



MANUAL
en gestión integral
para unidades
socioproductivas
de la economía
social

 Publicación de Acceso Abierto

Instituto Académico
Pedagógico de Ciencias
Sociales



Universidad
Nacional
Villa María



Carlos Mugica
ASOCIACIÓN MUTUAL

Suarez, Gabriel

Manual en gestión integral para unidades socioproductivas de la economía social / Gabriel Suarez; Susana Gigena; Federico Zuliani. - 1a ed - Villa María: Universidad Nacional de Villa María. Instituto Académico Pedagógico de Ciencias Sociales; Caritas -Argentina; Asociación Mutual Carlos Mujica PJ 455, 2021.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-4993-50-2

1. Economía Social. I. Gigena, Susana II. Zuliani, Federico III.
Título
CDD 335



AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

RECTOR

ABOG. LUIS ALBERTO NEGRETTI

VICERRECTOR

ABOG. ALDO PAREDES

DECANA DEL Instituto Académico
Pedagógico de Ciencias Sociales
MGTER. ELIZABETH THEILER

SECRETARÍA ACADÉMICA DEL
Instituto Académico Pedagógico de
Ciencias Sociales
MGTER. ADRIANA TORRES

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y
EXTENSIÓN DEL Instituto Académico
Pedagógico de Ciencias Sociales
MGTER. GABRIEL SUAREZ

NUESTRO POSICIONAMIENTO EN LA ECONOMÍA SOCIAL Y POPULAR

La Economía Social y Solidaria es una propuesta de organización económica que posee rasgos característicos que lo diferencian sustancialmente de la economía de mercado o economía capitalista, porque políticamente expresan relaciones sociales distintas. No cabe duda que en el ámbito de la economía social conviven prácticas, modos, mecanismos, y hasta propuestas de consumo con rasgos característicamente propios, pero también con los formatos habituales de la economía de mercado. Sin embargo, se comparte lo que se denomina mercado, como espacio de intercambio y satisfacción de necesidades, para todo tipo de lógicas económicas .

Razeto Migliaro (2007) entiende a la economía como un proceso socialmente construido “y el mercado como un sistema de relaciones sociales en que los participantes toman decisiones no solamente pensando en su interés egoísta, sino también atendiendo a sus concepciones éticas, a sus valores, a sus aprendizajes sociales, a sus opciones culturales y espirituales, etc. El mercado coordina las decisiones de sujetos complejos que se comportan de variadas maneras, y donde pueden coexistir diversas racionalidades y múltiples opciones voluntariamente asumidas”.

Uno de los ejes de economía social y solidaria es repensar las formas de intercambio, promoviendo espacios y relaciones más horizontales, más equitativas entre los distintos eslabones de la cadena de valor; entendiendo esto, como la dimensión política de la propuesta económica del comercio justo, al tiempo que se promueven formas de consumo más responsables que incorporen valores solidarios, ambientales, comunitarios, entre otros. Ya que también entendemos que el consumo es una relación social, una experiencia colmada de sentidos y correlatos entre objetos-valores-significados; condicionados por el momento histórico, social y político.

LA ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y POPULAR ES UNA PROPUESTA ESENCIALMENTE POLÍTICA PORQUE ARRASTRA UNA IDEA Y UNA PRÁCTICA DE JUSTICIA Y DISTRIBUCIÓN, QUE ES ACTUALMENTE OPUESTA A LO HEGEMÓNICO.

EL SENTIDO DEL MANUAL

El presente manual tiene por finalidad brindar a sus lectores un procedimiento simple para acercarse a la planificación o proyección de una iniciativa socioproductiva, desde gestar la idea-matriz hasta identificar los mejores canales de comercialización para la producción específica del proyecto. La propuesta no pretende transmitir un esquema cerrado, sino orientar la aplicación de ciertas metodologías o esquemas funcionales a la toma de decisiones en la construcción y viabilidad de propuestas autogestivas.

El objetivo de compartir este material, y es la expectativa que tenemos sobre lxs lectores, es sumar a la intención explícita de generar entramados socio-productivos locales, contando con formatos unipersonales, asociativos y cooperativos, en función de la democratización de las prácticas socioeconómicas. Esta situación de partida es necesaria para fortalecer procesos donde se pase de la acción microsocial para la sobrevivencia a acciones colectivas del orden societal, que incluyan construir otra economía.

Sugerimos algunas orientaciones de uso del manual, y ciertas técnicas para su implementación

Lo primero que sugerimos y advertimos que las propuestas de abordaje que recorren este manual, no son ni cerca únicas, y menos aún las mejores. Se encuentran herramientas o facilitadores en la planificación para las MUSP. Por lo tanto, en este sentido, es coherente plantear a los lectores de este manual que comiencen también por analizar a groso modo a su público destinatario de estos ejercicios, y planifiquen (mejor si es participativamente, claro) construyendo un cronograma progresivo de trabajo, para acumular los saberes y logros a lo largo del manual.

Luego, estamos convencidos que las instancias de construcción colectiva y la participación abierta son las mejores condiciones para el trabajo puntual sobre los ejercicios de definición de los principales elementos de la viabilidad comercial de las MUSP.

Cada módulo puede contener dos encuentros en formato taller, compartiendo herramientas conceptuales, tomando tiempos de reflexión, y análisis particular sobre cada proyecto, intercambiando con demás participantes del grupo de trabajo, aunque sus ejes productivos sean completamente distintos. Es muy enriquecedor aquel aporte, desde la planificación situada, que se hace desde un juego de posiciones que pueden ensayar los participantes del grupo (consumidor responsable ideal, proveedor de bolsas de tela para empaque de las bandejas de una productora de manualidades en madera, gestor de feria, dueño de local comercial, etc.).

³ sea clásica-liberal, sea de la economía social tradicional -cooperativismo y mutualismo-, como de la nueva economía social -movimentista y contrahegemónica-.

EL MANUAL CONSTA DE 3 MODULOS



PRIMER MÓDULO

de introducción al universo de las microunidades socioproductivas (MUSP)



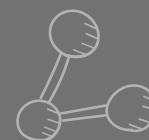
SEGUNDO MÓDULO

sobre la planificación concreta de la comercialización



TERCER MÓDULO

de aspectos fundamentales para el funcionamiento y viabilidad de las MUSPs en términos de economía social, solidaria, y popular.



MICROUNIDADES SOCIOPRODUCTIVAS

¿De qué hablamos?

- Un negocio pequeño (en capital, número de ocupados y ventas);
- administrado y desarrollado por una o varias personas;
- en la que se realizan actividades de producción de bienes o servicios
- para su venta en el mercado;
- que puede estar instalado en la vivienda o espacio propio, alquilado o prestado fuera del hogar;
- con la finalidad de generar ingresos principales o complementarios para satisfacer las necesidades de una persona o familia.



Suelen asociarse a diferentes conceptos: microemprendimientos, emprendimientos, unidad económica, unidad familiar, proyecto socio-productivo, taller familiar, pequeña unidad productiva, negocio, microempresa y actividad laboral por cuenta propia.

Pueden ser de varios tipos:

según cantidad de trabajadores productores:

- **Individual:** cuando lo lleva adelante un emprendedor/a. Es unipersonal.
- **Familiar:** cuando lo llevan adelante dos o más miembros de la familia, vinculados por parentesco.
- **Asociativo:** cuando lo llevan adelante dos o más emprendedores/as, vinculados por afinidad (son vecinos, amigos o personas conocidas).

según el tipo de actividad principal que realizan:

- **Productivos:** su proceso productivo se orienta principalmente a la elaboración de bienes tangibles, luego adquiridos por consumidores; a través de este proceso, que pueden ser de tipo artesanal o industrial, se transforman las materias primas en productos terminados.
- **De servicios:** su proceso productivo involucra principalmente la prestación de servicios; éstos se caracterizan por ser bienes intangibles (no se pueden tocar) y que no generan stock, ya que se brindan y consumen al mismo tiempo.

- **Comerciales:** suelen denominarse así a aquellas iniciativas que sólo venden productos ya terminados sin producirlos, ya sea al por mayor o al por menor; si bien sólo comercializa productos fabricados por otros, agrega valor al acercarlos al consumidor.

Toda iniciativa productiva, comercial, o de servicios nace, se gesta de una idea, motivada por distintas circunstancias; por la necesidad de conseguir ingresos y aportar al hogar, sea como sostén principal o como aporte complementario; por una preferencia o elección personal de emprender una actividad por cuenta propia o en conjunto con familiares o conocidos; porque es una alternativa para trabajar desde el hogar. En algunos casos, constituye un oficio, vocación o un negocio que se hereda o empieza desde cero. En otros casos, surgen motivados ante la falta de un empleo en condiciones dignas.

La microunidad socioproductiva (MUSP) se va haciendo, se construye poco a poco y se pueden diferenciar tres etapas o momentos importantes: la formulación de ideas, la planificación de la iniciativa, y puesta en marcha de la MUSP (ambas etapas éstas últimas incluidas en el segundo módulo).

