GUÍA DE ASESORAMIENTO COMERCIAL PARA LA ECONOMÍA SOCIAL Y POPULAR

Programa de Incubación Social y Fortalecimiento

Coordinación de Fortalecimiento de la Economía Social y Popular

Ministerio de Salud y Desarrollo Social

Ministerio de Producción

Presidencia de la Nación

AUTORIDADES

Presidente de la Nación: Mauricio Macri

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación
Ministra de Desarrollo Social: Carolina Stanley
Secretaría de Economía Social: Matías Kelly
Dirección Nacional de Economía Social y Popular: Juan Mora y Araujo
Coordinación de Fortalecimiento de la Economía Social y Popular: Facundo Videla

INTRODUCCIÓN

El material que aquí se presenta, es una herramienta de trabajo para equipos técnicos de organismos gubernamentales y no gubernamentales y tiene como objetivo brindar herramientas necesarias para asesorar a emprendimientos, individuales, familiares y asociativos, en el marco de la economía social y popular en el diseño, implementación y seguimiento de una estrategia comercial.

La Guía es uno de los materiales desarrollados para el Programa de Incubación Social, en articulación con el Programa Nodos[1], y se complementa con otros similares, que profundizan sobre temáticas relacionadas, tales como los aspectos legales y tributarios (link), la identidad comercial (link), las estrategias de venta y comunicación (link), la gestión económica (link), entre otras.

Por la dimensión y complejidad de la tarea no se pretende abarcar la totalidad de la amplia cuestión comercial de la economía social y popular, sin embargo, se aspira a acercar conocimientos y herramientas que le permitan a un equipo técnico o referente de una organización:

- Realizar un diagnóstico de los productos/servicios de un emprendimiento, y los mercados disponibles para ellos;
- diseñar e implementar una estrategia de desarrollo y/o fortalecimiento de la comercialización de uno o más emprendimientos; y
- monitorear y evaluar la intervención

La Guía se divide en tres (3) apartados:
- Producción de información
- Diseño de la estrategia
- Implementación y seguimiento de la estrategia

El documento se presenta en formato digital ya que el mismo contiene información dinámica que irá variando conforme se profundiza la experiencia del Programa y se alimenta de las experiencias del territorio.

[1] Programa que funciona en el marco de la Dirección Nacional de Innovación Social de la SEPyME del Ministerio de Producción.

La comercialización en el marco de la economía social y popular

El Programa de Incubación Social, y por lo tanto esta guía, parte de premisa[2] de que:

La capacidad de las unidades productivas de la economía social y popular de desarrollarse y ser sustentables económicamente no depende únicamente del desempeño aislado de cada una de ellas, sino, fundamentalmente, de su búsqueda por asociarse y constituir sistemas de innovación productivos, comerciales y organizativos, con el apoyo de múltiples actores institucionales del ámbito gubernamental y no gubernamental.
Será difícil vislumbrar un futuro optimista para la economía social y popular si no se fortalece el componente organizativo del sector. De manera aislada, es y será prácticamente imposible incidir sobre marcos normativos o desarrollarse en mercados cada vez más concentrados.

Por lo tanto, el desarrollo y/o fortalecimiento comercial de los productos y servicios de las unidades productivas vulnerables debe tener una fuerte impronta en la búsqueda de la articulación de los entramados productivos y de los actores territoriales que lo componen y acompañan.

A continuación se detallan las tres (3) etapas, mencionadas anteriormente, para el desarrollo del asesoramiento comercial de emprendimientos de la economía social y popular:

PRIMERA ETAPA: PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN

La primera etapa del asesoramiento consiste en la tarea de producir información en dos grandes sentidos:
- Por un lado, relevar y ordenar información sobre la oferta disponible. Es decir, sobre la oferta de bienes y/o servicios con la que las unidades productivas cuentan o, potencialmente, podrían contar y poner a la venta.
- Por otro lado, relevar y ordenar información sobre la demanda actual y potencial a ser desarrollada por las unidades productivas en cuestión. Para ello será clave identificar características actuales del mercado hacia el cual se apunta, considerando tipo de cliente, volumen habitual de las transacciones, circuitos de pago, facturación, condiciones de financiamiento, entre otros datos.

Para producir información sobre la demanda se propone adoptar una tipología de Mercados particular desarrollada por el Programa de Nodos, basada en un documento de Rodolfo Pastore, que diferencia cinco (5) tipos de mercados según el decisor de la compra, sus características, y los criterios que orientan su decisión.

