

COLECCIÓN



CUADERNOS
DE VINCULACIÓN

Secretaría de Política y Territorio (SPyT)

CAJA DE HERRAMIENTAS

Emprender desde la Economía Social y Popular

Andrea Del Bono
María Noel Bulloni
Gabriela Pontoni
(eds.)

Del Bono, Andrea

Caja de herramientas : emprender desde la economía social y popular / Andrea Del Bono ; María Noel Bulloni ; Gabriela A. Pontoni ; Contribuciones de Florencia Corradi ; Yamila Figueroa.

- 1a ed - Florencio Varela : Universidad Nacional Arturo Jauretche, 2024.

Libro digital, PDF - (Cuadernos de vinculación / Julián Dércoli ; 1)

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-987-3679-97-1

1. Acción Social. 2. Cultura Emprendedora. 3. Cooperación. I. Bulloni, María Noel II. Pontoni, Gabriela A. III. Corradi, Florencia, colab. IV. Figueroa, Yamila, colab. V. Título.

CDD 338.04



Universidad Nacional Arturo Jauretche

Rector: Dr. Arnaldo Darío Medina

Vicerrector: Ing. Miguel Binstock

Secretaría General: Lic. María Teresa Poccioni

Secretaría de Política y Territorio: Dra. Beatriz Domingorena / Subsecretario: Julián Dércoli

Coordinador Editorial: Ernesto Salas

Colección: Cuadernos de vinculación

Tomo N°1 "Caja de herramientas. Emprender desde la economía social y popular"

Editoras: Andrea Del Bono, María Noel Bulloni y Gabriela Pontoni

Elaboración de contenidos: Florencia Corradi y Yamila Figueroa

Diseño y diagramación: Belén Cattaneo y Jorge Cortez



Secretaría de Políticas
Universitarias



Ministerio de Educación
Argentina

PET | Programa de
Estudios del Trabajo
Análisis Críticos de la Flexibilización Laboral

1ª edición digital, Junio de 2024

© 2024, UNAJ

Av. Calchaquí 6200 (CP1888)

Florencio Varela Buenos Aires, Argentina

Tel: +54 11 4275-6100

editorial@unaj.edu.ar

www.editorial.unaj.edu.ar

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.

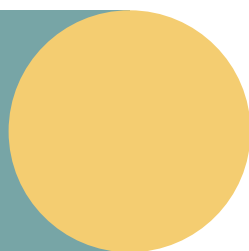
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Argentina (CC BY-NC-ND 2.5 AR)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/>

C O N T E N I D O

Prólogo	4
1 Introducción	5
2 ¿Cómo transformar una idea en un emprendimiento autogestionado viable?	8
2.1- ¿Cómo identificar una oportunidad para desarrollar un emprendimiento?	
2.2 - Diagnóstico y planificación: Fijar objetivos. Planificar actividades. Identificar Recursos ¿Es importante planificar? ¿Por qué?	
2.3 - Conocer el mercado: ¿a quién/quienes les voy a vender? ¿Con quién o quienes voy a competir?	
2.4 - Resumen del módulo	
3 ¿Cómo organizar un emprendimiento autogestionado?	18
3.1- La organización del trabajo y la producción	
3.2 - Vendiendo nuestros productos: la comercialización y los mercados	
3.3 -Primeros pasos para la formalización del emprendimiento autogestionado ¿Qué significa formalizar el emprendimiento y por qué es importante hacerlo?	
3.4 - Resumen del módulo	
4 ¿Cómo diseñar estrategias de promoción y de venta?	31
4.1- Necesidad de crear y planificar una estrategia de promoción	
4.2 - Creación de la marca personal y de la identidad visual del emprendimiento	
4.3 -Espacios de comercialización: puntos de venta	
4.4 - Medios de pago	
4.5 - Manejo de redes sociales. Recomendaciones para la publicación	
4.6 - Resumen del módulo	
5 Políticas públicas para el fortalecimiento de emprendimientos autogestionados	39
5.1- Políticas públicas nacionales	
5.2 - Políticas públicas provinciales: Buenos Aires	
5.3 - Políticas públicas municipales: Florencio Varela	
6 Consideraciones finales	44
7 Bibliografía consultada	46