Vamos definiendo y ejercitando.

8

FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE IDEAS.



EJERCICIO 1: LLUVIA DE IDEAS

Es el período en el que surgen y generan las actividades que se podrían emprender. Unas preguntas, como lluvia de ideas, son:

¿Qué quiero hacer?

¿Qué me gusta?

¿Cuáles son mis sueños?

Se nos pueden ocurrir muchas ideas pero cuál elegimos. Para depurar estas ideas se puede hacer un balance entre lo que se “quiere” (gustos, sueños) y lo que se “puede” (lo que conozco, lo que tengo, lo viable), sumando otras preguntas para afinar las ideas: ¿Qué sé hacer? ¿Qué puedo aprender? ¿Me va a generar ingresos?.

Lluvia de sueños

Hacer una lista larga de aquellas actividades que te gustaría hacer en tu vida. Pensá en diferentes rubros o actividades que te gustaría realizar, según tus sueños y habilidades. Escribí todas aquellas ideas que te parezcan posibles, pero también incluí aquellas que te parezcan un poco locas y hasta imposibles.

Filtro de ideas

Ya hicimos nuestra lluvia de sueños. Pero ¿cuáles son factibles en el corto y/o mediano plazo?. A partir de la lista anterior, elegir laS ideas que respondan a estas TRES preguntas:

¿Qué sé hacer?

¿Me va a generar ingresos?

¿Qué me gusta o resulta agradable hacer?

EJERCICIO 2: FODA

Otra herramienta que ayuda a evaluar las ideas es el análisis FODA. Este análisis se hace sobre las ideas, pensando en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas del posible emprendimiento.

FODA es una herramienta para analizar una idea de negocio/MUSP o la situación de un emprendimiento en marcha. La principal característica del FODA es examinar la interacción entre el negocio y el entorno en el que se desenvuelve. Se enfoca hacia los factores claves para el éxito del negocio, diferenciando los aspectos positivos y negativos; hacia el interior del emprendimiento resalta las fortalezas y debilidades, comparándolo con las principales características de los competidores. Hacia el afuera del negocio detecta oportunidades y amenazas que se debe enfrentar. Pensá en tu idea de emprendimiento y realiza el análisis FODA del mismo.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

OPORTUNIDADES

AMENAZAS

RESULTADOS ESPERADOS A TRABAJARSE DE ESTE PRIMER MÓDULO

1. EJERCICIO COLECTIVO PARA ANÁLISIS Y RECONOCIMIENTO DESDE SER PROSUMIDORES

Sugerimos que uno de los talleres a los que se dedique este primer módulo, se lleve a cabo este ejercicio de intercambio y construcción colectiva de la identidad, en el marco de la economía social y popular, de los prosumidores (productores + consumidores) por lo que la importancia de los consumidores es clave, siendo al mismo tiempo siempre también productores (de sentido sobre lo que compran o consumen) y trabajadores (también inmersos en esta vía de inserción social al mundo).

Este ejercicio puede proponerse profundidades distintas, algunas que impliquen un mínimo trabajo de campo, o simplemente aplicar con un esquema de cercanía un relevamiento. Lo importante es hacerse de la sistematización de la información que nos permitirá tomar decisiones, y socializar los sentidos o valoraciones sobre los atributos de las producciones comercializadas en canales o en el marco de la economía social y sus dispositivos locales. Es decir, si los consumidores reconocen que los productos adquiridos son de la ECS, si es igualmente importante para todos los consumidores que sean de la ECS, si están familiarizados con el precio justo, con la producción sin patrón, con el impacto ambiental de la producción, con la trazabilidad de la cadena; cuáles son las motivaciones de los consumidores por comprar productos de emprendedores y de unidades productivas de la economía social, y así facilitar el reconocimiento de los atributos que el consumidor valora en estos tipos de productos.

Enumeramos algunas preguntas u orientadores claves:

- *si como consumidores, con qué frecuencia compran a la economía social (siempre, mensualmente, por ejemplo),*
- *en qué canales con más frecuencia (ferias, comercios, por redes sociales, por ejemplo),*
- *¿Por qué decidió realizar esta compra aquí?,*
- *evalúan el precio por justo, accesible, claro,*
- *evalúan el producto por lo exclusivo, artesanal/casero, barato,*
- *evalúan que la presentación del producto sea ecológica, acorde, decorativa,*
- *evalúan que los espacios de comercialización sean cercanos, tengan variedad, facilite formas de pago.*

Entre otras.

2. DEFINIENDO EL PRODUCTO O SERVICIO

El emprendimiento puede ofrecer productos, servicios o su combinación. El producto debe ser elaborado, teniendo en cuenta, por un lado, lo que sabemos hacer y nuestros deseos, pero principalmente las necesidades de los/as consumidores (sus costumbres, hábitos, deseos, expectativas). Completa el siguiente cuadro con los tres principales productos o servicios de tu MUSP.

PRODUCTOS/ SERVICIOS	Características funcionales y técnicas	Necesidades que se podrá satisfacer en los clientes	Ventajas en relación a la competencia	Desventajas en relación a la competencia



En este apartado del manual, presentamos un diálogo de conceptos y propuestas lúdicas para la etapa en la gestión integral de micro unidades socioproductivas de la economía social, solidaria y popular, profundizando el aspecto de la comercialización, con la propuesta de dos herramientas, que pueden trabajarse complementariamente, por separado, o conjugadas a nivel particular con instancia grupal.

PLANIFICACIÓN DE LA MUSP

Cuando ya se tiene en claro qué actividad se realizará y se analizó como viable, se puede comenzar a planificar la MUSP, más concretamente en sus tareas, ciclos y procesos.

Primero, hay que corroborar e ir construyendo la realidad de la iniciativa, para comenzar la planificación o proyección a paso seguro, retroalimentando el proceso de toma de decisiones. Vamos respondiendo preguntas importantes, ya que a partir de las respuestas, se comienza a PENSAR y a PLANIFICAR las cuatro actividades principales que todo emprendimiento deberá realizar: COMPRAR, PRODUCIR, COMERCIALIZAR, ADMINISTRAR



¿Por qué quiero emprender?

¿Qué quiero lograr?

¿Qué productos o servicios podré ofrecer?

¿Cómo lo voy a hacer?

¿Con quién lo llevaré adelante?

¿Quiénes me ayudarán?

¿Dónde lo voy a instalar?

¿A quién le puedo vender?

¿Qué tengo y qué me falta?

¿A quién le puedo vender?

¿Qué tengo y qué me falta?

COMPRA O ADQUISICIÓN

Se refiere a todas las actividades para obtener los insumos y materias primas necesarias para elaborar productos, brindar servicios u ofrecer productos terminados (reventa). Incluye la compra de otros elementos y servicios necesarios para el funcionamiento de la MUSP; esto requiere, además de salir a comprar, otras actividades, como seleccionar y evaluar insumos -según precio, calidad y otras características-, evaluar proveedores -según precios, tipo de atención, confiabilidad, alternativas de pago, entre otros aspectos-, evaluar los momentos y frecuencia de compra según necesidades, estacionalidad y promociones, y controlar y guardar los insumos en condiciones apropiadas.

PRODUCCIÓN

Involucra la planificación y puesta en marcha del proceso productivo, sea para elaborar productos, brindar servicios u ofrecer productos terminados (reventa). Requiere, además de producir o brindar servicio al cliente, por ejemplo, prever la cantidad y tipo de insumos -y también las etapas, pasos, tiempos, responsables y capacidad del proceso productivo-, el tipo de tecnología y herramientas a utilizar, la capacidad y experiencia de las personas a cargo de la producción, las normas de higiene y seguridad, la distribución del espacio físico, el control de calidad de los productos, entre otras.

COMERCIALIZACIÓN

No sólo es la venta del producto o servicio, abarca actividades que permiten conocer, atraer y mantener a los compradores en el tiempo. Abarca: conocer el mercado (perfil de clientes y de competidores); definir el tipo de clientes al que se apunta (segmentación de mercado); planificar las estrategias comerciales y la oferta comercial (producto, precio, promoción y plaza). Se debe identificar y satisfacer las necesidades de los consumidores en forma permanente, lo cual requiere de habilidades para la comunicación.

ADMINISTRACIÓN

Incluye dos tipos de actividades. Por un lado, abarca la planificación, organización, dirección y control de la MUSP en su conjunto, y por otra parte, se asocia con actividades contables y administrativas como el cálculo de inversiones, costos y precios. También la administración del dinero (pago de gastos, cobros, guardado de comprobantes y dinero), el registro de información (como ingresos y egresos, deudores y acreedores) y la evaluación de la marcha de la MUSP (ganancias y pérdidas). Para ello, es recomendable utilizar distintos soportes que permitan registrar y evaluar información como una hoja de cálculo, una libreta de gastos y una agenda de actividades, un registro de ingresos y egresos, entre otros.

