más adecuadas para emprendimientos productivos y organizaciones sociales pueden ser:

 **Cooperativas:** según la Alianza Cooperativa Internacional, una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas. Hay cooperativas de distintos tipos (de trabajo, de consumo, rurales, de vivienda, etc.), y para constituir las se requieren al menos 10 miembros, excepto las cooperativas de trabajo, donde el mínimo es de 6; todas deben tener un estatuto, donde consten los objetivos, metodología de asambleas, etc. La cooperativa es una figura legal que nos permite formalizar nuestro emprendimiento, y comercializar nuestros productos con personas que no son asociadas. Para inscribir formalmente a la cooperativa hay distintas oficinas en donde realizar los trámites: 1) aquellas cooperativas domiciliadas en provincia de Buenos Aires deben realizar los trámites en el Área Cooperativas del Ministerio de Producción del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires en su sede de La Plata, o a través de la Mesa de Entradas del INAES, o a través de las distintas sedes del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia; 2) aquellas cooperativas domiciliadas en la Capital Federal deben realizar los trámites en el INAES.

 **Asociaciones civiles:** están conformadas por un grupo de individuos que se unen con la intención de desarrollar actividades sociales, comunitarias, culturales, etc., que tiendan al bien común, sin perseguir fines lucrativos. Por lo tanto, la asociación civil es una figura legal que nos sirve para la formalización de nuestra organización pero no de nuestro emprendimiento productivo, ya que ella no nos habilita para comercializar. Las asociaciones civiles tienen asociados; deben llevar a cabo asambleas y elecciones; deben tener un estatuto donde consten sus objetivos, las características de las asambleas, las formas de elección, etc.; deben tener un depósito inicial en el banco. Los trámites para inscribir las asociaciones civiles se deben realizar en la Inspección General de Justicia (IGJ);





 **Mutuales:** están integradas por personas inspiradas en la solidaridad entre pares, con el objetivo de brindarse ayuda frente a determinadas necesidades. Son de ayuda mutua, y las hay de seguros, transportes, salud, etc. Brindan un servicio exclusivamente a los asociados de la mutual, y no a personas externas; por lo tanto, las mutuales nos sirven para la formalización de nuestra organización, pero no de nuestro emprendimiento productivo. Las mutuales deben realizar asambleas con sus asociados, deben elegir sus autoridades y establecer un reglamento interno y un estatuto donde consten los objetivos, metodología de asambleas, etc. Para inscribir a una mutual los trámites deben realizarse en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES);

Como podemos observar, **cualquiera de estas tres figuras legales requiere que la organización o el emprendimiento elaboren un estatuto, en donde se expliciten los objetivos (objeto social)**. Si luego de algún tiempo los objetivos cambian y no están planteados en el objeto anterior, debemos modificar también el estatuto.

Por esta razón, a la hora de redactar los objetivos recomendamos que los mismos sean amplios, así evitamos modificar el objeto ante algún cambio.

Además de estas figuras que permiten otorgarle una entidad jurídica a nuestro emprendimiento y organización, encontramos otra herramienta para continuar organizándonos: el monotributo social, o también llamado "Efector Social". Los que pueden inscribirse como monotributistas sociales son las personas físicas, los proyectos productivos o asociativos de bienes o servicios, y las cooperativas de trabajo que estén inscriptas en el INAES; todos deben tener como requisito indispensable una actividad económica en marcha. Uno de los beneficios de la inscripción como monotributista social es que permite la cobertura de una obra social para todo el grupo familiar.

A pesar de estas herramientas útiles, es importante saber que no hay una forma legal que sea totalmente conveniente o beneficiosa para las organizaciones, ya que todavía no existe un marco legal que responda a las necesidades de la Economía Social. **(Ver Capítulo Desafíos)**

---

#### ALGO MÁS SOBRE MONOTRIBUTO SOCIAL

##### **La inscripción en el Monotributo Social habilita a la persona o el emprendimiento a emitir facturas oficiales.**

*Pueden inscribirse todos aquellos emprendimientos, o integrantes de éstos, que cumplan con los requisitos anteriormente explicados (las personas físicas, los proyectos productivos o asociativos de bienes o servicios, y cooperativas de trabajo inscriptas en el INAES; con actividad económica en marcha). Es posible inscribirse aun siendo beneficiario de un programa social.*

*La facturación total anual por beneficiario no podrán superar los \$12.000 anuales. En caso de inscribir al emprendimiento, éste podrá facturar en función de la cantidad de integrantes que tenga (\$12.000 por integrante). Por ejemplo, un emprendimiento con cuatro integrantes puede facturar hasta \$48.000 pesos anuales.*

*Como monotributista social se debe abonar un aporte mensual de \$12,22 en concepto de contribución*





social, pudiendo elegir la obra social en la que quiere inscribirse. (Existe un listado de las obras sociales habilitadas para todos los monotributistas)

La obra social cubre las prestaciones del Plan Médico Obligatorio (PMO), establecidas por ley. (ver características del PMO en [www.sssalud.gov.ar](http://www.sssalud.gov.ar))

Quien se encuentre inscripto en el Monotributo Social puede incluir a miembros de su familia directa en la cobertura social abonando un importe de \$11,11 mensuales por cada familiar adicional.

Todos los trámites vinculados al MS se realizan en el **Registro Nacional de Efectores** del Ministerio de Desarrollo Social, ubicado en 25 de Mayo 606 de la Ciudad de Buenos Aires, de 9 a 17 hrs. (teléfonos: 4316-4942/44/46/49)

En las provincias y algunos municipios del conurbano se han implementado oficinas descentralizadas que realizan los trámites de registro. (Consultar en las municipalidades locales donde está radicado el emprendimiento)



## Propuesta de trabajo

### Cálculo de costos

Para aplicar lo que acabamos de leer, hagamos un pequeño ejercicio. La propuesta es tratar de calcular el costo de cada unidad producida en el siguiente ejemplo. Luego, podemos corroborar nuestros cálculos con los que se desarrollan en la sección Algunas Conclusiones: "Los costos de Iluminarte".

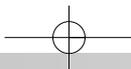
#### Recordemos que...

$$\begin{array}{r} \text{Costo del producto} = \text{Materia prima e Insumos} \\ + \\ \text{Mano de Obra} \\ + \\ \text{Gastos Generales y fijos} \end{array}$$

**Iluminarte**, es un emprendimiento familiar que fabrica lámparas artesanales a partir de botellas de vidrio, que comercializan en ferias, en consignación en algunos negocios del barrio y en forma directa, por pedidos telefónicos de conocidos.

En el emprendimiento participan Carlos, Andrea y Carolina (la hija). Trabajan de lunes a viernes 5 horas por día cada uno, por la tarde. Con lo cual entre los 3 suman: 15 horas diarias de producción, o lo que





es lo mismo 75 horas semanales, o 300 horas mensuales.

Estos son los insumos necesarios:

<i>Materia Prima e Insumos necesarios para la producción</i>	<i>Precio unitario</i>	<i>Cantidad necesaria para una unidad</i>
<i>botella</i>	<i>\$ 1,00</i>	<i>1</i>
<i>cable</i>	<i>\$1,50 (el metro)</i>	<i>1.5 metros</i>
<i>lamparita</i>	<i>\$ 1,20</i>	<i>1</i>
<i>alambre</i>	<i>\$ 1,00 (el metro)</i>	<i>0.25 metro (25 cm)</i>
<i>portalámpara</i>	<i>\$ 1,00</i>	<i>1</i>
<i>hilos</i>	<i>\$ 0,50 (el metro)</i>	<i>0,20 metro (20 cm)</i>
<i>pintura acrílica</i>	<i>\$ 6,50</i>	<i>0,25 (1/4 del tarro)</i>
<i>pantalla p/armar</i>	<i>\$ 2,50</i>	<i>1</i>

El armado de cada lámpara lleva 3 horas, ya que se arma la pantalla, se pinta y hornea la botella y se arma la conexión eléctrica. Luego de muchos cálculos y charlas, decidieron determinar un valor / hora trabajada de 3 \$/hora. También decidieron -para determinar el precio de venta- agregarle al costo un excedente del 27%.