[2] Afirmación o idea que se da como cierta y que sirve de base para los razonamientos

TIPOLOGÍA DE MERCADOS	
SECTOR PRIVADO	El decisor es una empresa privada o un agrupamiento de ellas (ej.: cámara empresaria) que orienta su decisión en base a criterios de eficiencia, escala, calidad y costos. La empresa puede ser de producción o de servicios.
INSTITUCIONAL	El decisor es una institución pública (ej.: universidades, instancias gubernamentales a nivel nacional / provincial / municipal, organismos públicos, etc.) u organizaciones de la sociedad civil (sindicatos, organizaciones sociales, centros comunitarios) cuyos criterios de compra apuntan a una decisión de política institucional. Pueden incluir entre sus factores de decisión cláusulas sociales (ponderación a criterios de integración social, generación de puestos de trabajo u otro).
DE PROXIMIDAD	El decisor es el consumidor final anclado en un territorio determinado. Presenta una variedad de formas de venta, tales como mercados concentradores, locales comerciales, ferias, venta ambulante, entre otros.
DIGITAL	El decisor es un consumidor final que determina su compra en su domicilio a partir del uso de tecnologías online. Se deberán tener en cuenta el uso de herramientas digitales, diversidad de puntos de venta/entrega, facturación, acceso a cuenta bancaria, entre otros. Además de garantizar difusión y presencia web de la diversidad de productos.
DE LA ECONOMÍA SOCIAL	El decisor es una empresa del sector cuya decisión implica una apuesta a la construcción horizontal del mismo y al fortalecimiento de las condiciones sociales y económicas de sus actores.

Para guiar dicho relevamiento por tipo de mercado se pone a disposición una planilla por cada uno de ellos:
https://drive.google.com/file/d/1Rb0j8EwgkEw-DPQscFdy5jQf7kuvTiaJ/view?usp=sharing

y complementariamente, se comparten algunas recomendaciones:
En primer lugar plantearse interrogantes tales como:

- ¿Por qué desea acceder a este tipo de mercado?
- ¿Qué tipo de cliente es?
- ¿Cuál es el volumen de la transacción?
- ¿Qué tipo de escala: local, provincial, regional, nacional, internacional?
- ¿Cuáles son los circuitos de pago y facturación?
- ¿Opciones de financiamiento?
- ¿Qué actores hay identificados y dónde están ubicados?
- ¿Con qué periodicidad se establecen las relaciones comerciales?

Asimismo, se recomienda la detección de informantes claves a partir de los cuales trabajar el relevamiento de los distintos mercados. Para acceder a los mismos, desde la web es posible recolectar datos de contactos de distintas organizaciones, municipios, organismos locales de desarrollo, observatorios, universidades o terciarios con carreras de promoción y/o grupos de investigación sobre economía y economía social, federaciones, redes de empresas y cooperativas, cámaras empresariales, entre otros actores que pueden ser de gran ayuda. Una vez identificados los actores e informantes claves, el paso siguiente será realizar un primer contacto y/o visita.

Otras fuentes de datos secundarios que pueden consultarse son:

OEDE / Áreas económicas locales
www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/descargas/oede/Bpro/serie_AEL.xlsx
OEDE / Fichas provinciales
www.trabajo.gob.ar/left/estadisticas/oede/estadisticas_provinciales.asp
Cooperativas y mutuales:
http://www.inaes.gob.ar/Entidades/BuscarEntidades
Empresas Responsabilidad Social Empresaria
http://database.globalreporting.org/

Para relevar información sobre el mercado del sector privado puede ser útil trabajar con los denominados grupos focales: grupos de discusión que se centran en un tema específico para contrastar opiniones de sus participantes. Conformar grupos focales integrados por empresarios, representantes de cámaras y miembros del sector privado permite comprender las características, condiciones y aspectos que orientan sus decisiones de compras.

Para comprender los mercados institucionales públicos será necesario relevar la normativa que rige las compras públicas municipales, provinciales y nacionales, teniendo en cuenta que existen distritos con programas de beneficios u ordenanzas que priorizan la compra en el marco de la Economía Social y Popular. https://drive.google.com/file/d/16XnVpxATOn_5L451A6h27CN80U9JOjWX/view?usp=sharing.