PRÓLOGO



La producción de conocimiento en el ámbito universitario se despliega en diversos procesos, formas y manifestaciones. En todos los casos, esa producción consiste en una construcción colectiva que involucra a distintos actores. En una de esas instancias, la generación de conocimiento proviene de espacios de articulación entre quienes trabajan en la misma universidad con quienes lo hacen en otros ámbitos, en este caso, en el territorio. Por este último entendemos no solo un sitio geográfico, sino una mixtura de trayectorias, saberes, propuestas. Por ello, la extensión/vinculación que propone hoy el sistema universitario no consiste en “salir a enseñar”, a transmitir ciertos saberes, sino que la producción de estos se da justamente en la interacción, en la vinculación entre los espacios, trayectorias, experiencias. Esa lógica es la que ha producido este valioso material, fruto del proyecto “Fortalecimiento de trayectos formativos para la educación y el trabajo. Experiencias de articulación con actores de la economía popular y social de Florencio Varela” y que nos presenta aquí esta caja de herramientas. Lo sabemos: el mundo del trabajo se ha transformado notoriamente en las últimas décadas, tanto en lo que hace a sus procesos de producción, como a los cambios en el tipo de demanda que el mercado presenta, las trayectorias laborales, el tipo de capacidades que se requieren, entre tantas otras. Las trabajadoras y los trabajadores lo saben con claridad: un mundo se transformó en algunos casos de manera violenta y los procesos aprendidos durante años, quizás ahora, no colaboran del mismo modo en favor del desarrollo laboral de las personas. Hay un mundo que cambió y si bien no podemos saber con precisión cuáles dimensiones se establecen de manera permanente, es claro que se han dejado atrás algunas otras.

El trabajo realizado por las docentes investigadoras del Instituto de Ciencias Sociales y Administración de la UNAJ Andrea Del Bono, María Noel Bulloni y Gabriela Pontoni es justamente un notable aporte para colaborar en esos nuevos procesos laborales que desafían a mujeres y hombres. Esta “CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EMPRENDER DESDE LA ECONOMÍA SOCIAL Y POPULAR” parte del proyecto mencionado, iniciativa que se articuló con instancias estatales como la Municipalidad de Florencio Varela (a través de la Dirección de Políticas Integradoras, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social), los Centros Integradores Comunitarios, con quienes se trabajó para alcanzar un diagnóstico que posibilitara diseñar un material ajustado a las necesidades y expectativas de sus potenciales beneficiarios. En ese conocimiento es que este manual provee recursos en relación a la economía social/popular, como un espacio que no puede ser pensado ya como mera emergencia, sino que, acumulados varios años de experiencias, constituye un sector que puede dar cuenta de emprendimientos sostenidos en el tiempo. La autogestión es una de esas formas de economía social, que encuentra en este manual, una serie de recursos que serán de utilidad para quienes estén ya embarcados en una iniciativa de este tipo o quizás les surja la idea de hacerlo a partir de la lectura.

Como dicen las propias autoras: “esta caja de herramientas busca colaborar y acompañar los procesos individuales y colectivos de capacitación en pos de fortalecer y mejorar las condiciones organizativas de quienes se propongan emprender en el marco de la economía social y popular.” Su lectura confirma esa premisa. Por eso nos encontramos ante el resultado de un trabajo de investigación y vinculación, que les brinda a los actores del territorio, una herramienta para el crecimiento.

Sergio De Piero
Director ICSyA-UNAJ

INTRODUCCIÓN

1

Esta **caja de herramientas** forma parte de los resultados del proyecto “Fortalecimiento de trayectos formativos para la educación y el trabajo. Experiencias de articulación con actores de la economía popular y social de Florencio Varela”, financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación, en el marco de la Convocatoria a la presentación de propuestas de Extensión Universitaria denominada “Universidad, Cultura y Territorio 2021”.

Esta iniciativa fue motorizada por un grupo de docentes-investigadoras de la Universidad Nacional Arturo Jauretche (UNAJ)¹, nucleadas en el Programa de Estudios del Trabajo, perteneciente al Instituto de Ciencias Sociales y de la Administración (<https://pet.unaj.edu.ar/>). Asimismo, el equipo de docentes se articula en torno a tres asignaturas de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo: Sociología de las Organizaciones, Gestión Laboral de la Gestión Pública y Relaciones Laborales Comparadas, configurando así, un equipo interdisciplinario al que se sumó el valioso aporte de estudiantes y graduadas.

En ese marco, los objetivos del Proyecto apuntaron a trabajar articuladamente con la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Florencio Varela, a través de la Dirección de Políticas Integradoras, en pos de desarrollar intervenciones que posibilitaran incrementar las capacidades y herramientas de inserción en el mundo del trabajo de quienes presentaran o tuvieran inquietudes acerca de la puesta en marcha de experiencias laborales en el marco de la economía social y popular.

Con tal propósito, se buscó complementar la oferta de cursos y talleres de oficios que se desarrollan en los Centros Integradores Comunitarios (CIC) de la localidad, con un Ciclo de Formación orientado a la promoción del trabajo y la gestión comunitaria. Es por esto que el **objetivo general** del Proyecto fue contribuir al fortalecimiento de procesos formativos/productivos de modo integral, así como la gestión del conocimiento y la articulación de redes de actores de la economía social y popular en el ámbito local, fomentando la puesta en marcha de estrategias orientadas a la producción, el trabajo y el autoempleo, en el marco de proyectos y experiencias socio-productivas individuales o asociativas.