El lugar de trabajo es el galpón de la casa, donde instalaron el horno y se manejan con los siguientes utensilios (entre paréntesis está el precio que tendrían que pagar para volver a comprarlos, es decir, el valor de reposición):

- Pinza (\$5)
- Pincel (\$1,50)
- Removedor (\$8)
- Máquina de coser (\$400)
- Horno para Vitro (\$600)

Para la pinza se calculó que la duración es de 6 meses, el pincel y el removedor suelen durar 2 meses, y para el horno y la máquina calcularon una vida útil de 3 años.

La factura luz es de un promedio de \$35.- mensual y la de gas \$40.- mensual. Decidieron aplicar al emprendimiento un 50% de esos montos.

**Calculemos:** ¿Cuál es el costo de cada unidad producida?





## Algunas conclusiones

### Los costos de Iluminarte (*Solución del caso planteado*)

Recordemos que para calcular el costo de cada lámpara necesitamos identificar claramente el costo de las materias primas necesarias para su elaboración, el valor de la mano de obra necesaria, de las herramientas (que no se consumen con una sola lámpara, pero que se van desgastando con el paso del tiempo) y de los gastos generales y fijos.

#### Costo de materias primas e insumos:

Materia Prima e Insumos necesarios para la producción	Precio unitario (a)	Cantidad necesaria para una unidad (b)	Costo para una unidad (a x b)
botella	\$1,00	1	\$1,00
cable	\$1,50	1,50m	\$2,25
lmparita	\$1,20	1	\$1,20
alambre	\$1,00	0,25m	\$0,25
portalampara	\$1,00	1	\$1,00
hilos	\$0,50	0,20	\$0,10
pintura acrílica	\$6,50	0,25	\$1,63
pantalla p/armar	\$2,50	1,00	\$2,50
Costo Total de Materia Prima por unidad (1)			\$9,93

#### Costo de mano de obra:

Tiempo dedicado a la elaboración de un producto (a)	Precio establecido para la hora de trabajo (b)	Costo para una unidad (a x b)
3hs	\$3	\$9,00
Costo Total de Mano de Obra por unidad		\$9,00

#### Volumen de producción mensual:

Con este cálculo podemos determinar la cantidad de productos que podemos llegar a producir en un mes. Necesitamos esa información para el cálculo de los gastos generales.

- Jornada laboral mensual total en horas = 300 horas
- Tiempo dedicado a la elaboración de 1 producto = 3 horas por lámpara



- Cantidad de unidades producidas en un mes =  $\frac{\text{Jornada laboral mensual en horas}}{\text{Tiempo dedicado a la elaboración de 1 producto}}$
- Cantidad de unidades producidas en un mes = 300 horas  
3 horas por lámpara
- Cantidad de unidades producidas en un mes = 100 lámparas

### Gastos Generales:

Utensilios, Herramientas	Precio de reposición (a)	Tiempo de desgaste en meses (b)	Cantidad producida en un mes (c)	Costo para una unidad a/(bxc)
pinza	\$5,00	6	100	\$0,00833
pincel	\$ 1,50	2	100	\$0,0075
removedor	\$ 8,00	2	100	\$0,04
máquina de coser	\$400,00	36	100	\$0,111
horno para vitro	\$ 600,00	36	100	\$0,1667
				\$0,33353

Servicios e impuestos	Precio estimado por período (a)	Cantidad producida en un mes (b)	Costo para una unidad a/b
Luz	\$17,5	100	\$0,175
Gas	\$20	100	\$0,20
			\$0,375

Gastos generales y costos fijos por unidad : $0,33353 + 0,375$	\$0,72
--	--------

### Y finalmente... Costo de producción unitario (1 lámpara):

+	Costo Unitario de Materia Prima	\$ 9,93
	Costo Unitario de Mano de Obra	\$ 9,00
	Gastos Generales por unidad	\$ 0,71
	<b>Costo de producción por unidad</b>	<b>\$19,64</b>

**¿Y si queremos saber el precio de venta?**

Costo unitario = \$19,64

Excedente = 27% de \$19,64 = \$5,30

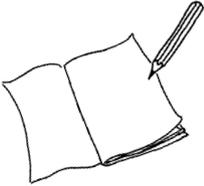
Precio de venta = Costo unitario + Excedente

**Precio de venta = \$19,64 + \$5,30 = \$24,94**





### 3.3 La producción



Para leer y analizar

#### LA PRODUCCIÓN EN NUESTROS EMPRENDIMIENTOS

Esta área de nuestras organizaciones, está conformada por todas las tareas que realizamos, luego de la obtención de nuestros insumos o materia prima (de distinto tipo: materiales, mercadería, información, etc), para la transformación de los mismos a través de un conjunto de tareas, en los productos y/o servicios que realizamos y ofrecemos.

En este sentido, resulta importante poder tener claro cuál es nuestro proceso de trabajo, conociendo las distintas secuencias y procedimientos que lo conforman, reconociendo en este "paso a paso", todas las tareas que realizamos y sus complejidades junto a los distintos factores productivos que intervienen y a cómo podemos mejorar nuestra organización productiva.

#### ¿Cuáles son los factores productivos más importantes?

- Calificación y capacitación de nuestra fuerza de trabajo o mano de obra: Con esto nos referimos al manejo integral del oficio o actividad a la que nos dedicamos, todo lo que conocemos o sabemos hacer, tanto a nivel del trabajo físico como intelectual, realizando tareas de ejecución como de organización. Un ejemplo: en una panadería, conocer y manejar grupalmente las distintas formas de elaboración de pan, pizzas, facturas o tortas; el manejo de los elementos y herramientas de trabajo; pensar cómo vamos a usar los insumos que tenemos; cómo optimizar el uso de nuestro equipamiento, etc.
- Espacio físico e infraestructura: debemos tener claro dónde, con qué instalaciones y con qué tipo de energía contamos para desarrollar nuestro proceso productivo. En este punto es importante tener en cuenta en lo posible, cómo optimizamos el manejo del lugar, dónde ubicamos las cosas (tareas más ágiles y menos riesgosas) y nuestra relación con el medio ambiente, en tanto cuidado de no contaminación y utilización de recursos renovables.
- Tecnología o equipamiento: cuáles son las máquinas y herramientas adecuadas para la realización de los productos y/o servicios que queremos realizar, conociendo además el cuidado y desgaste de las mismas, y favoreciendo la capacitación de todos los integrantes del grupo para manejarlas de la mejor manera posible.
- Diseño productivo: es el primer paso del proceso de producción y está relacionado con la capacidad de crear y elaborar nuestros propios productos y/o servicios pudiendo distinguirnos a través de los mis-

mos. Además es importante tener en cuenta qué es lo que se está necesitando y/o vendiendo, para aportar a una adecuada comercialización.

- Organización del proceso de trabajo: este factor está muy vinculado al área de administración y a la capacidad de autogestión de nuestros emprendimientos. La mejora permanente de nuestro proceso productivo nos puede servir para trabajar más cómodos y con mejor calidad, distribuyendo tareas y tiempos y asignando recursos de la manera más eficiente posible.
- Logística: se refiere a poder establecer qué tipo de medios de movilidad y comunicación necesitamos implementar para facilitar nuestro trabajo cotidiano. Ejemplos: vehículo, teléfono, planillas, carteles, etc.
- Capital de trabajo y financiamiento: a partir de contar con un listado y detalle de los factores productivos necesarios es conveniente reconocer con cuáles contamos, con cuáles no y dónde buscarlos.



## Propuesta de trabajo

### JUEGO DE LOS SOBRES

#### Objetivo

- Reflexionar sobre nuestras prácticas dentro del emprendimiento productivo que llevamos adelante, analizando cómo nos organizamos para producir.

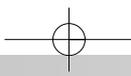
#### ¿De qué se trata el juego?

Los participantes nos dividimos en grupos, cada uno representa un emprendimiento productivo. Cada grupo tiene que producir una determinada cantidad sobres de acuerdo a un modelo de sobre original.

#### Preparación: Elementos que necesitamos

*(Estos materiales varían según la cantidad de participantes que tenga el juego)*

- ▷ Un sobre cerrado como muestra para cada equipo
- ▷ Papelógrafo para que el coordinador registre la información
- ▷ Tijeras
- ▷ Plasticolas
- ▷ Reglas
- ▷ Lápices
- ▷ Papeles tipo papelógrafo, que sirvan como materia prima para producir sobres. Se puede usar cualquier tipo de hoja (usada, de diario, papel madera, etc.), simplemente el tamaño nos tiene que servir para hacer los sobres.