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN... ALGO MÁS QUE VENDER

La comercialización es el proceso mediante el cual la información y los productos o servicios llegan a los clientes. Si bien se lo asocia directamente con la acción de vender, veremos que no son sinónimos, si no que la comercialización abarca algunos otros aspectos a los que atender.

La comercialización implica un proceso retroalimentado entre el emprendimiento y los clientes. Las vinculaciones que el emprendedor genera con sus clientes exceden las ocasiones de venta, y deben permitirle al emprendedor crear un vínculo y una relación que perdure en el tiempo y consolide la posición de la marca en el mercado.

Para dar inicio y definir lo que serán las estrategias de comercialización se deben conocer las necesidades del cliente o compradores, el tipo de clientes/consumidores a los que se apunta y los segmentos de mercado en los que se hará foco; considerando que en un entorno dinámico como el actual, y con alta rivalidad en términos de competencia, el desafío de la comercialización radica en generar valor al cliente, para lo que no sólo se deben comprender sus necesidades y deseos sino que también tener versatilidad para adaptar el producto o servicio en función de las nuevas necesidades.

Cuando hablamos de general valor nos referimos a los que se conoce como desarrollar una ventaja competitiva, esto es, una característica que nos diferencie del resto de los oferentes y permita atraer más clientes. Aquello por lo que optarán por el producto o servicio del emprendimiento y no otro. Puede estar relacionado al producto o servicio propiamente dicho o bien puede ser un servicio complementario, como la posibilidad de personalizarlo, la entrega a domicilio, etcétera.

Cómo mencionamos entonces, el proceso de comercialización no se trata sólo de 'salir a vender' lo que se produce, sino de un proceso más integral, que empieza primero por conocer las necesidades del consumidor o comprador, en función del tipo de clientes a los que se apunta (segmentos de mercado). El **sondeo de mercado** (de consumidores y competidores) es una herramienta para conocer el perfil de compradores potenciales y también conocer a los competidores que tendremos.

Estos ejercicios requieren responder a distintas preguntas, para luego proponernos trabajar con uno o ambos esquemas de planificación de la comercialización: 4P y CANVAS.

EL SONDEO DE MERCADO

Mediante esta herramienta podemos sistematizar información sobre los actores del mercado que condicionarán el desarrollo del emprendimiento. Requiere esfuerzos de investigación para recabar la información de cada uno de ellos.

Implica conocer, como mínimo, quiénes serán nuestros competidores y clientes, cuántos son, dónde están, qué productos están ofreciendo, a qué precios y qué ven-

tajas tienen. El sondeo puede ampliarse a proveedores disponibles y oferentes de productos sustitutos (aquellos con los que no compiten directamente pero pueden atraer a mi cliente para dar respuesta a la misma necesidad).

En las siguientes tablas pueden registrar la información, se proponen espacios reducidos pero destacamos que cuánta más información puedan obtener, más precisas serán las estrategias que implementen.

EL SONDEO DE COMPETIDORES

El sondeo de mercado implica conocer quiénes serán nuestros competidores, aquellos trabajadores que se dedican al mismo rubro productivo en las zonas de influencia de nuestra comercialización; cuántos son, dónde y cómo venden, qué productos están ofreciendo, a qué precios y qué ventajas creemos que presentan.

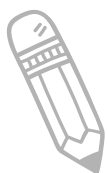
COMPETIDOR TRABAJADORES DEL MISMO RUBRO: Qué producen	Precio (alto, similar, bajo; en relación a los del emprendimiento)	Calidad	Servicios adicionales	Trayectoria / antigüedad en el rubro	Formas de pago	Presentación / empaque
1.						
2.						
3.						

Debemos sumar reflexiones sobre la trayectoria de esos trabajadores/competidores, y relacionarla con su caracterización general, a partir de la información de las tablas; nos permitirá concluir qué ventajas propias se relacionan con los competidores, que nos permita diferenciarnos. En general, a partir de la información de las tablas; nos permitirá concluir qué ventajas propias se relacionan con los competidores, que nos permita diferenciarnos.

EL SONDEO DE CONSUMIDORES/CLIENTES

Para conocer el perfil de clientes que podrá tener la iniciativa productiva, se propone una serie de orientaciones que conjugan preguntas desde el sondeo clásico de clientes, con consignas gestadas en el marco de los relevamientos de la investigación que produce éste manual.

1. ¿Cuáles creen, como productores, son las prioridades de los clientes cuando compran a la economía social y popular?. Del 1 al 12, ordenar en condición de importancia:



- Precio
- Financiación
- Calidad
- Tiempo de entrega
- Presentación-empaque
- Formas de pago
- Recomendaciones de otros clientes
- Proximidad
- Diseño, exclusividad
- Garantía
- Posibilidad de cambio
- Otras (especificar)

A esta reflexión debemos sumarle la observación, que el tema de la economía social y popular es de incipiente desarrollo, en términos conceptuales y hasta promocionales; en el sentido, que no siempre los consumidores tienen en claro que los productores o los circuitos comerciales a los que acceden se vinculan con la producción desde este paradigma. Por lo que se desprende, la necesidad de fortalecer la promoción y publicidad del origen de las producciones en la economía popular.

2. ¿A qué segmentos de población le ofrecemos nuestros productos?

¿Quiénes me van a comprar?

.....

Cantidad aprox. de clientes

.....

Localidad/ciudad/ barrios

.....

Edades

.....

Sexo

.....

Frecuencia de compra

.....

Gustos y necesidades

.....

Poder adquisitivo

.....

Otras características

.....

A esta reflexión debemos sumarle la observación, que existe un mercado de potenciales consumidores de la economía social y popular, en términos de que transitan espacios de comercialización aunque no necesariamente implique la compra o consumo como decisión política y/o económica de los clientes. Es necesario distinguir en este punto, el segmento consumidor concientizado del consumo en la economía social, y el segmento potencial o ideal de cada iniciativa en particular caracterizado por el rubro productivo que desarrollan. Por otro lado, este dato también revela un perfil de consumidor que no necesariamente visita estos lugares decidido a comprar, dada las características de los productos ofrecidos (no vinculados a bienes de primera necesidad) y la impronta de los lugares (aquí encontramos desde ferias hasta locales ubicados en paseos de compras), muchas veces las visitas son parte de un paseo y del clásico “mirar” y conocer los productos ofrecidos.

3. ¿En cuánto cree que el consumidor valora comprende el contexto donde realiza su compra, comprendiendo a su vez el trayecto de los productos que adquiere? ¿Del sentido que circula en estos espacios asociados al vínculo semidirecto con los productores?

Mucho, si lo relaciona. ¿Por qué?.....

A medias, luego de explicarle el contexto. ¿Por qué?.....

Nada, no lo relaciona. ¿Por qué?.....

Las respuestas a estas preguntas, conllevan a identificar qué estrategias dentro de la comercialización es necesario fortalecer para lograr el encuentro efectivo (vender/comprar) con el consumidor, o el encuentro potencial (ponerse en contacto, reconocer el trabajo/apoyo, recomendar, agendar).

Acompañamos con tablas la sistematización de las reflexiones e informaciones.

CLIENTES / CONSUMIDORES

<i>¿A qué segmentos de población le ofrecemos nuestros productos? (consumidores)</i>	
<i>¿Quién me va a comprar? (clientes)</i>	
<i>Cantidad aproximada de clientes</i>	
<i>Localización (provincial, localidad, barrio)</i>	
<i>Edades</i>	
<i>Sexo</i>	
<i>Frecuencia de compra</i>	
<i>Poder adquisitivo</i>	
<i>Otras características</i>	

DIFERENCIAMOS CLIENTES Y CONSUMIDORES

Los primeros son aquellos que concretan la compra, los segundos, quienes hacen uso del producto o servicios. Es útil atender a esta diferencia principalmente en algunos rubros para orientar correctamente la comunicación. Por ejemplo: productos para mascotas o bebés. En el caso de productos para niños puede que dirijamos la publicidad a los niños aunque los que concreten la compra sean los adultos.

SONDEO DE PROVEEDORES Y COMPETIDORES INDIRECTOS

PROVEEDOR	Precio	Calidad	Servicios adicionales	Trayectoria / antigüedad en el rubro	Formas de pago	Proximidad	¿Realiza envíos?
1.							
2.							
3.							

COMPETIDORES INDIRECTOS (oferentes de productos sustitutos)	Precio	Calidad	Servicios adicionales	Trayectoria / antigüedad en el rubro	Formas de pago	¿Competimos siempre o en ocasiones?	¿Qué ventajas tiene?	¿Qué des-ventajas tiene?
1.								
2.								
3.								

PRIMER ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN: LAS CUATRO P

Una vez que se conoce el perfil de los clientes potenciales, y los datos de los competidores, resulta más útil la planificación más concreta de las estrategias de comercialización.