Además, será importante reconocer la complejidad de los circuitos administrativos de dichas compras, sus plazos de pago, formas de contratación, exigencias de formalidad, calidad, etc.

Para producir información sobre la oferta se propone utilizar una serie de instrumentos del Programa de Incubación Social que brindarán al equipo técnico una idea cabal de las características y volúmenes de producción de los bienes y/o servicios para los que debe y puede desarrollarse demanda.
En primer lugar, se recomienda aplicar, en caso de no haberlo hecho en el marco de un proceso anterior de acompañamiento, el instrumento de diagnóstico de la unidad productiva (https://drive.google.com/file/d/1TKHN2H_5giRK1ps_RAkZ3zln-HJwWEaQ9/view?usp=sharing)[3].

El relevamiento in situ de cada unidad productiva tiene el objetivo de indagar acerca de las características principales de cada una de ellas y se constituye en la línea de base para el monitoreo y una futura evaluación de resultados. Será importante, antes de comenzar dicho relevamiento, familiarizarse con el instrumento y su manipulación en el momento de efectuar la visita; contar con una copia impresa para cada visita si no hubiera condiciones para trabajar con fluidez en soporte digital; armar un cronograma y distribuir los relevamientos en el tiempo previsto; y cargar los datos obtenidos en un sistema de registro una vez concluido el relevamiento.

[3] En caso de estar utilizando esta guía en el marco de un proyecto de Incubación Social, se espera que dicho instrumento de relevamiento de la unidad productiva ya haya sido aplicado.

Una vez relevada la totalidad de las UP, se procederá a elaborar el análisis del agrupamiento de las unidades productivas. Para ello, se deberán completar las dos planillas incluidas en el instrumento:

* La solapa "Grilla de UP" que reúne en una misma planilla la información básica de las unidades productivas obtenida en el relevamiento:
https://drive.google.com/file/d/157pHvh23YctasrvCf-7i3DmFGVGqa0y9/view?usp=sharing

* La solapa "Problemáticas Principales" que propone realizar un análisis de tipo cualitativo sobre el estadio de los emprendimientos: https:/
https://drive.google.com/file/d/1Il54rbtGfKkCdKLlbEWHJlp2jCqLBJMn/view?usp=sharing .

En segundo término, se propone profundizar el diagnóstico haciendo foco en los bienes y/o servicios producidos por la o las unidades productivas. Para ello **se dispone de la ficha producto / servicio y la ficha técnica unidad productiva:**
https://drive.google.com/file/d/1Qgq63TZ19YDD2lW-LMJDojC5W6eQ-QdF/view?usp=sharing

La confección de una ficha técnica de productos y/o servicios principales ofrecidos permitirá conocer y plasmar en un documento sus características básicas: utilidad, tamaño, color, peso, fotos de los productos, etc.; como de los servicios que ofrece la UP: tipo de servicio que presta / cantidad de personas involucradas / localidad/es - zona en las que pueden prestar el servicio, etc.

La ficha técnica de la unidad productiva[4], por su parte, brindará en forma ordenada datos generales del emprendimiento: nombre, dirección, rubro principal, subrubros, redes sociales, tipo de facturación, datos de contacto, etc., y alguna idea distintiva o carta de presentación que lo represente.

Realizar estas acciones dará al equipo técnico de asesoramiento un panorama claro de las posibilidades de intervención para el fortalecimiento comercial de la o las unidades productivas acompañadas. Por lo tanto estará en condiciones de pasar a la siguiente etapa: Planificación de la estrategia comercial

SEGUNDA ETAPA: PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO COMERCIAL

La segunda etapa refiere a la planificación de la estrategia que se espera implementar, y que toma de base el diagnóstico realizado en la etapa anterior. Para esto, se propone utilizar el instrumento "Planificación y seguimiento de las estrategias de comercialización"
https://drive.google.com/file/d/1Z5UN4GL88BAwj0cJ6vRHkgf-TC7eLO5B/view?usp=sharing
que permitirá plasmar en una matriz común la propuesta.
A continuación se ponen a disposición, una serie de ejemplos de posibles líneas de acción a replicar para cada tipo de mercado:

[4] La mayor parte de los campos de la ficha técnica de unidad productiva se completa trasladando la información obtenida en el diagnóstico del emprendimiento.