## Desarrollo del juego

Para comenzar, elegimos a uno de los participantes como coordinador de la actividad. Será el encargado de dar las consignas de trabajo y de determinar los tiempos del juego.

Luego, el resto de los participantes nos dividimos en grupos de 4 o 5 personas. Cada grupo pensará un nombre que lo identifique. Ahora comienza el juego...

1) El coordinador entrega un sobre modelo a cada grupo, y en cada equipo pensamos cuántos sobres como ése podremos fabricar en el plazo de tiempo fijado. Indicamos nuestro objetivo y el coordinador lo anota en el papelógrafo.

2) El coordinador nos reparte los materiales para que empecemos a producir. Pero ¡atención!: el coordinador debe ir interponiendo obstáculos en la tarea de los equipos productores; acá van algunas ideas...

➔ no repartir todos los elementos para fabricar los sobres, es decir, tal vez primero no darles las tijeras, o entregarles menos papel, o tal vez a un equipo darle dos tijeras y ninguna regla, etc. (hay muchas opciones para probar);

➔ acortar los tiempos en que los equipos deben realizar su objetivo.

3) Luego de finalizado el tiempo, entre todos hacemos el recuento de los sobres fabricados y el coordinador registra la información en el papelógrafo y verifica si cumplimos con el objetivo que nos habíamos propuesto al comienzo del juego.

Para profundizar la actividad, entre todos debatimos acerca de la forma en que nos organizamos en cada equipo para producir los sobres, mientras el coordinador registra lo dicho en el papelógrafo. Podemos usar algunas preguntas disparadoras:

a) ¿Cómo decidimos cuántos sobres íbamos a producir? ¿Qué factores tuvimos en cuenta para la planificación de nuestro objetivo?

b) ¿Cómo nos repartimos las tareas de la producción de sobres? ¿Todos hacíamos lo mismo, o algunos hacían determinadas cosas y otros se encargaban de otras?

c) ¿Quién/es y cómo tomamos las decisiones? ¿Todos, algunos o uno solo?

d) ¿Qué dificultades tuvimos para producir los sobres? ¿Cómo intentamos resolverlas?

e) ¿Logramos cumplir con nuestro objetivo? Si no lo conseguimos, ¿por qué creemos que no pudimos?

A partir de estas preguntas disparadoras y de la puesta en común entre todos, podemos pensar y debatir sobre nuestras prácticas al interior de nuestro emprendimiento productivo. Otras preguntas para ayudarnos...

f) ¿Cómo estamos planificando la producción?

g) ¿Cómo estamos repartiendo las tareas?



h) ¿Llevamos un registro de lo que producimos, lo que vendemos y lo que no?

i) ¿Llevamos un registro de las materias primas que utilizamos y de nuestros proveedores?



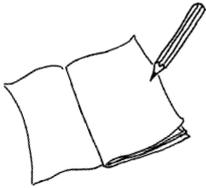
### Algunas conclusiones

Algunas reflexiones surgidas de nuestro taller ....

- "La falta de organización tuvo que ver con la falta de compromiso con el trabajo".
- "Si no hay una buena relación con el grupo, no se puede cumplir el objetivo (en este caso hubo buena predisposición)".
- "Ante la escasez de recursos de un grupo no se dio que se dividieran las tareas con otros grupos. Hubo falta de asociatividad".
- "Si bien la consigna no era comprar los mejores sobres, (se iban a comprar todos) hubo competencia entre los grupos".
- "Los errores de cálculo en la planificación de la producción, quizás estuvieron dados por la falta de información (ej. la medida de la hoja) y también por la falta de experiencia. La calidad de los insumos no era la esperada".
- "No hubo opciones para elegir el proveedor".
- "Había sobrante para planificar otros artículos. No se aprovechó el excedente".
- "La innovación del producto se dio en función del tiempo que sobró luego de la producción -proceso final-. Debería pensarse anticipadamente y planificarla, para poder mejorar".
- "Una vez cumplido con el objetivo hubo predisposición por corregir y por ver en qué poder mejorar la producción, a diferencia de la realidad que uno trata de cumplir lo que tiene que hacer y listo".
- "Para no repetir lo que se está produciendo hay que ver qué necesidades hay, quiénes lo están haciendo y diversificar el producto".
- Manejo de stock: "¿Qué pasa si el comprador no compra todo?".
- "Hay que sistematizar las actividades del emprendimiento en diferentes tareas, responsables y en tiempos".
- "Pensar en los distintos procesos de Administración, Producción, Planificación y Comercialización, permite evitar las cuestiones inmediatas en lugar de apagar el incendio".



## 3.4 La comercialización



Para leer y analizar

### CONSTRUYENDO UN MERCADO SOLIDARIO PARA NUESTRAS PRODUCCIONES

A la hora de hacer viable la solidaridad en nuestras experiencias de trabajo, vimos que hay que tener en cuenta las áreas de **producción, administración y comercialización**. En este capítulo nos enfocaremos en el proceso de comercialización, para ello nos interesa pensar nuestros emprendimientos en relación al mercado...

#### ¿Qué entendemos por mercado?

En el capítulo de Economía Social Solidaria nos referimos a la **economía** como las formas en que hombres y mujeres nos organizamos para satisfacer nuestras necesidades -tanto de tipo material (alimentación, vestimenta o vivienda) como no material (educación, ocio, etc.). Concretamente, la economía de una sociedad está conformada por las actividades y/o procesos de: producción, intercambio, consumo y ahorro.

La organización de estas actividades, así como la importancia que adquiera cada una de éstas, dependerá de las características de cada sociedad. En diferentes momentos históricos y contextos culturales, hombres y mujeres han organizado sus prácticas de intercambio de formas muy diversas. Algunos ejemplos son las formas de trueque para el **intercambio** de objetos; o formas de intercambio en las cuales el dinero está ausente y se utiliza como unidad de medida otro objeto o producto; o incluso intercambios basados en relaciones de reciprocidad o donación.

El modo de organización económica que predomina en la actualidad es el capitalista en su fase neoliberal, que pretende imponer una economía que esté regulada exclusivamente por las leyes del mercado. A esto se hace referencia cuando se habla de "**economía de mercado**".

¿Qué quiere decir esto? Que todo lo producido debe venderse en el mercado y que todos los ingresos que perciben las personas provienen de dichos intercambios mercantiles. Las propias "reglas del mercado" son las que autorregulan la economía, determinando qué se produce, a cuánto se vende, quiénes pueden comprarlo, como así también, la cantidad de fuentes de trabajo necesarias, etc.

Frente a la idea de mercado (abstracta y difusa) que ha difundido el neoliberalismo, podemos pensar **otra forma de mercado**, entendido como el conjunto de intercambios de productos y servicios que se dan en una sociedad. Nos referimos a los "mercados reales", es decir, a todos aquellos espacios de intercambio entre personas para satisfacer sus necesidades. En estos términos, las relaciones de intercambio no están orientadas por la especulación y el lucro como sí ocurre en la "economía de mercado" (un claro ejemplo es el mercado financiero).

Para la economía social solidaria, **el mercado está conformado por redes concretas de relaciones, siendo entonces una construcción social y un campo de disputa política.** Así, la construcción del espacio del mercado, de los intercambios, del encuentro entre productores y consumidores, entre capacidades y necesidades, es una de las tareas prioritarias que debemos asumir.

**El comercio justo y el consumo responsable** son prácticas de la economía social solidaria que pueden contribuir a la construcción social de los mercados.

### ¿Qué es el Comercio Justo?<sup>1</sup>

El Comercio Justo es una alternativa al comercio convencional, que busca vincular productores y consumidores, evitando la cadena de intermediarios. Es una asociación comercial que busca el desarrollo sustentable para los productores excluidos o con desventajas en los grandes circuitos comerciales (supermercados, shoppings, etc). Propone mejores condiciones comerciales para los pequeños productores, instalando el debate en torno a nuestras prácticas de consumo y el modelo económico y político que hay detrás de éstas.

¿Qué distingue o caracteriza un intercambio en el marco del Comercio Justo?

- Existe una relación directa entre productores y consumidores, evitando al máximo los intermediarios o especuladores.
- Se establece un "precio justo" que permita al productor y a su familia vivir dignamente de su trabajo.
- Las relaciones se basan en el respeto mutuo y en el cuidado de la naturaleza.