4P

EL MIX DE COMERCIALIZACIÓN, O TAMBIÉN LLAMADO 4P, PLANTEA EL ANÁLISIS Y PLANIFICACIÓN SOBRE CUATRO ELEMENTOS CLAVES: PRODUCTO, PLAZA, PROMOCIÓN, PRECIO

PRIMERA P – PRODUCTO.

Se analiza qué características tendrán los productos o servicios del emprendimiento y qué beneficios aportará a los clientes. Cada producto debe tener una utilidad para los consumidores.

Es necesario definir:

- **Calidad del producto:** se mide según los materiales/materia prima/insumos empleados en su fabricación, la duración del proceso de producción, su acabado final, su presentación y las ventajas del producto para el cliente en relación al resto de la oferta en el mismo rubro, a los trabajadores que producen un bien o servicio similar.
- **Envase o empaque del producto:** debe contener y proteger el producto, proporcionar información sobre el producto, atraer la atención y estimular la compra y promoción del producto en línea con la concientización de los principios de la economía social y popular.
- **Servicios adicionales para el cliente/consumidor:** hay que tener en cuenta otras actividades que se brindarán, dando sentido integral al hecho de la comercialización, no sólo como una venta. Por ejemplo, el reparto sin cargo, garantías, cambio ante roturas, fabricación/elaboración a pedido, formas de pago.

Aquí nos detengamos a reflexionar sobre nuestra MUSP, y estos elementos del producto; tomemos nota de las ideas y diálogos.

¿Qué tipos de productos son los que consumen en aquellos espacios de comercialización en los que creemos que vamos a participar? ¿Lo hacen por no encontrarlos en otros? He recorrido y relevado comercios, ferias, exhibiciones, observando la presentación, calidad, y servicios similares a mi rubro, y de aquello que consumimos?

¿Se juegan otros criterios valorativos a la hora de analizar los productos?

En esta primer P, sumamos un ejercicio que implica que analicemos parte del proceso productivo concreto, de fabricación o de organización del servicio.

Etapas o procesos necesarios para desarrollar la actividad	Materias primas necesarias para producir o brindar el servicio. Detallar datos de los proveedores (nombre, localización, ventajas)	Herramientas y maquinarias necesarias para producir o brindar el servicio. Detallar	Responsables de actividades

SEGUNDA P – PLAZA (CANAL COMERCIAL).

Se refiere tanto al lugar o espacio de venta del producto o servicio, como al modo en que llegaremos a los consumidores. Por ejemplo, ofrecer casa por casa o salir a levantar pedidos; dejarlos en consignación a comercios de la zona, a viajantes, a revendedores o vendedores ambulantes; colocar en un local o en nuestra propia casa; participar en ferias, exposiciones, muestras; solicitar ayuda a familiares, instituciones o conocidos para que contacten con otros clientes. Es decir, la ubicación y la distribución de las producciones. La distribución tiene un costo y es necesario calcularlo, aunque cuanto más amplia sea la capacidad de distribución, las posibilidades de venta se ampliarán.

Identificando canales de venta

Los canales de venta son los lugares a través de los cuales hacemos llegar nuestros productos o servicios a los clientes. Mientras mejor desarrollemos los canales de venta más beneficios generaremos. Hagamos éste ejercicio, pensemos los canales de venta actuales, incluyendo aquellos posibles a desarrollar, y valorarlos por sus ventajas y desventajas.

Mientras mejor desarrollemos los canales de venta más beneficios generaremos, es importante considerar el costo que implica cada uno y cómo se aprovechan para la promoción también.

En la siguiente tabla consigne los posibles canales de distribución para luego definir por cuáles optará.

CANAL	VENTAJAS	DESVENTAJAS	CANTIDAD DE CLIENTES A LOS QUE ME PERMITE LLEGAR	COSTO
1.				
2.				
3.				

Aquí podemos hacernos preguntas del orden de la relación entre el espacio, lugar geográfico donde circula el potencial, y real consumidor de las producciones o servicios que se pretenden comercializar; reforzando el objetivo de obtener información sobre la valoración del consumidor, también sobre el espacio físico concreto donde se acercará a consumir y comprar.

Sobre los canales de venta que podemos reflexionar, hacernos preguntas puntuales a partir de las características de cada uno de estos canales, en el marco del desarrollo de la economía social, son:

- **no permanentes:** ferias barriales, ferias zonales, ferias especiales u ocasionales. Aquí debemos tener en cuenta: localización, clima, ambientación al aire libre, atractivos extras en una feria o evento social, circuitos de circulación peatonal, armado correcto y equitativo de los puestos en la feria, permisos, costos asociados a esta plaza.

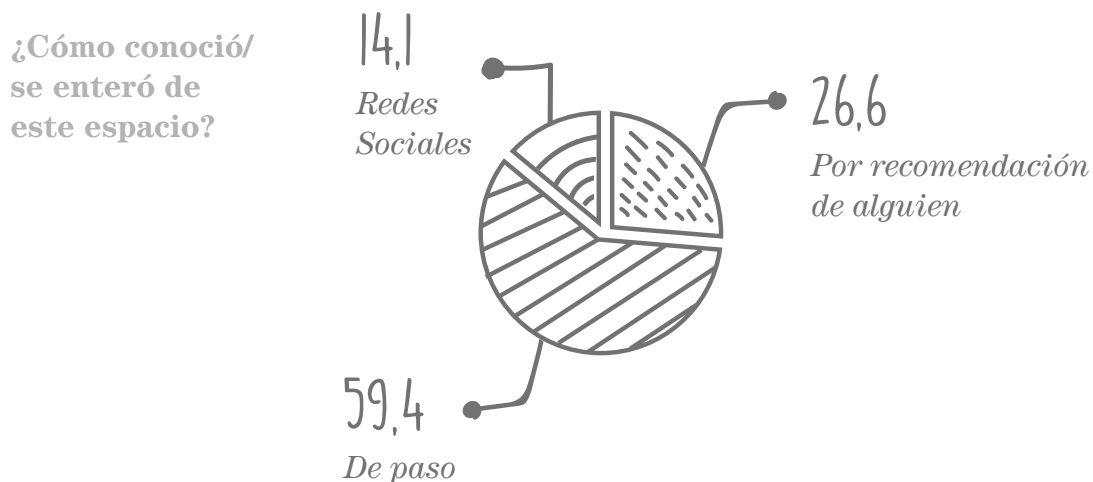
- **permanentes:** venta directa y particular, consignaciones en locales comerciales, espacios propios comerciales. Aquí debemos sumar reflexiones sobre las metodologías propuestas de estos espacios, costos sumados, estrategias de asociatividad, estrategias geográficas y de visibilización de estos espacios, qué ya y cómo comercializan estos espacios, los servicios adicionales que ofrecen en ventaja o desventaja a la venta directa que elimina intermediaciones, y habilita un vínculo directo y diferencial con los consumidores.

TERCERA P – PROMOCIÓN (COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD).

Se define la manera en que se impulsará la venta del producto o servicio, cómo se enterarán de la existencia de nuestro emprendimiento, de nuestras producciones, y cómo elegirán comprarnos.

La estrategia de comunicación y publicidad debe lograr:

1. acercar información detallada del producto o servicio en forma oportuna y permanente a los clientes y a los potenciales consumidores; en este caso es significativo tener en cuenta lo que mostramos gráficamente como uno de los resultados de la investigación sobre la frecuencia de compra en relación a la plaza y promoción, que arroja el contundente resultado que los clientes se generan en un encuentro que puede ser fugaz, volátil y pasajero, en uno de sus paseos. Esto es importante para ejercitar la síntesis en la información que debemos acercar, su nivel de atracción, al tiempo que correspondemos con las necesidades e intereses construidos por los productores sobre su mercado analizado e idealizado.



2. persuadir: que es sencillamente convencer sobre las ventajas de nuestros productos y dar seguridad de lo que se ofrece, en lo que es fundamental comprender que los productores o fabricantes mismos de las producciones en venta son quienes mejor pueden expresar, la mayoría de los casos, los atributos con una narrativa que en definitiva es ese adicional de sentido que transmiten quienes conocen en profundidad el trabajo, sus procesos, las materias primas, las técnicas. Si no es el caso de que los productores comercialicen directamente, ésta información debe estar accesible en cada producción (relato sobre los procesos y elementos de contexto de producción, la nobleza o propiedades de las materias primas, las técnicas), y destacar su singularidad, su diferencia, qué se lleva un consumidor al comprar a un productor y no a otro, o no industrializado.

3. recordar: estimular al cliente para que registre y recuerde el emprendimiento ante la necesidad de comprar un producto o servicio. En éste punto, es importante trabajar los aspectos visuales de nuestra marca o identidad, y también, aquellos soportes gráficos (volantes, tarjetas personales) que colaboren al recuerdo por parte del cliente, de lo que le atrajo, identificó en nuestras producciones.

Una buena promoción requiere:

1. Definir a quién va dirigida, por ejemplo, mujeres, comercios, jóvenes. Esto no necesariamente debe coincidir con las tipologías de clientes o consumidores efectivos que tendrá nuestra MUSP.