En esa clave, el primer paso para lograr ese objetivo fue elaborar un diagnóstico para conocer la población destino del Ciclo de Formación propuesto. Esta iniciativa mostró que en los cursos y talleres de oficios que se brindan en los CICs participan, principalmente, mujeres, característica que se potencia de acuerdo a la temática de cada espacio de formación, reforzando el sesgo de género de oficios como peluquería, corte y confección o pastelería (en los que solo participan mujeres); en contraposición a lo que ocurre en los cursos de electricidad y electrónica (espacios a los que sólo asisten hombres). En términos educativos, se encontró que el 80% de los/as asistentes tiene un nivel entre medio y alto (secundaria completa o estudios terciarios en curso). Si bien esta situación es similar entre hombres y mujeres, lo que se observó es que la relación entre inserciones laborales e ingresos son disímiles, pues las mujeres, aún con similares calificaciones que los varones, mostraron menores porcentajes de ingresos (85% varones, 62% mujeres). Es importante destacar que quienes asisten a los CICs en el marco de estos cursos y talleres, buscan no sólo establecer redes vinculares que posibilitan compartir cuidados, como

¹ Directora: Dra. Andrea Del Bono. Equipo de trabajo (docentes): Dra. Ma. Noel Bulloni y Dra. Gabriela Pontoni.

Equipo de trabajo: Lic. Mariana Reiter; Lic. Mariela Chaile; Marcela Bartola. Asistencia técnica para el diagnóstico en los CICs: Prof. Esteban Unamuno.

Agradecemos la especial colaboración de autoridades y personal de la Dirección de Políticas Integradoras, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social de la municipalidad de Florencio Varela.

también diferentes desafíos. Este espacio de sociabilidad integral, se convierte en un componente crucial a la hora de pensar en alternativas que posibiliten desarrollar emprendimientos autogestionados en el marco de la economía social y popular. Sin embargo, ésta se presenta como una esfera poco conocida por la mayoría de las/os encuestadas/os (65%), aunque se observó una buena predisposición a explorar de qué se trata, conocer sus alcances, y especialmente, aprender cómo llevar a cabo emprendimientos en clave individual, o bien evaluar estrategias en clave asociativa.

En ese sentido, se recogieron **expectativas variadas acerca del ámbito de la economía social y popular**, las cuales mostraron especial interés en conocer cómo organizar una propuesta en ese marco, cómo se administra, cuál es su fiabilidad, cómo se formaliza, cómo podría financiarse, entre otros aspectos de relevancia. En este marco de inquietudes e intereses, se recogió un elemento central para poder avanzar con la iniciativa propuesta desde el Proyecto: la predisposición del público objetivo de esta iniciativa de aprender nuevas habilidades o conocimientos.

Con este diagnóstico como brújula de trabajo, se avanzó con la elaboración de recursos que apuntan a llenar una **caja de herramientas** que colabore con la iniciativa de quienes buscan **emprender desde la economía social y popular**. En esta clave, el contenido de este material se orienta a brindar conocimientos concretos que posibiliten la puesta en marcha y/o consolidación de emprendimientos autogestionados, asociativos y/o unipersonales, para quienes busquen desarrollar un emprendimiento autogestionado, incluyéndose dentro del sector de la economía social y popular. Si bien existen diversas maneras de definir a dicho sector, centralmente éste incluye actividades de producción (ya sea de un bien o de un servicio) y de reproducción (como las tareas de cuidado), encaminadas a crear insumos que permitan la reproducción material, así como generar alternativas que posibiliten desarrollarse en el plano laboral. Así, se establece un sistema de prácticas que organizan el proceso económico de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo.

Sin desconocer que los conceptos economía social y economía popular presentan diferencias entre sí, en esta propuesta estos conceptos se interpretan en forma conjunta. Ambas economías se implementan mediante **unidades productivas o emprendimientos autogestionados**, sean asociativos o unipersonales, cuyo objetivo apunta a mejorar la calidad de vida tanto de quienes las impulsan como para quienes forman parte de sus comunidades.

Cabe mencionar que cuando se habla de **autogestión**, se trata de una forma específica de emprender, dado que quienes llevan adelante el trabajo, son a la vez, propietarios de su emprendimiento o negocio y, siendo así, serán los encargados de tomar las decisiones. La autogestión no solo se vincula con el modo en que se organiza internamente el emprendimiento, sino que también implica “un ejercicio de poder compartido” (Peixoto de Albuquerque, 2004), donde las personas cooperan y trabajan construyendo relaciones más horizontales y democráticas.