Los productores pequeños no se ven marginados de los mercados, son reconocidos por su historia y experiencia, fortaleciendo así su identidad productiva y cultural.

Los consumidores pueden conocer el origen de los productos, apoyar así experiencias de trabajo autogestivas, que cuidan el medio ambiente en sus procesos de producción.

### ¿Qué es el Consumo Responsable?

El concepto de Consumo Responsable<sup>2</sup> es muy amplio, como lo es la propia actividad de consumir. Podemos señalar tres aspectos que lo caracterizan:

- ▶ Distingue lo realmente necesario de lo superfluo, oponiéndose al consumismo como forma de alcanzar el bienestar y la felicidad.
- ▶ Tiene en cuenta las relaciones sociales y las condiciones laborales en las que se ha elaborado el producto o servicio que estamos consumiendo. Busca evitar el consumo de productos elaborados bajo relaciones de explotación.

1- Ver [http://www.tiendacomerciojusto.cl/es\\_comercio\\_justo.php](http://www.tiendacomerciojusto.cl/es_comercio_justo.php) o <http://www.conectu.com/>

2- Ver <http://www.consumoresponsable.com/portada.htm>



**PARA TENER EN CUENTA...**

*No es lo mismo un supermercado que una feria en la cual los productores ofrecen su mercadería en forma directa al consumidor sin intermediarios.*

► Busca consumir productos o servicios que no dañen el medio ambiente y que sean sanos y naturales (por ejemplo, productos orgánicos), teniendo en cuenta el modo en que nuestro consumo influye en el medio ambiente y en nuestra salud.

**En síntesis, el comercio justo y el consumo responsable intentan fortalecer mediante prácticas de intercambio y consumo lo que queremos potenciar a nivel social.**

**La comercialización en nuestros emprendimientos**

El **proceso de comercialización** no es sólo el momento de la venta, sino que también incluye el armado de la **estrategia comercial**, compuesta por la definición del producto, sus costos y precio, la publicidad, la promoción, la distribución o entrega y la cobranza a partir de un análisis de mercado.

Uno de los mayores desafíos de nuestras experiencias productivas es elaborar una estrategia comercial teniendo en cuenta las ideas y valores que la economía social promueve, vinculados al comercio justo y el consumo responsable.

A su vez, el proceso de comercialización está vinculado con los otros procesos o áreas que conforman nuestro emprendimiento. Es decir, lo que nosotros producimos y el modo en que lo hagamos deberá estar relacionado con el conocimiento acerca de quiénes pueden ser nuestros posibles consumidores y cuáles son sus necesidades, así como la posibilidad de planificar, ejecutar y monitorear una estrategia comercial adecuada.



Una herramienta útil para la construcción de una estrategia comercial adecuada es el **análisis de las 4 "P"**, a partir de la cual podremos definir distintos elementos que nos darán información básica para la toma de decisiones al respecto:

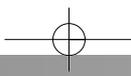
**P**roducto (¿Qué hacemos?)

En este punto se analizan: los posibles **productos**, los **distintos tipos de servicios**, cuáles son las necesidades de los consumidores potenciales, qué necesidades satisfacen nuestros productos, cómo será presentado, la calidad de los productos, la garantía y la confianza que brindamos, etc.

La presentación del producto es importante porque genera la primera impresión del cliente. No se trata de invertir dinero en presentaciones sofisticadas sino presentarlo de manera tal que el producto esté prolijamente envuelto y en condiciones higiénicas.

**P**úblico (¿Para Quién?)

Este punto se refiere a "nuestro mercado", es decir, **a quiénes está orientada nuestra producción**. Para definirlo podemos tener en cuenta algunas preguntas disparadoras:



1. ¿Cuáles son las necesidades a satisfacer? (*Qué*)
2. ¿Existen otros grupos dentro del mercado que estén produciendo lo mismo? (*Quién*)
3. ¿Con qué vamos a satisfacer esas necesidades? (*Cómo*)

Como no todas las personas tienen las mismas necesidades, ni los mismos gustos o posibilidades de compra, podemos dividir al público en diferentes segmentos. A partir de la **segmentación** podemos llevar a cabo el diseño de productos o servicios para determinados consumidores, agrupándolos en función de sus necesidades, deseos, características e intereses. La segmentación, entonces, es la identificación y definición de distintos grupos de compradores, en torno a los cuales se podrán diseñar acciones comerciales diferenciadas para la distribución, la fijación del precio, la promoción, etc.

Esta **P** también es usada para **Publicidad** o **Promoción** que es la manera de brindar información y dar a conocer nuestro producto o servicio a potenciales o actuales consumidores. Hay distintos medios, relativamente económicos, para hacer publicidad: radio, revistas barriales, volantes, afiches, pasacalles, carteles en el punto de venta, sello en el producto o en el envoltorio, etc.

También pueden efectuarse algunas promociones tales como: degustaciones, regalar muestras, comunicar ofertas, etc. Sobre las promociones, es recomendable que éstas sean breves pero contundentes.

Igualmente hay que recordar que la principal forma de publicidad de los emprendimientos es el "boca a boca". El hecho de mantener siempre la buena calidad hace que nuestros clientes estén conformes y surjan las recomendaciones.

## **P**laza (¿Cómo y Dónde?)

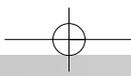
Este elemento está vinculado a la definición de los canales de distribución del producto, es decir, **cómo llega el producto a los consumidores**. Algunas opciones son:

- 1- Vender puerta a puerta.
- 2- Dar los productos en consignación a los comercios de la zona.
- 3- Realizar envíos a domicilio.
- 4- Tener un local de venta propio.
- 5- Trabajar por pedido.
- 6- Realizar venta ambulante.
- 7- Asociarse a redes de emprendedores y circular los productos entre los distintos locales de la red.
- 8- Participar en ferias.

## **P**recio (¿A cuánto?)

En torno a la fijación del precio del producto o servicio hay varios aspectos a tener en cuenta:

1. El costo del producto.
2. El precio de la competencia.
3. Las posibilidades de pago de los consumidores.
4. Los precios de los bienes sustitutos.



Para que nuestro emprendimiento sea viable es indispensable que el precio de venta cubra los costos de producción e incluya un excedente que permita la continuidad del proyecto y la posibilidad de invertir.

Recordemos que:

$$\text{PRECIO DE VENTA} - \text{COSTOS DE PRODUCCIÓN} = \text{EXCEDENTE}$$

En síntesis, **nuestras estrategias de comercialización podrán incluir las siguientes acciones:**

- ▷ Realizar un **estudio de nuestro mercado** a nivel barrial: recorrer la zona para saber qué necesidades hay, si hay competidores, si se venden productos sustitutos, etc.
- ▷ Identificar el **segmento de mercado** teniendo en cuenta los aspectos que influyen en el comportamiento de los consumidores:
  - Aspectos culturales ⇨ cultura, clase social
  - Aspectos sociales ⇨ grupos de referencia, familia, función y condición
  - Aspectos personales ⇨ edad, etapa del ciclo de vida, ocupación
  - Aspectos psicológicos ⇨ motivación, percepción, creencias y actitudes
- ▷ Establecer el **procedimiento de venta**, es decir, si es directa, por teléfono o mayorista, para determinar la política y el trato comercial.
- ▷ Establecer los **precios** teniendo en cuenta los factores ya analizados.
- ▷ Llevar un **registro de las ventas** efectuadas, a fin de poder elaborar un presupuesto y poder tener un control de los clientes por cobrar.
- ▷ Dar **publicidad** a la organización y sus productos, buscando medios que no representen un excesivo gasto para la organización (Web de emprendedores, publicidad gráfica en el barrio, publicidad en revistas zonales, volantes, etc.)
- ▷ En cuanto a la **entrega**, la presentación y el cumplimiento de lo convenido puede convertirse en una fortaleza para el emprendimiento.

### **Articulación de experiencias...**

Retomando lo planteado anteriormente, acerca del desafío de la construcción social de los mercados, es necesario e importante para tal fin la articulación con otras experiencias o proyectos que estén sosteniendo acciones autogestivas y/o asociativas, desarrollando conjuntamente estrategias de comercialización y/o consumo. Muchas veces las dificultades que encontramos en nuestros emprendimientos son similares a las que otros colectivos o grupos han podido resolver.