2. Identificar y elaborar los mensajes adecuados y pertinentes.

3. Seleccionar los medios adecuados para informar y publicitar: de boca en boca, folletos, muestras, concursos, descuentos, tarjetas, banners, carteles creativos, pizarrones, autoadhesivos, calendarios con imanes, bolsas o empaques serigrafiados/pintados, sellos, cortos radiofónicos, cortos audiovisuales, cápsulas de baja densidad para redes y aplicaciones sociales.

Promoción y comunicación

Para que los productos tengan calidad, buen precio y se vendan, primero los clientes deben saber que ese producto/servicio existe, sus ventajas en relación a otros.

Te invitamos a ejercitar estos aspectos. Completá el siguiente cuadro para 3 de tus productos/servicios.

MEDIOS DE PUBLICIDAD	EJES CENTRALES DE CONTENIDOS	ESTIMACIÓN DE COSTOS	ALCANCE	PERIODICIDAD

CUARTA P – PRECIO.

Se refiere al precio al cual se va a ofrecer el producto o servicio para que los clientes lo elijan. También, es una variable de la promoción, porque si bien el cliente evalúa el producto según el precio, no siempre lo barato es lo mejor. Este punto es de mucha responsabilidad social, propia del ámbito de la economía social y popular, de la que éste manual adscribe.

Para fijar el precio, se consideran estos elementos:

- 1. El costo total del producto:** igual a la suma de los costos fijos y de los costos variables de producción. Contás con una tabla de cálculos para logros esta parte del precio.
- 2. El precio de la competencia:** al compararlo con los costos del producto/servicio, entrega un rango dentro del cual podemos fijar el precio.
- 3. La ganancia del emprendedor:** deberá compensar el esfuerzo involucrado en el emprendimiento, para permitir que el emprendimiento crezca en un futuro y genere más ingresos al emprendedor.

Hay otros aspectos que también influyen en el precio. Por ejemplo, si el producto es único o tiene mucha competencia; si la competencia está ofreciendo productos sustitutos; si está dirigido a un mercado de ingresos altos, medianos o bajos; si hay un precio justo que genere una ganancia justa para el emprendedor/a así como una actitud responsable hacia el consumidor.

Al definir el precio existen algunas estrategias que pueden ser útiles en ciertas etapas del emprendimiento, a saber:

- **Precios de penetración de mercado:** precio bajo de introducción, para capturar cuota de mercado rápidamente.
- **Productos opcionales:** se ofrece un producto base, y se pone un precio diferente para cada combinación de características opcionales u opciones añadidas al producto base por pedido del cliente.

- **Precios por combos:** similar al anterior, descuentos por cantidad, o combinaciones de productos.
- **Precios promocionales:** reducciones temporales, usadas para atraer a los clientes.
- **Descuentos:** pueden ser por compras en cantidad, estacionales, etcétera.

Hay otros aspectos que también influyen en el precio. Por ejemplo, si el producto es único o tiene mucha competencia; si la competencia está ofreciendo productos sustitutos; si está dirigido a un mercado de ingresos altos, medios o bajos; si hay un precio justo que genere una ganancia justa para el emprendedor/a así como una actitud responsable hacia el consumidor.

En esta del P, de Precio, es necesario planificar también la cuestión de las inversiones y de los costos. Es importante prestar especial atención al cálculo de los costos, para un aprendizaje realmente concienzudo de la obtención de un precio justo; que es aquel que contempla todos los ítems que se enumeran en su justa consideración.

INVERSIÓN Y COSTOS FIJOS

Detallar las inversiones (herramientas, maquinarias o equipamiento) que requiere el emprendimiento y la estructura de Costos Fijos (que no varían aunque se aumenten o disminuyan las cantidades de productos fabricados).

Herramientas/maquinarias/ equipamiento que tengo	Herramientas/maquinarias/ equipamiento que me faltan

EL MOMENTO DE LA VENTA

Sumamos experiencias y aprendizajes al momento clave de la transacción concreta de la venta, en el marco de la mejora de las estrategias de comercialización en la economía social.

La venta es una de las acciones del proceso de comercialización, quizás la más atendida, pero no la única importante. Si bien es la que en última instancia genera el ingreso de dinero y la rotación que permitirá sustentar el emprendimiento, está totalmente condicionada por la comunicación que generemos con anterioridad, por la difusión y promoción, acciones que también atañen al proceso de comercialización.

Es la acción que genera flujo de bienes y servicios, y su intercambio por dinero; y que se consume en el momento en el que el cliente/consumidor decide pagar por lo que el trabajador o la unidad autogestionada ofrecen para satisfacer una necesidad, esa necesidad concreta.

Alcanzar esa instancia no resulta siempre sencillo, además de la complejidad que fueron adquiriendo las necesidades, la competencia se ha potenciado mediante la mediatización y masificación de las publicidades, y ya no se limita al mismo rubro. Puedo vender ropa y competir con quien ofrece desayunos sorpresas si la necesidad es definir un regalo de cumpleaños, por ejemplo.

Esto que se presenta como dificultad, bien puede ser una oportunidad; se han generado ‘nichos de mercado’ –como se les denomina a las nuevas colocaciones y clientes a partir de explorar las nuevas necesidades, las nuevas dinámicas, y realidades socioeconómicas (mayor concientización del cuidado del medio ambiente, la elección de comprar trabajo local, la fidelización de comprar sin intermediarios, producciones agroecológicas e comestibles, menores procesos de industrialización posible... son algunas de las caracterizaciones actuales de los públicos y consumidores), o a partir de necesidades que hace unos años no existían, o que ya no se resuelven caseramente por cualquier ciudadano.

Pasemos a pensar rápidamente cómo se concreta una venta.

En primer lugar se debe tener claro la necesidad del segmento meta, cómo el producto o servicio la satisface y qué valor ofrece como extra, lo que llamamos ventaja competitiva; y luego, desarrollar una estrategia para comunicar dicho valor, si el cliente no lo percibe no elegirá nuestro producto o servicio.

Algunas claves para pensar las estrategias de venta son:

- **Identificar las necesidades y deseos:** reconocer cuál es la necesidad base y cómo desea satisfacerla el cliente. Ejemplo: puedo querer resolver la comida elaborada de un evento y más allá de la necesidad de alimentar a los invitados o destinatarios, seguramente pretenda un menú sofisticado, distinto, informal, suave o liviano, vegano, nutritivo, original.

- **Descubrir las preferencias de los clientes:** identificar características que pretenden encontrar en el producto o servicio. Se puede orientar a ofrecer productos personalizados o con mayor grado de diferenciación y exclusividad (lo que generará un mayor costo o costo extra); o bien brindar un producto estándar, accesible en precio. Entre estas dos opciones pueden existir una infinidad de variantes.
- **Conocer el producto y técnicas de venta de la competencia o trabajadores del mismo rubro:** no sólo pensando en imitar aquello que funciona, con quienes es posible potenciarse, aprender, asociarse, sino buscando aquello que no pueden/intentamos resolver, dónde puede la MUSP generar valor.
- **Los clientes no necesariamente compran lo que necesitan sino lo que quieren:** debemos convencerlos de que lo que se ofrece es lo óptimo y cumplir. El cliente valora cuando las expectativas se cumplieron.

EL PROCESO DE VENTA

Podemos decir que hay una secuencia estudiada que se da al momento de vender un producto o servicio, y de la que es posible obtener una serie de recomendaciones (tanto a nivel actitudinal, como técnica de venta que complementa a los demás elementos promocionales como visibilización, empaque, decoración, presentación de producciones), y se compone de las siguientes fases que no son distintas a otros ejercicios planteados en las 4P, aunque creemos necesario poner a disposición/utilizar toda herramienta para contar con información antes de planificar:

- 1. Exploración:** búsqueda de clientes potenciales para los que producimos.
- 2. Acercamiento previo:** obtención de información detallada de los clientes en los cuales se está interesado (sondeo de mercado) y la elaboración de estrategias de ventas adaptadas a esos clientes (mix comercial o 4P).
- 3. Presentación del mensaje de ventas:** consiste en contarle la historia del producto al cliente/consumidor.

Una fórmula útil es la conocida como AIDA, por sus siglas que indican: captar la ATENCIÓN, conservar el INTERÉS, provocar un DESEO, y lograr la ACCIÓN DE COMPRA/CONSUMO. *(ver próxima página)*

- 4. Servicios Post Venta:** la finalidad de los servicios post venta es asegurar la satisfacción del cliente, es un valor agregado, puede derivar en lealtad a la marca y que el cliente influya positivamente en su entorno. Hoy no es opcional, todos los emprendimientos debieran ofrecer algún tipo de servicio, al menos la posibilidad de realizar consultas sobre el uso, el mantenimiento, entre otros, en redes sociales o mensajería sin costo.



ATENCIÓN

Solo tenemos entre 1 y 5 segundos para llamar la atención, tiempo en el cual la otra persona se forma una primera impresión de lo que producimos y qué/cómo presentamos lo que producimos.