MERCADO DEL SECTOR PRIVADO
Participación en eventos relevantes: para ello es oportuno relevar el calendario de exposiciones por distrito o provincia que sean de interés sectorial y generar acuerdo para la efectiva participación. Ejemplo: participación en centros de exposiciones, rondas de negocios, entre otras.
Generar incentivos al compre local: implica conocer y acercar incentivos que impulsen la decisión de compra del sector privado a proveedores cercanos. Será necesario identificar aquellas empresas ubicadas en el territorio para ofrecer los productos y servicios de las unidades productivas acompañadas. Los productos se podrán ofrecer para que sean parte de la cadena productiva, es decir, para que funcionen como insumo para la empresa, o bien, enmarcados en una actividad que genere la empresa, como la caja navideña, por ejemplo. Otra posibilidad es que la empresa se encargue de ofrecer a sus empleados una carta con los servicios y productos, a modo de difusión, o también generar compras colectivas por parte de los empleados, incentivadas por la propia empresa. Muchas empresas, y sobre todo las de mayor tamaño, cuentan con áreas o departamentos de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde donde pueden pensarse acciones conjuntas.

MERCADO INSTITUCIONAL
Implementar talleres de sensibilización: realizar talleres de compras para sensibilizar decisores político-institucionales y/o de áreas de compras de instituciones públicas sobre la temática, mostrando ejemplos de vinculaciones y acuerdos comerciales exitosos entre la economía social y los mercados institucionales, y buscando resolver cuellos de botella de los procesos de compra.
Desarrollo de normativa de fomento al compre público: generar y desarrollar normativa que puede aplicarse a las compras públicas a emprendedores del sector de la economía social y popular. Se puede generar a partir de experiencias existentes como por ejemplo tomar de base las normativas aplicadas en los municipios de San Martín y Moreno y las resoluciones de las universidades de Quilmes y de Cuyo:
http://moreno.gob.ar/archivos/5legislacionrelacionada/fordenanzan_4100_09permisosdeeconomiasocial.pdf
Redes asociativas para la venta al sector público: trabajar en la generación de redes asociativas para mejorar las condiciones de acceso a las compras públicas del sector :
https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/100nuestro

MERCADOS DE PROXIMIDAD
Puntos de venta: experiencias de locales o comercios de venta al público que permiten el vínculo directo entre los productores y los consumidores en un lugar fijo y estratégico. Entre sus potencialidades, están la posibilidad de buscar una ubicación sitios turísticos, céntricos, etc.; de gestionarse de manera colectiva entre varios productores, lo que permite repartir los costos y fortalecer las ventas; de garantizar visibilidad y presencia de los productos de forma cotidiana para los consumidores, entre otras.
Espacios diferenciados en comercios locales: generar acuerdos que permitan incorporar los productos del sector en espacios diferenciados en comercios de la localidad: góndolas, exhibidores, por ejemplo. Sobre este aspecto sería de gran utilidad la generación de marcos normativos que favorezcan este proceso. Ejemplo: Ley de góndolas de Ecuador.

Ferias locales: Promover y acompañar espacios de venta colectivos, con gran anclaje territorial. Pueden ser espacios cedidos por el Estado o instituciones o espacios gestionados por grupos o asociaciones de productores. Suelen organizarse y definir ciertas normas y acuerdos entre los productores que participan. En ocasiones, estos ámbitos se aprovechan para llevar adelante experiencias de moneda social.

Mercado concentrador: Desarrollar estrategias que promuevan mercados mayoristas del sector. Los mercados concentradores suelen tener como objetivo garantizar un bajo precio a los consumidores. Generalmente tener alguna participación de actores estatales hace más sencillo que los productos puedan acceder a las góndolas. Dado que los productos suelen ser aceptados en consignación y que la venta es directa al consumidor, las modalidades de pago y la construcción del precio resultan algunos de los aspectos más desafiantes cuando se encara este tipo de mercado. Ejemplos: Mercado Comunitario Municipal de Bariloche, Mercado de los Productores Mendoza.
Centros de producción, distribución y consumo: generar dispositivos territoriales, a partir de la participación de organizaciones del sector, organizaciones de consumidores y organismos públicos, que permitan que en un mismo espacio puedan convivir diferentes eslabones de la cadena productiva, como acopio, distribución, espacios productivos, espacios de venta al por mayor y menor y también capacitaciones, asistencias técnicas y actividades de fortalecimiento comunitarios, como actividades culturales. desplieguen una batería de acciones integrales para fortalecer la situación de los productores a través de una mejora en la participación en los mercados. Ejemplo: proyecto del mercado de los productores del Oasis norte de la provincia de Mendoza.