Como venimos planteando, la construcción de circuitos de intercambio solidario entre los emprendi-



mientos puede contribuir a la conformación de otro mercado. Afirmar la solidaridad dentro de la economía exige prácticas de responsabilidad y reciprocidad, así como el cuidado para con todas las formas de vida.

En este sentido, **nuestros proyectos pueden verse fortalecidos a partir del trabajo conjunto con otros grupos u organizaciones que comparten nuestros objetivos**. De esta manera, se puede resolver el problema de quedar aislados, posibilitando además la construcción de un espacio económico y social que reconfigure nuestra identidad de trabajadores/as, otorgándonos en base a nuestra articulación una expresión política capaz de plantear luchas y reivindicaciones comunes.

Algunas de las estrategias conjuntas posibles que pueden fortalecer la articulación o la conformación de redes con otras experiencias son:

### **1. Compras / Ventas conjuntas**

Por ejemplo:

- ▷ Compras de insumos y materias primas conjuntas entre distintos emprendimientos.
- ▷ Ventas conjuntas.
- ▷ Articular con emprendimientos de gráfica y serigrafía para publicidad.

### **2. Producciones encadenadas.**

Por ejemplo:

- ▷ Entre emprendimientos Textiles y Bordados.
- ▷ Entre huertas y emprendimientos alimenticios

### **3. Asociación de personas y/o grupos con una posible identidad común.**

Por ejemplo:

- ▷ Armado de equipo de ventas común a distintos emprendimientos
- ▷ Conformar una propuesta de servicio más integral basada en el encadenamiento de emprendimientos de distintos rubros
- ▷ Pensar la posibilidad de hacer un logo que nos identifique como, por ejemplo, "Grupo de Emprendimientos Solidarios de .....".

### **4. Generar fondos comunes.**

Por ejemplo:

- ▷ Para hacer difusión en forma conjunta (volantes, radio, revistas).
- ▷ Para financiar el armado de una feria

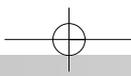
### **5. Intercambio de saberes e información.**

Por ejemplo:

- ▷ Intercambiar direcciones de proveedores, recursos, lugares de venta, capacitaciones, etc.

### **6. Compartir espacios y recursos como forma de abaratar costos.**

Por ejemplo:



- ▷ Compartir el espacio (lugar físico) entre distintos emprendimientos y/o compartir maquinarias, servicios (teléfonos, vehículos, etc.)

### 7. Lucha conjunta por reivindicaciones comunes.

Por ejemplo:

- ▷ Por proyectos, habilitaciones, ferias, leyes, etc.

### La Conformación de REDES

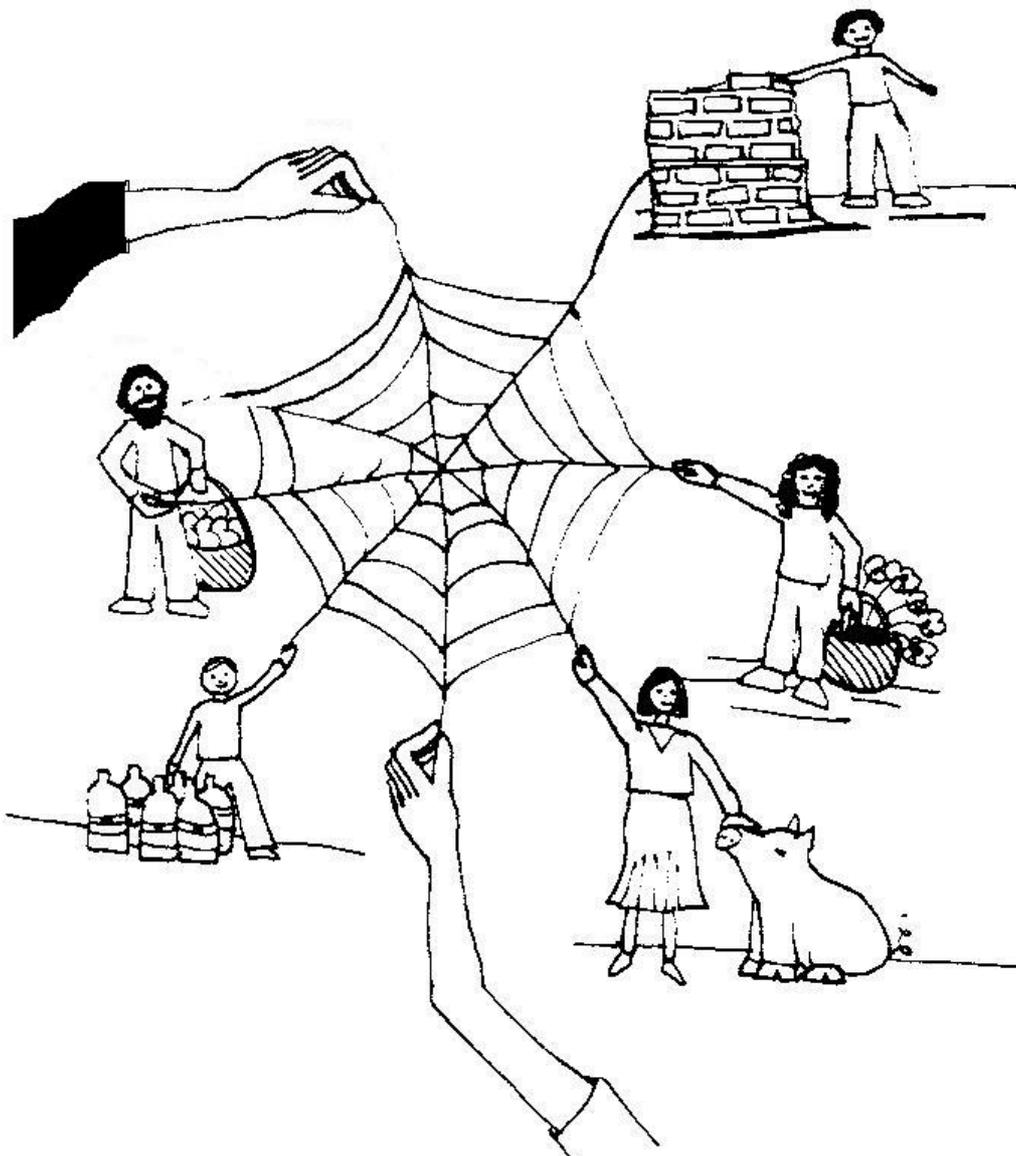
Desde nuestras organizaciones podemos desarrollar territorialmente estrategias de redes. Las siguientes son algunas ideas para la conformación de redes...

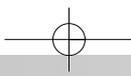
- El objetivo de una **Red de Economía Solidaria** es generar trabajo, mejorar la calidad de vida de todos los que participan en ella y proteger el medio ambiente. La intención es construir nuevas relaciones sociales en las que no haya explotación entre las personas ni destrucción de la naturaleza.
- Para montar una red local puede convocarse a todas las cooperativas populares, organizaciones barriales, huertas comunitarias, grupos de producción y de servicio y trabajadores por cuenta propia que actúan en la zona y todos aquellos que desean practicar el consumo solidario buscando mejorar la calidad de vida de la comunidad. **Cuanto más personas participen de la red como consumidores y productores y cuanto mayor sea la diversidad de productos y servicios comercializados en la red, mayor es el crecimiento de la riqueza colectiva de todos.**
- Todos los participantes se comprometen a comprar productos y servicios de la propia Red.
- **Una parte del excedente obtenido** por los productores y prestadores de servicios con la venta de sus productos y servicios en la red **es reinvertido en la propia red**
- En la Red pueden ser organizados **grupos de compras comunitarias**.
- En la Red también es posible organizar **almacenes solidarios o comercios que vendan sus productos** en los distintos barrios. Esos comercios, almacenes solidarios facilitarían la comercialización de productos hechos en las Redes Solidarias. También es posible organizar ferias que vayan rotando por los distintos barrios.
- En la Red los productores y prestadores de servicios pueden **comprar en conjunto los insumos, compartir equipamientos, instalaciones, como así también socializar saberes, conocimientos etc.. De este modo, se reducen los costos y aumenta el excedente producido.**
- Considerando los insumos y otros materiales consumidos en la Red, se pueden crear otros grupos de trabajo para atender esas demandas, formando **cadena productivas**. Por ejemplo, las panaderías comunitarias que hacen pan y facturas, son abastecidas de huevos por una granja creada con el apoyo de la red para atender esa demanda.
- **La Economía Solidaria es una alternativa justa y fraterna frente a la explotación y exclusión capitalista.** En



la medida en que las Redes de Economía Solidaria se expandan y se multipliquen se desarrollará una nueva forma de producir y consumir que promoverá **las libertades públicas y privadas**. Mientras que el capitalismo busca aumentar la riqueza de algunos, las Redes de Economía Solidaria compartirán de manera justa y fraterna los excedentes, buscando generar nuevos puestos de trabajo en un proyecto de desarrollo ecológica y socialmente sustentable, distribuyendo la riqueza, que amplía el consumo y aumenta la demanda de producción, lo que, a su vez, genera nuevas oportunidades de trabajo.