En síntesis, con estas coordenadas como guía, esperamos que los recursos que integran esta **caja de herramientas** se conviertan en materiales de consulta útiles para quienes emprendan o deseen emprender desde la autogestión. Con tal propósito, en el primer “compartimento” se encontrarán materiales que apuntan a poder **transformar una idea en un emprendimiento autogestionado viable/realizable**. Aquí se establecen los primeros pasos para llevar adelante un emprendimiento autogestionado, pensando en cómo generar ideas, identificar necesidades, planificar tareas, conocer y analizar el mercado (a quienes les voy a vender y con quienes voy a competir). En otro “compartimento”, se ubicaron herramientas que permitirán **organizar un emprendimiento autogestionado**, considerando la necesidad de ordenar el proceso de trabajo y la producción, la venta de productos, junto a algunas alternativas que apuntan a la formalización del emprendimiento autogestionado. También se hizo espacio en la caja para colocar propuestas de **estrategias de promoción y de venta** que posibiliten crear y planificar una estrategia de promoción, desarrollar una marca personal y una identidad visual, así como generar posibles espacios de comercialización, puntos de venta, brindar distintos medios de pago y manejar las redes sociales

en tanto instrumentos que faciliten estos procesos. Finalmente, en un “bolsillo complementario”, se sumó información sobre **políticas públicas y recursos de financiamiento disponibles** (de orden nacional, provincial y municipal) que eventualmente podrían facilitar el desarrollo de emprendimientos en el marco de la economía social y popular, diferenciando entre iniciativas.

Solo resta decir que esta **caja de herramientas** busca colaborar y acompañar los procesos individuales y colectivos de capacitación en pos de fortalecer y mejorar las condiciones organizativas de quienes se propongan emprender en el marco de la economía social y popular.

¿CÓMO TRANSFORMAR UNA IDEA EN UN EMPRENDIMIENTO AUTOGESTIONADO VIABLE?

2

2.1 ¿CÓMO IDENTIFICAR UNA OPORTUNIDAD PARA DESARROLLAR UN EMPRENDIMIENTO?

¿Existen distintos tipos de necesidades?

¿Cómo generar ideas que representen posibles oportunidades para emprender?

¿Por qué es importante estudiar las posibilidades reales para concretar nuestras ideas?

2.2 DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN: FIJAR OBJETIVOS. PLANIFICAR ACTIVIDADES. IDENTIFICAR RECURSOS ¿ES IMPORTANTE PLANIFICAR? ¿POR QUÉ?

2.3 CONOCER EL MERCADO: ¿A QUIÉN/QUIÉNES LES VOY A VENDER? ¿CON QUIÉN O QUIÉNES VOY A COMPETIR?

Posicionamiento y modelo de emprendimiento

¿Qué elementos pueden darle valor al bien/producto o servicio que producimos?

2.4 RESUMEN DEL MÓDULO



2.1 ¿CÓMO IDENTIFICAR UNA OPORTUNIDAD PARA DESARROLLAR UN EMPRENDIMIENTO?

Para iniciar un negocio o emprendimiento es recomendable partir de la **identificación de necesidades**. En este primer momento, lo mejor es considerarlas a todas, de modo de tener mayores alternativas para desarrollar a medida que avancemos.

Como emprendedores y emprendedoras necesitamos precisar cuáles serán las necesidades de los potenciales clientes, las cuales buscamos satisfacer a partir de la oferta de servicios o de los bienes/productos que desarrollemos.

La diferencia entre **bienes/productos y servicios** radica en que los primeros son productos tangibles que podemos crear o adquirir para su venta. Por ejemplo: vender tortas o postres. Mientras que los servicios son prestaciones ofrecidas para la satisfacción de una necesidad. Por ejemplo: una peluquería ofrece cortes, lavado y tintura para el cabello.



¿EXISTEN DISTINTOS TIPOS DE NECESIDADES?

Sí, podemos diferenciar entre **necesidades reales**, aquellas que ya existen y tienen en los mercados alguna forma de satisfacerse, y **necesidades latentes**, que son aquellas que todavía no se encuentran satisfechas mediante un servicio o producto. Las necesidades reales son más fáciles de desarrollar porque ya existen bienes/productos y servicios definidos en el tipo de prestaciones, calidad y precio (**Por ejemplo:** para festejar un cumpleaños una persona necesita comprar una torta, y elige comprar una de las tortas clásicas que vende la panadería del barrio). Mientras que desarrollar un emprendimiento que busque satisfacer necesidades latentes suele ser más atractivo porque existe la posibilidad de destacarse en el bien/producto o servicio ofrecido. **Un ejemplo de esta situación puede ser:** quiero festejar un cumpleaños temático con una torta que tenga el diseño del personaje favorito de mi hijo/a, pero en la panadería de mi barrio no venden ese tipo de tortas, entonces o bien lo hago yo, o tendré que buscar alguna persona que con su emprendimiento se dedique a hacer tortas personalizadas, con el diseño que quiero para el cumpleaños de mi hijo/a. Esto último suele ser un poco más difícil, porque transformar necesidades “latentes” en “reales” a veces requiere un mayor esfuerzo comercial. Entonces, quienes busquen emprender tendrán que:

- a) identificar las necesidades de los posibles clientes;
- b) desarrollar un producto o servicio que tienda/pueda satisfacerlas;
- c) conocer la importancia que este producto o servicio tiene para los potenciales clientes.