INTERÉS

Recordemos que solo tenemos entre 5 y 15 segundos para crear algún interés, debido a que es necesario decir o mostrar algo interesante y proveer ventajas claras y beneficios tangibles para el cliente; la persona a la que está contactando debe tener una necesidad real o potencial por su producto o servicio. No olvidemos que debemos desarrollar la habilidad necesaria para desarrollar empatía de prosumidor (ponerse en los zapatos del cliente uno como productor, y pensar también al potencial consumidor como trabajador sea autogestionado o no) para entender al cliente, su situación y necesidades.

DESEO

Para despertar el deseo, el vendedor debe tener la habilidad de interpretar la situación del cliente, sus prioridades y limitaciones, a través de preguntas y respuestas muy empáticas. Se debe construir confianza y establecer simpatía e identificarse con el cliente, para ganar credibilidad sobre lo que se ofrece. La clave es demostrar cómo usted, su producto y su emprendimiento son confiables y responden a una necesidad real del cliente potencial, con soluciones adecuadas, aún en los términos de las condiciones de la venta (forma de pago, entregas, etcétera).

ACCIÓN

Se trata de convertir al cliente potencial en cliente real o consumidor responsable, y es pasar del deseo a la acción. Por inercia o en forma natural el cierre no llega, hay que inducirlo; la acción o el cierre es tener la habilidad de captar el momento y plantearlo con naturalidad y promover el acuerdo para el próximo paso.

Por supuesto, si los tres primeros pasos, han sido exitosos, más fácil será llegar al cierre o la acción. Es decir, si la venta ha sido bien conducida, el cliente llegará a la acción –compra- sin mayor controversia, y con el plus de los atributos que relacionamos a la economía social, solidaria, y popular. El vendedor debe desarrollar habilidades para adaptarse al estilo de cada potencial cliente.

PROCESO DE COMPRA... CÓMO PENSAMOS LA VENTA DESDE EL ROL DE CLIENTES

Como se mencionaba en el apartado anterior, el vendedor debe tener una actitud empática, de situarse permanentemente en el lugar del cliente para tratar de captar con la mayor precisión posible sus demandas. Desde este enfoque consideramos oportuno sumar el proceso de compra como experiencia del cliente para entender qué sucede en cada fase, y cómo intervenir favorablemente para alcanzar el objetivo de concretar la venta.

El ciclo de compra es el proceso de toma de decisión de los clientes, desde que identifican una necesidad o deseo hasta que adquieren un producto o servicio para satisfacerla. Cada cliente y cada compra son diferentes, pueden variar en función del tiempo que se destina a evaluar opciones (una persona impulsiva vs. una reflexiva), de la necesidad que se esté atendiendo (adquisición de un mneú vs. Compra de comida en la calle). Sin embargo, existen ciertas fases por las que, con mayor o menor intensidad y dedicando más o menos tiempo, todos los consumidores atraviesan al momento de desarrollar una compra.

Estas fases son cuatro:

1. Atención- reconocimiento de la necesidad: es el momento en que la persona identifica que tiene una necesidad o un deseo y se pregunta cómo puede satisfacerlo.

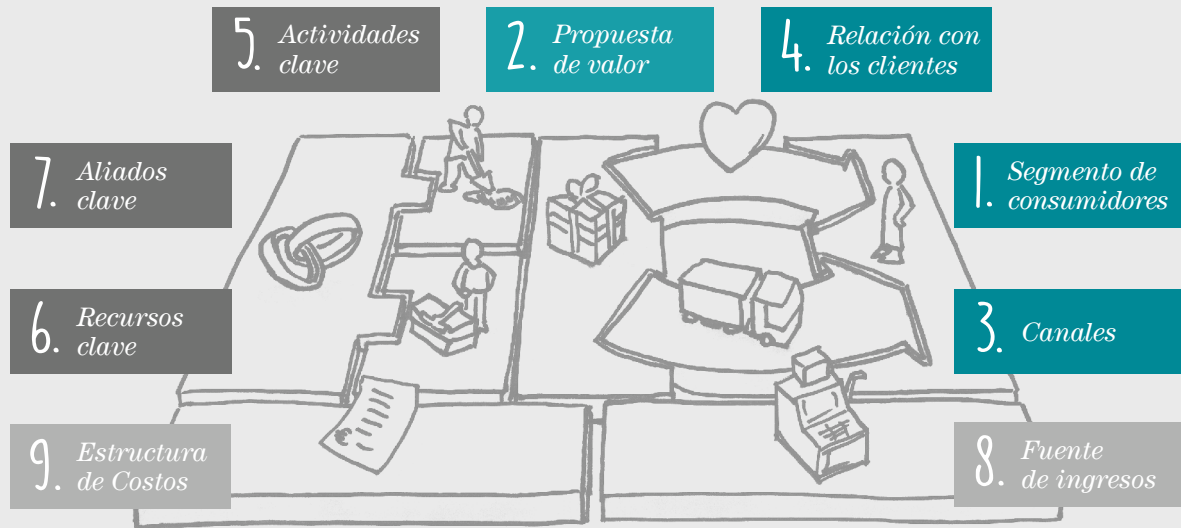
2. Investigación: búsqueda de información sobre las alternativas que el mercado ofrece para cubrir esa necesidad. Para ello recurre a (1) fuentes internas (apela a recordar información pasada almacenada en la memoria que proviene en mayor grado de experiencias anteriores con el producto/ servicio o trabajadores/emprendimientos relacionados), (2) fuentes externas (búsqueda de información en el entorno); éstas fuentes externas pueden ser controladas por el emprendedor/MUSP (publicidad, promociones, asesoramiento del emprendedor, empaques, etiquetas, cartelería), o no controladas (recomendaciones, comentarios en redes sociales).

3. Decisión - evaluación de alternativas: en esta fase la persona ya cuenta con información suficiente para descartar algunas opciones y quedarse con dos o tres alternativas que por sus características, prestaciones, diseño, precio, entre otras, cumplen con sus expectativas. En esta etapa la decisión ya está próxima, pero todavía se sigue recopilando información sobre las dos o tres alternativas que continúan vigentes.

4. Acción-compra: es el momento en donde el cliente efectúa la compra. Lo que determina la decisión es el valor del producto o servicio, es decir, los aspectos añadidos, como pueden ser el servicio posventa, la instalación sin costo, la experiencia de compra en sí misma, la entrega y financiación, la experiencia de uso, el valor de la marca y la calidad percibida, entre otros.

Conociendo las etapas que atraviesan nuestros potenciales clientes hasta llegar a concretar la compra, podemos desarrollar una estrategia de comunicación que le brinde en cada momento el mensaje y la información que necesita y, de esta manera, orientar su elección hacia nuestro producto y/o servicio.

SEGUNDO ESQUEMA DE PLANIFICACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN: MODELO CANVAS



El CANVAS es una herramienta de modelado de negocios que de manera sencilla permite presentar en un cuadro nueve variables que resultan clave para el desarrollo y sustentabilidad de un emprendimiento o proyecto de trabajo productivo: SEGUIMIENTO DE CONSUMIDORES, PROPUESTA DE VALOR, CANALES, RELACIÓN CON LOS CLIENTES, ACTIVIDADES CLAVE, RECURSOS CLAVE, ALIADOS CLAVE, FUENTES DE INGRESO, ESTRUCTURA DE COSTOS.

Las nueve variables del gráfico, se agrupan a su vez en cuatro secciones: propuesta de valor, canales de vínculo con los clientes, organización interna, finanzas.

Estas secciones se corresponden con cuatro preguntas que deberían responderse los emprendedores al momento de diseñar su emprendimiento:

- (1) PROPUESTA DE VALOR: ¿Qué ofrecerán?,
- (2) CANALES DE VÍNCULO: ¿Quiénes serán los clientes o consumidores?,
- (3) ORGANIZACIÓN INTERNA: ¿Cómo llevarán a cabo las actividades necesarias para que el emprendimiento esté en marcha?,
- (4) FINANZAS: ¿Cuánto ingresará, cuántos costos deberán afrontarse y cuánto ganarán?.

Luego de responder a esas cuatro preguntas es necesario definir cada una de las nueve variables para contar con el modelo de negocio del emprendimiento.

Algunas orientaciones para que podamos, participativamente, completar tu propio CANVAS, sea para la idea de proyecto concreto o sobre un caso hipotético para que se ejercite a nivel grupal, en formato taller los elementos claves y se trabaje al mismo tiempo, la propuesta de las 4P para cada MUSP.

Es recomendable que se lo piense en el orden propuesto.

SEGMENTO DE CONSUMIDORES: aquellos que definimos como mercado meta, para quienes creamos valor y a quienes les ofrecemos los productos y/o servicios.

PROPUESTA DE VALOR: lo que se ofrece, producto, servicio o producto+servicio. Lo que diseñamos para satisfacer las necesidades de los consumidores.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN: medios por los cuáles llegan los productos o servicios a los consumidores.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES: vínculos que entablamos con los clientes y las vías por las que lo hacemos, qué canales de comunicación, información y promoción empleamos.