- A medida que las redes vayan creciendo, también irán incorporando tecnologías más sofisticadas, produciendo un excedente mayor de riqueza, necesitando que las personas trabajen menos. Sin embargo, en lugar de provocar desempleo, esto va a posibilitar la reducción de la jornada de trabajo y el aumento del tiempo libre de las personas, con más tiempo para la familia, para actividades creativas, descanso, etc.





- Lo que importa, entonces, es **introducir la solidaridad en todas las dimensiones de nuestra vida**. Si colaboramos unos con otros, trabajando y consumiendo en Redes de Economía Solidaria, garantizamos un desarrollo sustentable, tanto ecológica como socialmente y aseguramos a las personas las condiciones para una vida mejor, para la libre realización de su dignidad humana. La colaboración solidaria, por eso mismo, va más allá de la dimensión económica. Cultivar la solidaridad en todos los aspectos de nuestra vida enriquece nuestra calidad de vida, fortalece la amistad y la fraternidad entre las personas, suprimiendo toda forma de discriminación y prejuicio, y promoviendo la diversidad cultural y la creatividad humana que desarrollan las libertades públicas y privadas éticamente ejercidas.

Para promover la **Economía Solidaria** podemos:

1. Convertirnos en consumidores solidarios de productos y servicios, promoviendo una vida mejor para todos y la preservación de la naturaleza.
2. Organizar un grupo de compras solidarias.
3. Integrar una Red como productor, prestador de servicios o consumidor.
4. Divulgar y comercializar los productos de la Red en nuestra zona.
5. Distribuir este material difundiendo nuestras ideas y acciones concretas.
6. Dialogar sobre estas propuestas con grupos de desempleados, en las comunidades, las asociaciones, sindicatos, escuelas, iglesias, etc.
7. Participar de cursos ampliando nuestro conocimiento sobre esta propuesta.
8. Iniciar la organización de la Red en nuestra zona.





## Propuesta de trabajo

### ¿QUÉ ES EL MERCADO?

#### Objetivo

- Problematicar la idea de mercado, pensar entre todos con qué ideas está asociado.

#### Desarrollo de la actividad

1) Nos dividimos en grupos para trabajar la consigna *¿qué es el mercado? ¿qué entendemos por "mercado"?* Las ideas que surjan las representamos en la forma creativa que queramos: a través de frases, dibujos, collages, dramatizaciones, canciones, historietas, etc.

2) Luego, cada grupo presenta lo que elaboró y debatimos las ideas que surgieron. Algunas preguntas que pueden servir para el debate:

- a) ¿Quiénes actúan en el mercado? ¿cómo son las relaciones que se establecen en él?
- b) ¿Es lo mismo "mercado" que "intercambio"?
- c) ¿Es posible otro tipo de mercado? ¿de intercambio? ¿qué experiencias conocemos?

### ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

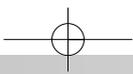
#### Objetivo

- Elaborar estrategias para ampliar la comercialización de nuestros productos.

#### Desarrollo de la actividad

1) Trabajamos a partir de algunas preguntas que nos sirven para repensar nuestras estrategias de comercialización:

1. ¿Cuál es el principal producto o servicio que vendemos?
2. ¿Qué características tiene?
3. ¿Cómo definimos el precio?



4. ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles son sus características?
5. ¿Cómo y dónde lo vendemos?
6. ¿Por qué nos compran a nosotros?

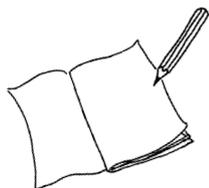
2) En base a lo trabajado con las preguntas podemos identificar las principales estrategias comerciales teniendo en cuenta los elementos de las 4 "P".

- Relación producción/consumo, definición del **P**roducto (¿Qué?, pregunta 1 y 2)
- Costo/ **P**recio (pregunta 3)
- **P**laza/ segmentación (¿Para quiénes? pregunta 4)
- **P**resentación/ distribución/ entrega/ plazos (¿Cómo? ¿Dónde? pregunta 5)
- **P**romoción/ publicidad (pregunta 6)



## 4

## Desafíos



Para leer y analizar

### NUESTROS DESAFÍOS DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL SOLIDARIA

Alrededor de lo hasta aquí planteado nos parece interesante resumir las realidades y perspectivas de los emprendimientos de la Economía Social Solidaria en torno a tres grandes grupos o núcleos de desafíos, los cuales, interrelacionados entre sí, y desde adecuadas articulaciones, pueden potenciar el sentido político de nuestros emprendimientos en tanto posibilidad de transformación de nuestra realidad cotidiana y de nuestro tiempo.

#### 1) De la inclusión social a la maduración de otra sociabilidad

Muchas veces hemos descrito y mencionado las situaciones de marginalidad y exclusión a las que nos puede llevar la problemática social de la desocupación y sus consecuencias, no sólo económicas sino también anímicas, tales como la depresión o el deterioro de vínculos. Por ello, cobra gran importancia todo lo referido al trabajo para la conformación y afianzamiento de los grupos, ya que los mismos son una base fundamental para el desarrollo de cualquier proyecto asociativo. Además, constituyen la posibilidad de dar respuesta a una necesidad inherente a todos/as nosotros/as: el **poder sentirnos integrados, siendo parte de una trama social en la cual nos identificamos y relacionamos.**

Estos grupos que conforman los emprendimientos productivos, pueden entonces, quebrar la situación de desempleo, transformar la de desocupación y recuperar los vínculos y lazos sociales, e incluso refundarlos. Creemos que en el seno de los proyectos cooperativos o autogestivos se plantea como desafío la posibilidad de forjar **un nuevo tipo de relaciones humanas y sociales, de trabajo y de producción, que redefine la relación con los medios de producción, con la naturaleza y fundamentalmente entre las propias personas.**

En la Economía Social Solidaria, donde el objetivo fundamental está ligado a resolver las necesidades sociales, el crecimiento personal está asociado al bienestar y desarrollo colectivo ya que las relaciones se tejen en torno a otros criterios de organización, otros fines y otros valores, diferentes a los predominantes en la economía capitalista. Esto abre la posibilidad de madurar relaciones de cooperación y solidaridad entre pares, en desmedro de la competencia y el egoísmo que muchas veces impera en las relaciones sociales de producción capitalistas, pudiendo desarrollar así **una subjetividad y una cultura de trabajo digna y solidaria.**



Este desafío implica rupturas en los adultos –generalmente más vinculados y acostumbrados a la cultura del trabajo dependiente– y aprendizajes en los más jóvenes, a quienes desde el discurso y las prácticas dominantes se les ha intentado transmitir la cultura del no trabajo, del plan o del "pibe chorro".

Por todo esto es que necesitamos **transformarnos para poder transformar**, expresar y prefigurar el cambio social que necesitamos y buscamos en nuestras relaciones y prácticas cotidianas, donde nuestras estrategias de resistencia transformen y superen lo viejo, creando e instituyendo lo nuevo.