¿CÓMO GENERAR IDEAS QUE REPRESENTEN POSIBLES OPORTUNIDADES PARA EMPRENDER?

Las mejores ideas son producto de una tarea metódica y ordenada, por eso es importante tener en cuenta la **identificación de oportunidades**. Es aconsejable tener siempre con nosotros un cuaderno y lápiz para anotarlas al momento que conversemos con otras personas sobre nuestro proyecto o que estemos trabajando sobre ellas. En el cuaderno podemos:

- ✓ Hacer un ejercicio de lluvia de ideas. En este momento surgirán varias, hay que ordenarlas según su prioridad, estableciendo cuáles son las más urgentes y cuáles pueden esperar.
- ✓ Definir tres ideas que se consideren como prioritarias para trabajarlas en paralelo. Es posible que a medida que se aborden esas ideas, se descubran nuevas circunstancias que modifiquen el orden de prioridad. No obstante, es importante tener siempre presente cuál es el objetivo del emprendimiento.
- ✓ Explorar la demanda existente (¿quiénes serían las personas que podrían llegar a estar interesadas en lo que hacemos y convertirse en nuestros clientes?) y la oferta (explorar en el barrio o la zona donde pensamos que se podría llevar a cabo nuestro emprendimiento). Para ésto es útil preguntarse: ¿existen otros emprendimientos que se dedican a hacer lo mismo que estamos pensando hacer nosotros?). Esta búsqueda nos permite tener una idea más concreta de las posibilidades de desarrollar nuestra propuesta.
- ✓ Reunir información, armar un plan para llevar adelante la idea, comparar con ofertas similares existentes en el mercado local.

EJERCICIO

Completá la siguiente tabla con las ideas que consideres más interesantes para desarrollar tu emprendimiento y ordenarlas según su importancia:

Ideas ordenadas por prioridad	Demanda existente (potenciales clientes)	Oferta (otros emprendimientos que se dedican al mismo rubro)
1° Por Ejemplo: prestar el servicio de costura (ropa unisex e infantil, ropa de trabajo)	Vecinos y vecinas del barrio y algunas fábricas/empresas que pueden llegar a necesitar este tipo de arreglos para la ropa de trabajo de sus empleados; o bien, los propios trabajadores podrían acercarse a dejar sus arreglos.	Existe un taller de costura pero en otro barrio y está alejado de los clientes que podrían darme ropa para arreglar a mí, y además, trabaja sólo con indumentaria masculina.
2°		
3°		

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTUDIAR LAS POSIBILIDADES REALES PARA CONCRETAR NUESTRAS IDEAS?

Cuando tengamos más claras nuestras ideas es necesario **estudiar su factibilidad**. Es decir, evaluar si esas ideas realmente pueden llevarse adelante y si son sostenibles en el tiempo.

La **factibilidad** consta en conocer cuando un proyecto de emprendimiento autogestionado es realizable y posible de llevar adelante



A partir de estudiar la factibilidad podemos seleccionar la idea a llevar adelante o abandonar aquellas que no son realizables. También podemos mejorar la idea o proyecto teniendo en cuenta las sugerencias que recibamos de amigos o familiares que nos den su opinión.

Para cada una de las ideas seleccionadas es necesario comprobar su factibilidad en tres etapas: **técnica operativa, económica financiera y comercial**. De esta forma podemos convertir una idea en una oportunidad concreta de trabajo y de negocio.

● Factibilidad técnica y operativa

Lo primero que deberíamos verificar es que el producto o servicio sea realizable. Para esto es importante poder reducir y anticiparnos a posibles accidentes o eventos inesperados que puedan surgir al llevar la idea a producción. A continuación, detallamos los pasos de esta etapa:

- 1 Comenzar con la realización de una muestra (es decir, una pequeña cantidad) del producto o servicio que pensamos realizar, verificando que pueda ser llevado al plano real. **Por ejemplo:** un emprendimiento autogestionado de pastelería que se propone elaborar tortas podría comenzar con realizar muestras de los distintos tipos de tortas que se van a ofrecer. En el caso de un servicio, como por ejemplo peluquería, podríamos ofrecer inicialmente cortes de cabello gratis, para mostrar nuestro trabajo.
- 2 Planificar el proceso de transformación de la muestra en un bien/producto o servicio que se pueda comercializar. Esto implica conocer las especificaciones de cada uno de los bienes/productos o servicios que queremos ofrecer, los insumos necesarios, verificar su disponibilidad y costo en el mercado, la inversión que tenemos que hacer para comenzar a producir los bienes o brindar un servicio y definir los procesos de fabricación o prestación, según el caso.
- 3 Evaluar los tiempos que conlleva obtener los distintos insumos que integran el producto o servicio, y en caso de que corresponda, los que están asociados al proceso de distribución y posventa. **Por ejemplo,** en el caso de la pastelería, simplificando el proceso, conocer qué tiempo nos va a llevar comprar la harina, los huevos, etc. En el caso de la peluquería, saber los instrumentos con los que mínimamente tengo que contar para comenzar a prestar ese servicio, dónde conseguirlos, cuánto tiempo tardarían en entregarlos, etc.
- 4 Conocer las instalaciones y máquinas necesarias para la fabricación de los bienes/productos o la prestación de un servicio.
- 5 Finalmente, según el emprendimiento autogestionado que llevemos adelante, la logística (transporte y distribución) asociada a la entrega de los productos fabricados también merece un análisis cuidadoso, ya que es fundamental asegurar agilidad en las entregas, pero a costos que sean acordes al emprendimiento.