ACTIVIDADES CLAVE: aquellas que mayor valor agregan y no podemos descuidar porque determinan la diferenciación que pretendemos en nuestros productos o servicios.

RECURSOS CLAVE: aquellos que resultan imprescindibles y hacen a la diferenciación del producto o servicio. Pueden ser materiales, de capital, humanos, etc.

ALIADOS CLAVE: actores con los que resulta estratégico consolidar un vínculo para agregar mayor valor.

FUENTES DE INGRESOS: origen de los movimientos del emprendimiento, comercialización de los productos y servicios ofrecidos.

ESTRUCTURA DE COSTOS: erogaciones necesarias para la producción de bienes o prestación de servicios, la administración, distribución y comercialización.

Completemos el cuadro con la información señalada.

Variable	Descripción de la variable para tu emprendimiento
1. Clientes	
2. Propuesta de valor	
3. Canales de distribución	
4. Relaciones con los clientes	
5. Fuentes de ingresos	
6. Recursos clave	
7. Actividades clave	
8. Alianzas clave	
9. Estructura de costos	



En éste apartado, sumamos algunas cuestiones emergentes para trabajar la planificación y gestión integral de una unidad productiva: aquellas referidas a aspectos complementarios a la puesta en marcha y funcionamiento de las MUSP, y a dimensiones de la comercialización en el marco de la economía social.

PUESTA EN MARCHA DE LA MUSP

Luego de planificar según los dos modelos propuestos u otras herramientas que nos faciliten el manejo de información, y construcción integral de nuestra iniciativa, ingresamos a las últimas recomendaciones relacionadas al tránsito de lo teórico a lo práctico y real: su puesta en marcha. En esta última etapa se ponen en práctica todas las ideas y actividades planificadas: “manos a la obra”. Se desarrollan las cuatro actividades ya planificadas: se compran y consiguen herramientas, equipamiento e insumos necesarios (COMPRAR), se elaboran productos o servicios (PRODUCIR), se van tomando pedidos y luego se sale a vender o se participa en ferias u otros espacios (COMERCIALIZAR), se registran los ingresos y egresos, se evalúa la satisfacción del cliente, se piensa cómo mejorar todo lo realizado (ADMINISTRAR). Es un proceso que empieza y continúa en el tiempo, y lo ideal sería evaluar cómo mejorar continuamente.

Por eso, proponemos algunas últimas reflexiones para sumar a la viabilidad de las MUSP.

Aspectos legales a tener en cuenta

El aspecto legal es importante en todas las etapas y en las 4 actividades; estar al tanto de las normativas, hacen a la seguridad de que el emprendimiento se sustente en el tiempo, y sea valorado socialmente por los clientes, su disposición de cumplimiento con las obligaciones asociadas a cualquier actividad comercial o productiva. Hay dos grandes grupos de temáticas vinculadas a lo legal en la generación y puesta en marcha de los microemprendimientos, uno que tiene que ver con las condiciones de trabajo relacionadas a la calidad del autoempleo; y otro grupo sobre las condiciones y normativas sobre Seguridad e Higiene que se vinculan más con la calidad del proceso de producción.

Entonces, resulta que ocuparse de las cuestiones legales, fiscales, y de seguridad, es una triple estrategia: la de cuidar el trabajo y trabajadores, aportar al desarrollo social mediante el tributo (a la vez que implica nuevos beneficios como contribuyente), y cuidar a los consumidores y población en general sobre algunos riesgos internos o

externos. En términos generales, hay aspectos legales de los derechos laborales, de las obligaciones fiscales, y de las obligaciones normativas.

- **Derechos Laborales:** aunque estemos ante emprendimientos que se caracterizan por el autoempleo o trabajo autogestionado –y es en realidad algo que falta trabajar desde la legislación actual- hay cuestiones jurídicas que regularizan la marcada informalidad en la que se insertan muchos negocios. En este caso, el emprendimiento está poniendo la capacidad de trabajo en términos mercantiles, no solidarios, ni de autoconsumo, ni de sobrevivencia; aquí hablamos de trabajo por cuenta propia, individual o colectivo, productor de bienes y servicios para la venta en el mercado. El trabajador es al mismo tiempo su propio empleador, así que el diseño jurídico del emprendimiento es particular, y obliga a repasar artículos, leyes, composición de contratos de trabajo, régimen laboral (vacaciones, afiliaciones, etc.), aspectos de la seguridad social actual (monotributo, autónomos, y cobertura social y médica).

- **Obligaciones fiscales:** operar el negocio en la legalidad le da reconocimiento no sólo legal, sino social al emprendimiento, colaborando en la colocación de sus productos. La regulación de la cantidad de horas de trabajo, en relación al valor-hora, la regularización tributaria (topes, impuestos, tasas actuales en Córdoba), combatir la inseguridad laboral, y permitir la sustentabilidad en el tiempo del negocio, también depende de estos compromisos y su cumplimiento como ciudadano, trabajador y productor.

- **Higiene y Seguridad:** se refiere a las condiciones que garantizan que la producción sea segura, reduciendo riesgos sanitarios para los mismos trabajadores autónomos y para los consumidores, y reduciendo daños materiales que afecten en un futuro el rendimiento del emprendimiento. Dependiendo del rubro, y de los productos o servicios que se ofrecen, es que será necesario comprender y tener siempre presente las normativas específicas. Por ejemplo, no será lo mismo lo que un emprendimiento gastronómico tendrá en cuenta como controles bromatológicos, que una carpintería pequeña con máquinas y herramientas de mediano porte. Por lo tanto, cada rubro define un grupo de riesgos y por tanto de medidas preventivas en el marco de la salud y el trabajo, y de los riesgos del trabajo relacionadas a las condiciones físicas del espacio de producción, cuidando –a su vez- el medioambiente.

Administrando nuestra microunidad

El proceso administrativo implica planificar, organizar, dirigir y controlar un emprendimiento de forma integral. Abarca y articula todas las actividades o procesos (compra, producción y comercialización), y permite planificar y decidir con anticipación qué se quiere lograr y cómo, para luego, utilizar los recursos disponibles y llevar adelante las actividades planificadas, con la menor cantidad de recursos posibles.

- **Planificar:** ¿Qué haremos?. Definir actividades y objetivos en función del tiempo, y realizar el plan estratégico, táctico, operativo.
- **Organizar:** ¿Cómo y cuándo haremos cada actividad? ¿Quién/es serán responsables de cada una?.
- **Dirigir:** Motivar y guiar a los integrantes; tomar decisiones.
- **Controlar:** Monitorear que las actividades y objetivos planificados se vayan alcanzando, e incorporar cambios para mejorar continuamente el emprendimiento.

La administración del emprendimiento también implica calcular y analizar otras cuestiones, como: el precio y costo de un producto (variables y fijos), el plan de producción y venta, los ingresos por ventas, el resultado económico del emprendimiento, el punto de equilibrio y margen de contribución, la inversión y re-inversión, el registro de ingresos y egresos.

Es importante para administrar, contar con información útil, confiable, en tiempo y forma, para lo que sirve llevar un registro de las actividades realizadas (gastos, ingresos, clientes, proveedores, precios, etc.).

INVERSIÓN

El análisis de las inversiones, que también forma parte de la administración del emprendimiento, se refiere a los desembolsos de dinero que se necesita para adquirir *activos y capitales* para poner en marcha el emprendimiento. Invertir es un esfuerzo económico, cuyo resultado se ve más adelante. Podemos invertir en:

1. Activos fijos: maquinaria, equipamiento, herramientas, muebles, construcciones, vehículos.

2. Capital de trabajo: mercadería, materia prima, insumos, y dinero operativo.

Antes de adquirir estos activos y capital, hay que tener en cuenta: los recursos para afrontar la inversión; el momento oportuno de cada compra (costo de oportunidad); y los beneficios para el emprendimiento (la rentabilidad).

El ejercicio sobre éste punto lo hemos desarrollado en la P de Precio de uno de los modelos que proponemos como herramienta de planificación de la comercialización.

CÁLCULO DE COSTOS

Esta operación, si bien es parte de la administración, también ha aparecido en el cálculo que nos permite la fijación justa del precio de las producciones o servicios de la MUSP.

Lo importante de calcular bien cuánto cuesta elaborar cada producto o servicio (costo unitario) sirve para saber el precio al que se podrá vender. Para el cálculo del costo unitario del producto o servicio, debemos tener en cuenta dos cosas: toda la *cantidad* de insumos que se requieren para producirlo (ya sea por unidad u otra unidad de medida, por ejemplo por docena), y saber *cuánto cuesta* cada uno de esos insumos (*costo de reposición*, o sea, cuánto costaría reponer esa materia prima hoy). Conocer los costos también dará información para saber sobre las ganancias y pérdidas del emprendimiento, si estamos ganando o perdiendo. Primero hay que saber cuántos ingresos genera el emprendimiento y luego comparar los costos totales con los ingresos totales.