## 2) Eficiencia organizacional para la sustentabilidad económica y social

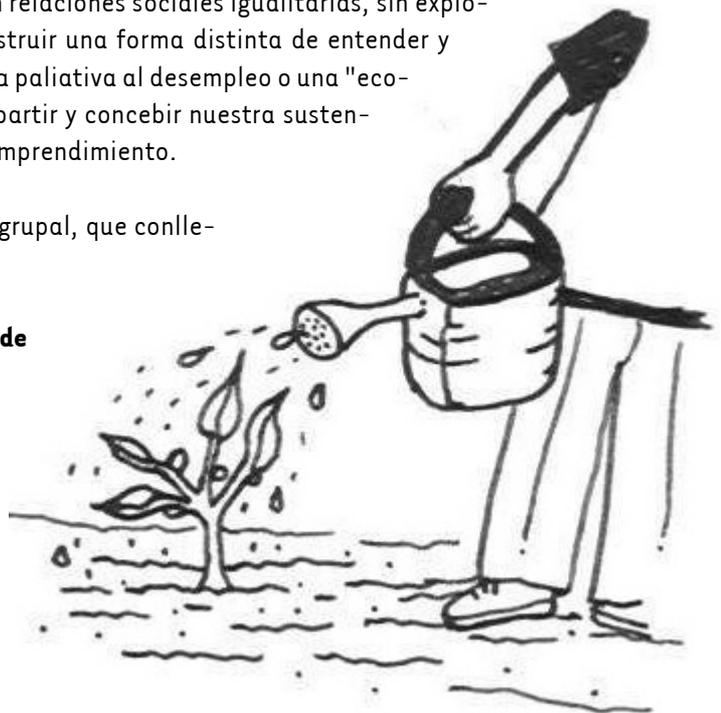
Cuando nos referimos a la posibilidad de "hacer viable la solidaridad", estamos hablando ni más ni menos que de poder lograr que nuestros emprendimientos sean rentables. Este concepto, sin embargo –resulta fundamental aclarar– varía su significado respecto del que se le atribuye en la empresa capitalista: apropiación desigual del plusvalor para beneficios patronales (utilidades y/o ganancias). En la empresa de base económica social, la rentabilidad se vincula a la posibilidad de generar el excedente necesario para satisfacer ingresos dignos y equitativos para los/as compañeros/as y, para lograr así, un margen de ahorro e inversión para el fortalecimiento de los mismos (capitalización).

Podríamos sintetizar entonces que **en la Economía Social Solidaria no se acumula individualmente, sino que se distribuye equitativamente y se ahorra colectivamente**. Vale decir que existen criterios propios y distintos que no son de tipo capitalistas, aunque de hecho, a nivel económico y social, coexistan con éstos.

Retomando, creemos que para lograr la sustentabilidad económica y social, resulta indispensable madurar entre todos la concepción y convicción compartida de que nuestros emprendimientos son formas realmente alternativas de trabajo y de vida. Éstas se basan en relaciones sociales igualitarias, sin explotación, en saberes compartidos, es decir, en aprender y construir una forma distinta de entender y practicar la economía. Por lo que no constituyen una respuesta paliativa al desempleo o una "economía de segunda" o "para pobres", en tanto podamos compartir y concebir nuestra sustentabilidad como una de las dimensiones políticas de nuestro emprendimiento.

Sin embargo, esto supone un proceso de aprendizaje grupal, que conlleva tiempos colectivos a veces bastante arduos.

También es importante **desarrollar niveles de calidad de nuestros productos y/o servicios, en el marco de la progresiva capacidad de gestión y administración** de nuestros emprendimientos. Para ello, debemos desenvolvemos grupalmente de la manera más organizada posible, asignando con eficiencia nuestros factores (tecnológico, fuerza de trabajo, capital) a las metas organizacionales que vayamos definiendo.



Es decir, nuestro desafío consistiría en este punto, en revertir la alienación propia del proceso del trabajo fragmentado (en el contexto de la división social del trabajo capitalista), y lograr la comprensión integral de las distintas áreas y procesos que conforman nuestros emprendimientos y la promoción concreta de las diferentes tareas, pudiendo **materializar la (auto)gestión**. Es preciso entonces, **reconocer y actuar sobre todo el proceso de trabajo**: desde nuestras compras hasta nuestras ventas, pasando por los procesos de producción, administración, difusión, comercialización y articulación con otros colectivos u organizaciones de la Economía Social Solidaria.

Nuestras herramientas, entre otras, pueden ser: recuperar y reconocer capacidades, desarrollar aprendizajes, distribuir las tareas e incluso rotar en las mismas, establecer periódicamente espacios de planificación colectivos, potenciar el crecimiento individual en el marco del desarrollo y fortalecimiento colectivo, ligar nuestro crecimiento como emprendimiento a la resolución de necesidades y problemas de otros, hacernos conocer y ser visibles.

Uno de nuestros objetivos centrales en torno a este segundo desafío (la sustentabilidad) es **acrecentar nuestros ingresos y disputar la riqueza social**, basándonos en la reconfiguración de nuestras subjetividades y vínculos que expresen y potencien el cambio social (una otra sociabilidad), junto a criterios y parámetros de eficiencia y calidad propios de la Economía Social Solidaria, que debemos materializar en nuestras organizaciones.

En este camino, organizaciones como el M.T.D de La Matanza plantean que hay que poder pasar "de la culpa a la autogestión", y lo han hecho. "En lugar del patrón pusimos a la responsabilidad", manifiestan desde la Cooperativa de Trabajo Gráfica Chilavert.

Podemos demostrar y demostrarnos que podemos cubrir nuestras necesidades vitales y las de otros/as desde espacios y prácticas económicas impulsados no desde el paradigma capitalista, -en el cual el fin último es la ganancia o el lucro, siendo incluso el ser humano un medio o recurso para tal fin-, sino desde un paradigma plenamente humanista, eje desde el cual se concibe un desarrollo económico-social incluyente y justo en armonía con el medio ambiente.

### **3) Articulación y elaboración colectiva de definiciones políticas e ideológicas**

Para todos/as nosotros/as es importante poder reconocernos como sujetos económicos, decidiendo de qué manera actuamos a la hora de producir, intercambiar, consumir y ahorrar. Estas prácticas tienen que ver con circunstancias históricas y sociales, en las cuales podemos intervenir, transformando nuestra realidad junto con otros/as. Esto quiere decir que **podemos constituirnos también en sujetos sociales y políticos, intentando así ser protagonistas de nuestro destino**.

Este tipo de definiciones están en la base de nuestros emprendimientos, pero pocas veces podemos hablar sobre estas cuestiones apurados por las tareas cotidianas. Es necesario entonces, darnos espacios diferentes a nuestras reuniones habituales y sus urgencias, donde poder "parar un poco la pelota, para mirar nuestro equipo y la cancha". Es decir, poder desde nuestro recorrido común volver a nuestro origen: ver por qué nos juntamos e iniciamos nuestro proyecto, qué nos motivó a hacerlo, qué cosas hemos logrado, qué cosas no y por qué. Podemos establecer también con quiénes articulamos para trabajar y con quiénes no, cómo juega e influye el contexto económico, social y político, en qué medida logramos reinventar nuestra realidad,



etc. Resulta valioso, **aprender desde nuestras propias prácticas, hacer síntesis y teorizar, para fortalecer nuevamente las mismas con más herramientas (praxis)**, estrechando nuestros vínculos, nuestra organización, y en consecuencia, la forma en la que nos relacionamos con otras personas, organizaciones y actores sociales.

Es importante **ubicar nuestro proyecto en contexto**, analizar las causas o determinaciones sociales de nuestros problemas cotidianos y, desde ellos, plantear reivindicaciones, propuestas y definiciones estratégicas. ¿Qué intereses y grupos de poder intervienen en la economía y la política? ¿Cómo impactan en la realidad social actual que vivimos? En el desempleo, la falta de vivienda, el acceso a la salud o a la educación, entre otros. ¿Qué pasa con los recursos naturales y los servicios públicos en nuestro país? ¿Cuál es la realidad que atraviesa nuestro país y Latinoamérica? Desde nuestra realidad y territorialidad ¿cómo intervenimos y cuál es nuestro aporte como colectivo u organización social productiva en nuestro barrio o comunidad?

Algunas de estas preguntas pueden ser disparadores para discutir lo que hacemos, así obtendremos definiciones y conceptos para pensar y actuar en nuestra realidad construyendo nuestra propia visión política e ideológica.

Desde esta mirada, es importante no cerrarnos sobre nosotros mismos porque las causas que nos juntaron siguen existiendo, aunque a veces nuestro grupo temporalmente lo haya resuelto. Nuestro proyecto tiene una clara dimensión política, en tanto herramienta para cambiar nuestra realidad y construir la sociedad en la que merecemos vivir dignamente.