● Factibilidad económica financiera

En esta etapa del análisis prestaremos atención a que los ingresos sean mayores que los egresos. La primera condición para que el negocio sea viable es que "los números cierren". En el apartado siguiente retomaremos este punto, para profundizar sobre el tema.

● Factibilidad comercial

Como hicimos mención más arriba, para el emprendimiento autogestionado es importante que existan clientes dispuestos a adquirir nuestro bien/producto o servicio. Es decir, que exista un mercado. Entonces, evaluaremos que haya un número importante de potenciales clientes que necesiten de los bienes/productos o servicios que ofrecemos y que estén dispuestos a pagar por ellos el precio propuesto por nosotros.

2.2 DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN: FIJAR OBJETIVOS. PLANIFICAR ACTIVIDADES.

La organización es la base del emprendimiento autogestionado. Para eso debemos incorporar en nuestro hacer cotidiano la **planificación**. Aunque se piense que no hay posibilidades de planificar la actividad que llevamos adelante, en realidad lo estamos haciendo desde el momento que nos imaginamos el emprendimiento autogestionado. Ahora bien, a las actividades que llevamos adelante las prepararemos con cuidado y estudiando con detenimiento cómo se van a realizar. Eso es planificar. Entonces...

Planificar significa establecer o elaborar un plan de acción para desarrollar las actividades que requieran nuestros bienes/productos o servicios



La planificación puede surgir de la identificación de un determinado problema o circunstancia que se pretende resolver. En base a este problema analizaremos cuál es el mejor camino y la forma más eficiente para lograr una resolución.

En el caso de los emprendimientos autogestionados, los **problemas** pueden ser: dificultades de comercialización, compra de insumos y materias primas, adquisición de financiamientos, ingresos insuficientes para satisfacer las necesidades, etc. Ahora bien, al momento de pensar en alternativas de solución y planificar las acciones podemos **considerar la posibilidad de construir respuestas colectivas**, en vez de pensarlas de forma individual.

Es posible que ese problema o circunstancia esté siendo atravesado también por otro emprendimiento autogestionado que conozcamos y con el que tenemos cierta confianza para poder conversar sobre estas situaciones. En este caso, podemos pensar respuestas conjuntas que nos permitan resolver ese inconveniente; o bien recuperar las experiencias o seguir los consejos de quienes ya hayan atravesado esa situación.

Entonces, retomado el **proceso de planificación**, debemos tener en cuenta las siguientes etapas:

DIAGNÓSTICO: aquí vamos a realizar un doble análisis: **externo e interno**. El primero parte de considerar el contexto (entorno, territorio, historia y/o situación) dentro del cual se inserta el emprendimiento autogestionado (el barrio, la ciudad, la región). Por su parte, el análisis interno refiere a la organización hacia el interior del emprendimiento autogestionado. A partir de analizar estas dos dimensiones tendremos un acercamiento a los desafíos a los que nos enfrentaremos en un futuro no muy lejano y a las posibilidades de resolverlos.

PROGRAMACIÓN: en esta etapa vamos a programar las **actividades** del emprendimiento autogestionado, es decir, concretamos las acciones, definiendo dónde y cuándo se van a realizar. **La programación es la herramienta ejecutora de la planificación.**

EVALUACIÓN: por último, este momento nos va a proporcionar información para **verificar** si lo que planificamos en el emprendimiento autogestionado nos permite obtener los resultados previstos.

Durante la planificación nos marcamos un camino a recorrer. En un primer momento fijamos nuestros **objetivos**, luego planificamos las **actividades** y, por último, identificamos con qué **recursos** las llevaremos adelante.