Qué es un costo

Un costo es un desembolso relacionado con la actividad que producimos, se podría decir que es necesario para producir; ejemplos de costos son: materias primas, sueldos, gas, etc. Consideramos como un costo a todo sacrificio que se debe realizar para alcanzar un objetivo.

Tipos de costos

Se pueden clasificar en varios tipos, vamos a utilizar tres: por un lado, Costos Variables y Costos Fijos; por otro lado, Costos Directos y Costos Indirectos, y finalmente la clasificación en Costos Unitarios y Costos Totales.

- **Costos variables.** Van variando según la cantidad producida, cuanto más produzcamos más altos serán estos costos; por ejemplo: mermelada de fruta, cuantos más frascos produzcamos más fruta vamos a necesitar comprar.
- **Costos fijos.** Son los opuestos a los variables; no cambian con la cantidad que produzcamos. Un ejemplo típico es el alquiler de local, aunque produzcamos 10 o 100 frascos, el alquiler es el mismo.
- **Costos Directos.** Son los costos que se asocian fácilmente a los productos que fabricamos, por ejemplo el frasco de vidrio; está dentro del costo total de cada producto terminado.
- **Costos indirectos.** Son los que no resultan fácilmente o tan obvio cómo los vamos a tomar para calcular su costo en cada frasco. Ejemplo, las remuneraciones: ¿Cómo sabemos cuánto le corresponde a cada frasco?
- **Costos unitarios.** Son los de un producto individual; el costo de 1 frasco de mermelada. Se puede tomar otra unidad de medida, como una caja de frascos; la elección de la medida de la unidad depende de lo que nos resulte práctico, pero debemos respetar el criterio elegido y mantenerlo.

- **Costos totales.** Se refiere al costo de todos los frascos. En este caso hay que tomar como referencia un plazo de tiempo, por ejemplo 1 mes, en ese caso tenemos “el costo total mensual” que es el costo de producción de todos los frascos en un mes.

Aclaración: es posible que el tipo de costo sea de distintas clasificaciones. Un costo puede ser variable y directo, y además podemos calcularlo en forma unitaria o total; por ejemplo, la materia prima es un costo variable y directo. Lo que no puede pasar es que un costo sea Fijo y Variable a la vez. Lo más común es asociar los costos variables con los directos y los fijos con los indirectos, aunque no siempre es así. ¿Qué pasa con el gas? ¿Es fijo o variable? Al incrementar la producción, más gas se gasta, y sin embargo qué difícil saber cuánto de gas consume cada frasco ¿no?. Este es un caso de un costo variable e indirecto.

SUMANDO AL COMERCIO JUSTO

En el marco de los objetivos planteados para el proyecto de la investigación de la Red Ecos, se apreciaron los atributos reconocidos por los consumidores de productos provenientes de la economía social, resulta importante compartir en el presente manual, algunas de las principales conclusiones parciales de la indagación, en función de lo que presumimos sobre si es posible asociar el consumo responsable con los productos de la economía social, y si este atributo está siendo comunicado desde los productores y percibido desde los consumidores.

Por **Consumo Responsable**, de acuerdo con la Organización de Consumo Responsable, *se entiende la elección de productos y servicios no sólo en base a su calidad y precio, sino también considerando impacto ambiental y social, y por la conducta de quienes los elaboran. Entendiendo por medio ambiente: soporte de la vida en la Tierra, priorizando productos con menores impactos ambientales y reducción del consumo de los limitados recursos naturales de que disponemos. En cuanto a impacto social, hace referencia a las personas, asumiendo y defendiendo solidariamente la obligación de garantizar los mismos derechos para todas ellas.*

En lo respectivo a prácticas de consumo socialmente responsable, se destacan prácticas como las siguientes:



- Considerar la generación de empleo,
- Cantidad y calidad de los intermediarios, pago al productor,
- Precio justo,
- Prioridad por unidades productivas provenientes de la Economía Social,
- Agregado de valor en origen.

Al hablar de estas prácticas, estamos pensando también en directrices generales o principios del comercio justo, que son posibles de sumar como variables de análisis en la planificación integral de la MUSP, para ir sumando pequeños detalles que operen modificaciones y transformaciones tanto para los trabajadores productores como para los consumidores. Esos elementos, que pueden ser planteados como preguntas para ejercitar y reflexionar sobre cómo volcar estos principios en nuestras etapas y procesos, son:

- *¿Los productos provienen de pequeños productores organizados, democráticos, transparentes e independientes?*
- *¿Los precios al productor cubren los costos de una producción sustentable y reconocen su aporte al desarrollo regional?*
- *¿Se establecen compromisos de largo plazo entre los productores y las empresas?*
- *¿Se propone el pago anticipado y oportuno?*

Si pensamos en otro tipo de comercio, uno de condición responsable, los procesos de producción también están abarcados por el adjetivo de responsables, conscientes, politizados. Para otro tipo de consumo y comercio es necesario enmarcarnos, y dialogar con otras formas de la economía; aquellas que nos sólo tienen en cuenta o como eje principal lo material, lo monetario, sino a las personas como centro, su bienestar como objetivo. La mirada muta de economicista a humanista. Y aquí también hay capital y trabajo, hay capitalismo en el consumo, y es posible el consumo y comercio que llamamos justo en el marco de un capitalismo global e irreversible como sistema dominante en términos productivos, y simbólicos.

Pero allí donde ya no hay territorios, aquí, el eje está puesto en el trabajo y en los territorios donde se desenvuelven las unidades productivas, las comunidades en las que están incrustadas, con las que tejen redes humanas y sociales necesariamente, porque deben contar con lo que son y hay, a partir de las necesidades y capacidades de las comunidades de esos territorios o barrios reales.



PROYECTO INVESTIGACIÓN—ACCIÓN
EN EL ÁREA DE ECONOMÍA SOCIAL. 2016
INSTITUTO ACADÉMICO PEDAGÓGICO DE
CIENCIAS SOCIALES — UNVM

Gabriel Suarez
lic.gabrielsuarez@gmail.com

Federico Zuliani
fedezuliani81@gmail.com

Susana Gigena
susagigena@gmail.com


Mercedes González
gonzalezmeme@gmail.com

ÁREA DE ECONOMÍA SOCIAL
DE CARITAS CÓRDOBA

Av. Vélez Sarsfield 929, Ciudad de Córdoba
fondosanjose@caritascordoba.org.ar
Tel: +54 351 4290530 int: 114

ASOCIACIÓN MUTUAL
CARLOS MUGICA


Julio A. Roca 584
FB: Mutual Carlos Mugica
Tel: 4604728
mutualcarlosmugica@gmail.com



La presente propuesta continúa una línea de trabajo y reflexión-acción que viene llevando adelante la Red Ecos de Córdoba, reunida para mejorar la situación de emprendimientos individuales y asociativos inscriptos en lo que denominamos economía social y solidaria de la Ciudad de Córdoba y alrededores. Se ha trabajado de manera conjunta en fortalecimiento a emprendimientos con microcréditos, capacitaciones, promoviendo compras colectivas de insumos, producciones y comercializaciones conjuntas, desarrollando y/o aportando a espacios de comercialización. También, la Red organizó dos encuentros provinciales (201-2015) de economía social para comenzar a dialogar sobre las necesidades y propuestas para el sector en Córdoba, generando estrategias que mejoran los resultados de las acciones, saberes y recursos que anteriormente se realizaban de manera aislada, y ahora de modo sistemático y frecuente.

En ese marco, el objetivo central del proyecto de investigación que se materializa en este manual, es contribuir a mejorar las posibilidades y estrategias de comercialización, mediante el estudio de los consumidores a través de los canales de comercialización que forman parte de la Red Ecos.

El presente manual contiene parte de la sistematización de los resultados de la investigación-acción del proyecto “Fortalecimiento de las estrategias de comercialización de las unidades socioprodutivas de las organizaciones de la Red Ecos Córdoba. Reflexiones sobre las prácticas del consumo hacia la mejora de la comercialización”, que fortalece los aspectos propositivos vinculados a comercialización y consumo responsable del manual en gestión integral para unidades socioprodutivas de la economía social. La iniciativa de indagación se planteó por la necesidad de (re)conocer la demanda que traccionan las experiencias autogestionadas, es decir, investigar acerca de los consumos, los consumidores, y es así que nos preguntamos: qué valoran los consumidores además del producto. En tal sentido, la “comercialización” constituye una de las problemáticas más relevantes para este sector.



Invitamos a apropiarse de esta producción, siempre parcial o incompleta si no al encontrarse con lectores, aplicadores, pensadores, críticos, trabajadores, militantes; humildemente, se ofrece un enfoque enriquecido, a partir de las propias experiencias, de la planificación o elaboración del plan de negocios orientado a unidades autogestivas socioprodutivas.

ISBN 978-987-4993-50-2