**En síntesis, construir definiciones desde nuestra práctica, analizando el contexto en el que actuamos y desarrollando objetivos políticos en articulación con otras organizaciones.**

- Como dijimos, es necesario reconocer con quiénes vincularnos para fortalecer nuestros proyectos, multiplicar la asociatividad ya lograda para: fortalecer la organización popular en torno a una economía dirigida a resolver las necesidades sociales, mediante la construcción social de mercado en redes de comercio justo con productores y consumidores, practicando la autogestión y el consumo socialmente responsable.
- Difundir nuestras experiencias hacia la sociedad en su conjunto, de manera de darle visibilidad, valor y mayor legitimidad a nuestros proyectos.
- Luchar por la creación de legislación y marco jurídico específico y actual, que reconozca nuestros emprendimientos y les otorgue apoyo, posibilitando inscripciones, habilitaciones, cobertura social y previsional para los/as compañeros/as, facilitando la comercialización en o hacia distintos espacios.
- Incidir en el surgimiento y desarrollo de políticas públicas por parte del Estado, que favorezcan nuestras prácticas y puedan aportar al sostenimiento y desarrollo estratégico de la Economía Solidaria como alternativa económica, social y política.



## Propuesta de trabajo

### EL BARÓMETRO DE IDEAS

#### Objetivo

- ⇨ Problematizar los desafíos planteados, profundizar la discusión en torno a ellos.

#### Desarrollo de la actividad:

Dividimos en dos el espacio físico donde se realiza la actividad. Todos nos ubicamos en el centro del lugar. Un compañero designado como coordinador enuncia una frase en relación a los desafíos de la Economía Social Solidaria. Los compañeros a favor de la frase se ubican del lado derecho, lo que están en contra del enunciado se ubican en el lado izquierdo. Los que no saben que posición tomar se quedan en el centro del ámbito donde se realiza la actividad.

Luego compañeros de cada lado argumentan el por qué de la elección (los que se posicionaron a favor, en contra y los indecisos). A medida que se van exponiendo los argumentos los que crean convincentes las razones expuestas pueden elegir cambiar de posición y pasarse al lado "a favor" o al lado "en contra". Esto se va repitiendo con cada una de las frases.

El coordinador puede ir registrando en un afiche los argumentos expuestos para profundizar el análisis.

#### Algunas frases disparadoras...

- *La única manera de obtener el capital de trabajo que nos falta es mediante la provisión del Estado.*
- *La división de tareas siempre implica jerarquías.*
- *Si hay asambleas, nuestra cooperativa siempre es participativa y horizontal.*
- *La sustentabilidad económica de nuestra cooperativa puede aumentar sin diversificar la comercialización.*
- *Los productos de la economía solidaria son siempre más caros que los que encontramos en los supermercados.*
- *El mercado es quien en definitiva pautará nuestras vidas.*
- *Las empresas capitalistas son más eficientes que las iniciativas autogestivas alternativas.*
- *Para crecer hace falta tener capital.*



- *En los precios de los productos/servicios se expresan relaciones de poder.*
- *No todo el mundo está preparado para trabajar en forma asociada.*
- *El crecimiento económico mejora nuestra calidad de vida.*
- *El consumismo es la contracara del productivismo.*
- *El hambre y la desigualdad se remedian aumentando el nivel de producción y reactivando la economía.*
- *El desarrollo y el crecimiento conllevan la destrucción del medio ambiente.*
- *Una red de Economía Social Solidaria nos permite construir algo alternativo al capitalismo.*

## ALGUNOS TELÉFONOS Y DIRECCIONES ÚTILES



### **Ministerio de Desarrollo Social**

Av. 9 de Julio 1925 - Piso 16

Tel: 4379-3636 - 4384-8509/10

Página web: [www.desarrollosocial.gov.ar](http://www.desarrollosocial.gov.ar)



### **Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Programa de Autoempleo**

Balcarce 362 - Tel: 4114-5705



### **Área cooperativas del Ministerio de Producción (Pcia. de Buenos Aires)**

Página web: [www.mp.gba.gov.ar](http://www.mp.gba.gov.ar)



### **Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social - INAES**

Otorga personerías jurídicas a Cooperativas (Ley Nº 20.337) y Mutuales (Ley. Nº 20.231)

Página web: [www.inaes.gov.ar](http://www.inaes.gov.ar)



### **Registro de Personas Jurídicas**

En Capital Federal: Inspección General de Personas Jurídicas.

San Martín 665 - Tel: 011-4312-2427

En Provincia de Buenos Aires: Dirección Provincial de Personas Jurídicas

Calle 51 esq.12, Torre 1, piso 15 - Tel: 0221-295200



### **Instituto Nacional de Tecnología Industrial - INTI**

Parque tecnológico Miguelete, Av. Gral. Paz 5445- Edificio 2

(entre Albarellos y Av. de los Constituyentes), San Martín

Tel: 011-4724-6270/6469. E-mail: [microemp@inti.gov.ar](mailto:microemp@inti.gov.ar)

## BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA...

- CATTANI, A. D. (Org.) (2004) La otra economía, Altamira, Buenos Aires.
- CORAGGIO, J. L., (2002) *La propuesta de economía solidaria frente a la economía neoliberal*, exposición realizada en la *Conferencia sobre Economía Solidaria del Foro Social Mundial*, Porto Alegre.
- GUERRA, P. (2002) *Economía de la solidaridad. Una introducción a sus diversas manifestaciones teóricas*, Universidad de la República y Universidad Católica del Uruguay. Texto publicado originalmente en el semanario uruguayo Brecha.  
En [http://www.ideasapiens.com/filosofia.sxx/fsocial/economia\\_%20solidaridad\\_%20intr.%20teorica.htm#\\_ftn1](http://www.ideasapiens.com/filosofia.sxx/fsocial/economia_%20solidaridad_%20intr.%20teorica.htm#_ftn1)
- LAVILLE, J. L. (Comp.) (2004), Economía Social y Solidaria: una visión europea, Altamira, Buenos Aires.
- MANCE, E. A (1999) *La Colaboración Solidaria como una Alternativa a la Globalización Capitalista*, Curitiba, junio de 1999 (versión original en portugués) En [www.milenio.com.br/mance/alternativa.htm](http://www.milenio.com.br/mance/alternativa.htm)
- MELO LISBOA, A. (2000), *Los desafíos de la Economía Popular Solidaria*, en [www.equitativo.com.ar](http://www.equitativo.com.ar)
- RAZETO, L. (2001) *Desarrollo económico y economía de solidaridad. El desarrollo como expansión, transformación y perfeccionamiento de la economía en el tiempo*. Revista Polis, Revista On-Line de la Universidad Bolivariana, Volumen 1, Número 1, en <http://www.revistapolis.cl/Razeto.pdf>
- RAZETO, L. (2002) Las empresas Alternativas, Nordan, Montevideo.
- RAZETO, L. (s/d) *¿Qué es la economía de Solidaridad?* en <http://www.economiasolidaria.net/>
- POLANYI, K. (1992), La Gran Transformación, Madrid, Ediciones La Piqueta.
- POLANYI, K. (1947) *Nuestra Obsoleta Mentalidad De Mercado*, Artículo publicado originalmente en Commentary 13, 1947, 109-117. Esta versión proviene de Polanyi, Karl. Economie primitive, arcaiche e moderne, Giulio Einaudi editore, Turín 1980. Traducción tomada de [www.red-vertice.com/fep/texto09.html](http://www.red-vertice.com/fep/texto09.html)
- SANTOS, B. de Sousa (2002) Produzir para viver: os caminhos da produção nao capitalista, Civilização Brasileira, Río de Janeiro.
- SINGER, P. (s/d), *Economía Solidaria: posibilidades y desafíos*, presentación proferida en el Sindicato de Ingenieros en Río de Janeiro. En [www.logolinkla.org/conteudos/documentos/paulsinger\\_esp.pdf](http://www.logolinkla.org/conteudos/documentos/paulsinger_esp.pdf)
- SINGER, P. Y SOUSA, A. (2000), La economía solidaria en Brasil: la autogestión como respuesta al desempleo, Ed. Contexto, S.Paulo.
- VUOTTO, M. (Comp.) (2004) Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas, Altamira, Buenos Aires.