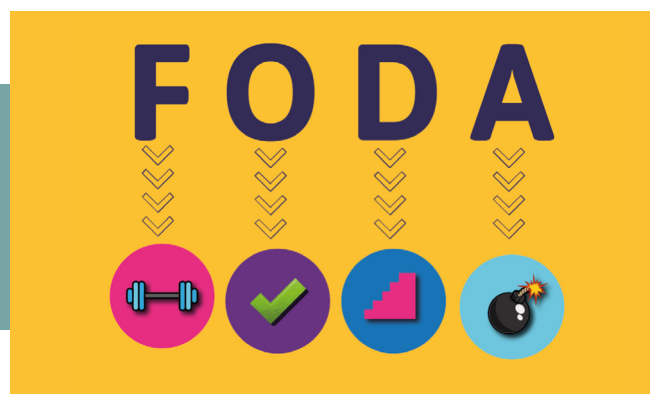
El siguiente cuadro sintetiza los pasos del proceso de planificación:

	Fijar objetivos	Planificar actividades	Identificar los recursos
Preguntas disparadoras	¿Qué voy a hacer?	¿Cómo lo voy a hacer?	¿Con qué recursos cuento para hacerlo?
Definición	Es la finalidad del emprendimiento autogestionado.	Es el plan de acción que se llevará adelante para concretar el emprendimiento.	Es lo que necesitamos para llevar adelante el emprendimiento autogestionado.
Características	Deben ser concretos, alcanzables, medibles a corto o mediano plazo.	Surge del diagnóstico de situación y de los objetivos. Debe ser realizable con los medios con los que cuenta el emprendimiento	Pueden ser recursos humanos (el equipo de trabajo), materiales (los insumos, maquinarias, tecnología, etc.), o financieros (el presupuesto y fuentes de financiamiento externas).

Planificar es un proceso, es decir **es una actividad continua** que no termina con la formulación u organización de un plan determinado, sino que **implica una revisión permanente entre medios, actividades y fines** y, sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende llegar a nuestro/s objetivo/s.

En síntesis, planificar nos permite definir un conjunto de decisiones aceptadas por quienes integran el emprendimiento autogestionado. Siempre y cuando la planificación sea dirigida al logro de objetivos, "hacer algo" realizable y concreto, se podrá evaluar y revisar si las decisiones tomadas han sido las correctas o es necesario adaptarlas o modificarlas en función de cómo se van dando los resultados.

Para la planificación puede utilizarse como herramienta el **modelo FODA**. El FODA permite identificar FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS para el emprendimiento, tomando en cuenta tanto su vinculación con el entorno como sus características propias.



2.3 CONOCER EL MERCADO: ¿A QUIÉN/QUIÉNES LES VOY A VENDER? ¿CON QUIÉN O QUIÉNES VOY A COMPETIR?

Como parte del análisis de factibilidad necesitamos realizar un **análisis de mercado**. Es decir, conocer la cantidad de clientes, volumen total de ventas, principales competidores y posibilidades de crecimiento. Lo habitual es que en un barrio o zona existan emprendimientos o negocios que son muy conocidos, y ya tienen su clientela (por ejemplo, la panadería de toda la vida del barrio; o la peluquera/o que trabaja desde hace años allí). Estos emprendimientos o negocios son los que conviene tener en cuenta al momento de planificar qué producto/s queremos vender o qué servicio estamos pensando prestar para tratar de ofrecer algo diferente.

Se llama **análisis de mercado** a la búsqueda de información necesaria sobre el sector en el que el emprendimiento autogestionado se desempeña. Se estudia las condiciones y desempeño del sector (por ejemplo, panadería, pastelería, cocina, etc.) con el fin de tomar decisiones oportunas y rentables para el emprendimiento



EJERCICIO



En un mapa de la zona, barrio o localidad en la que se sitúa el emprendimiento identificaremos todos los lugares que resulten útiles completando la siguiente tabla:

Puntos de ventas	Consumidores/Clientes	Proveedores	Emprendimientos similares
¿Dónde vender o prestar nuestro servicio?	¿Quiénes nos podrían comprar?	¿A quiénes les compraríamos nuestros insumos?	
Por ejemplo: un emprendimiento de panadería puede tener un local, vender en ferias, etc.	Vecinos del barrio que consumen panificados.	Mayoristas locales.	Panaderías, confiterías, y emprendimientos de pastelería.

Una vez realizado este diagnóstico de mercado, contaremos con información valiosa para diseñar la estrategia de comercialización. **Por ejemplo:** si vamos a ofrecer servicios de peluquería, sería conveniente visitar o recorrer peluquerías del barrio para ver cómo funcionan, qué ofrecen, cuánto cobran y de ahí en más evaluar qué, cómo podemos ofrecer este tipo de servicios en el emprendimiento que nos estamos proponiendo llevar a cabo, pensando siempre en cómo diferenciarnos de lo que ya se ofrece en el barrio o zona de influencia.

POSICIONAMIENTO Y MODELO DE EMPRENDIMIENTO

Para el emprendimiento autogestionado es importante tener en claro cómo vamos a definir el **modelo de emprendimiento**. Se trata de un plan inicial en el que se recogen los aspectos claves de todos los ámbitos del emprendimiento que generen valor para nuestros clientes de forma sostenible.