MERCADO DIGITAL
El acceso masivo a internet a través de diversos dispositivos ha significado la posibilidad de constituir mercados remotos y la oportunidad de entrar en contacto directo con el público en línea para así generar nuevas ventas. Sin embargo, en un escenario típico, los productores y emprendedores del sector que lanzan su página o tienda virtual en forma personal tienen dificultades de hacerse cargo de la administración de un espacio web y, en consecuencia, no lo mantienen actualizado con nuevos productos, promociones, precios, lo que provoca que no haya movimiento dentro de la página. En cambio, la ventaja de incorporarse a plataformas o tiendas colectivas virtuales es que estas se mantienen activas y renuevan el stock de productos disponibles, además de tener presencia en redes sociales como Facebook, Twitter.
Usuario de red social o aplicación: promover y acompañar en el uso de las redes o aplicaciones sociales de los productores para comprender su lógica comunicacional e incorporarlas a su estrategia comercial a partir de reconocer las funcionalidades y herramientas propias de cada plataforma (Facebook, Instagram, Whatsapp).
Catálogos virtuales: desarrollar herramientas que permitan la presentación detallada de los productos disponibles. Con el avance de la tecnología los catálogos pasaron a ser diseñados y publicados en sitios web, redes o distribuidos por algún medio electrónico como ser el correo electrónico o Whatsapp.
Ejemplo: colectivosolidario.org/

MERCADO DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
Venta a otros actores del sector: relevar y contactar a otros actores del sector, como ser cooperativas o federaciones, para conocer sus necesidades y características en relación con sus compras e incorporarlos como potenciales clientes.
Estrategias de integración vertical u horizontal del sector: Agruparse con otros actores del sector y generar estrategias comerciales en forma conjunta, tanto para realizar compras en mejores condiciones (menores precios, descuentos, entrega gratuita, etc.) como para ampliar o diversificar la oferta y lograr mayores volúmenes de ventas. Ejemplo: Makiwan Jujuy :
https://issuu.com/cooperativadediseno/docs/makiwan_catalogo_f4c88d235ac60a

TERCERA ETAPA: IMPLEMENTAR Y MONITOREAR LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

La tercera etapa del asesoramiento corresponde a la implementación y monitoreo de la estrategia planificada. El instrumento utilizado en la etapa anteriorhttps: https://drive.google.com/file/d/1Z5UN4GL88BAwj0cJ6vRHkgf-TC7eLO5B/view?usp=sharing se encuentra compuesto por dos solapas. La primera refiere a una planificación general de las estrategias de comercialización, considerando tipo de mercado a abordar, breve síntesis de la propuesta y actores con los que se articulará para su implementación -en caso de que surja alguna institución de apoyo por fuera de los organismos implicados-..La segunda, se orienta a consignar las actividades concretas que integran cada una de las estrategias planificadas, el cronograma y los responsables. Además, se incluyen los campos para completar con los principales logros y dificultades detectados, a modo de balance, una vez finalizada la ntervención. Por lo tanto, el instrumento utilizado en la instancia de planificación también será usado en la etapa de implementación.

Caja de herramientas
Para finalizar se pone a disposición de los equipos técnicos links de acceso a materiales de trabajo que pueden servir tanto para la reflexión previa como para la implementación de acciones concretas. Algunos de estos materiales han sido desarrollados, en colaboración con otras instituciones, por el Programa de Incubación Social; otros materiales son producto de la rica y extensa experiencia previa, muchos de ellos recopilados por el cajondeherramientas.com.ar/

- Taller de Identidad Comercial
- Compre Social
- Ventas y Comunicación
- Ventas - Recursos Cooperativos
- Comercialización - CONAMI 2011
- Experiencias de economía popular - BE PE 2005
- Ferias de Economía Social - UNICEN 2018
- Economía Social - Colectivo La Yunta
- Ferias Francas - INTA 2009
- Procesos de Innovación Comercial - INTA / IICA

ANEXO: Instrumentos
Instrumento para el relevamiento de las UP
Informe diagnóstico de las UP
Informe socio productivo local
Plan de trabajo para la incubación de las UP
Mapeo de actores
Ficha producto / servicio y Ficha de UP
Planificación y seguimiento de estrategias de comercialización