Un ejemplo de modelo de emprendimiento para un salón de belleza:

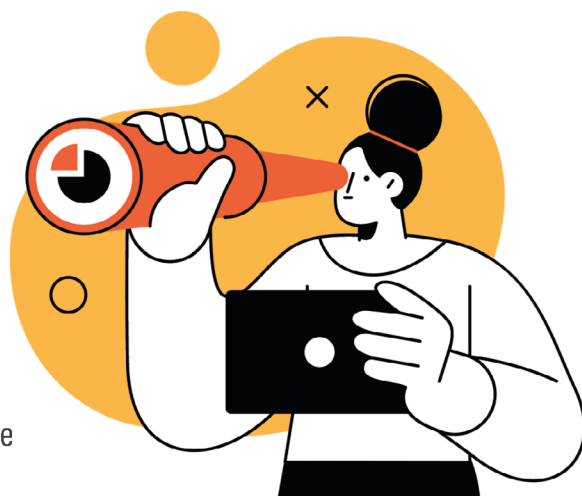
Actividades claves	Recursos claves	Propuesta de valor	Relación con clientes	Potenciales clientes
- atención al cliente - estrategias de promoción	- peluqueros/ peluqueras - equipamiento - insumos	- servicio de corte y tintura en un entorno agradable - utilización de productos de calidad	atención personalizada	- personas que desean atender su imagen en centro de Florencio Varela - jóvenes y adultos/as

¿QUÉ ELEMENTOS PUEDEN DARLE VALOR AL BIEN/PRODUCTO O SERVICIO QUE PRODUCIMOS?

Al realizar el análisis de mercado y del modelo de emprendimiento, tendremos en cuenta la puesta en valor de los bienes/productos o servicios ofrecidos. Identificar estos elementos será una forma de tener en claro qué distingue al emprendimiento que desarrollamos del resto. Existen distintos factores que constituyen el valor en un emprendimiento, por ejemplo, la calidad, el tipo del bien/producto o servicio, el precio y/o la imagen.

Como dijimos antes, para el emprendimiento autogestionado es bueno lograr distinguirse, creando una identidad propia que pueda ser percibida por los potenciales clientes. Es decir, ofrecer algo diferente. **Esto podría abarcar:** asignar turnos para poder organizar mejor la atención a nuestros clientes, mantener la peluquería bien limpia, ofrecer turnos para atender los domingos o incluso para atender a domicilio (para las personas adultas mayores, esto podría convertirse en un servicio atractivo, más si no pueden movilizarse con facilidad), entre otros aspectos que podrían ser valorados positivamente por nuestra posible clientela y al mismo tiempo, diferenciarnos (e incluso destacarnos) de otros emprendimientos o negocios de la zona.

Otro aspecto que podría favorecer nuestro trabajo a la hora de llevar a cabo un emprendimiento es coordinar con otros emprendedores la prestación de servicios que se complementan. **Por ejemplo:** ofrecemos servicios de peluquería, estética, manicura o pastelería, puede resultar provechoso contactarse con emprendedores que se dedican a la organización de eventos para trabajar conjuntamente y en forma coordinada.



EJERCICIO

Anotar tres o más cualidades que tiene o que debería tener tu emprendimiento como “puntos a favor” pensando en que esas características lo diferencian o lo podrían diferenciar de lo que ya existe en el barrio.

Puntos a favor	Bienes o servicios	
1°	Por ejemplo: Un emprendimiento de panificados que ofrece alimentos sin trigo, avena, cebada y centeno, cuenta con un punto a favor en relación a las panaderías del barrio que no consideran este tipo de panificados.	Por ejemplo: El emprendimiento posee un número de teléfono o un formulario en línea para realizar pedidos que requieran envío a domicilio.
2°		
3°		
4°		

Para la elaboración del modelo de emprendimiento o “modelo de negocio” puede utilizarse el modelo CANVAS. En el siguiente enlace se puede encontrar más información sobre esta herramienta <https://www.argentina.gob.ar/produccion/capacitar/como-crear-y-definir-tu-modelo-de-negocio>

2.4 RESUMEN DEL MÓDULO

- Las **mejores ideas** son producto de una tarea metódica y ordenada. Es aconsejable tener siempre con nosotros un cuaderno y lápiz para anotarlas al momento que conversemos con personas de nuestra confianza sobre el proyecto.
- A partir de **estudiar la factibilidad** podemos seleccionar la idea que se llevará adelante, lo que implica abandonar una o varias alternativas que no son suficientemente viables. También podemos mejorar la idea o proyecto teniendo en cuenta las sugerencias o modificaciones que surjan del análisis realizado y del intercambio con personas de nuestra confianza.
- La **organización** es la base del emprendimiento autogestionado. Para eso debemos **incorporar en el hacer cotidiano la planificación**. Planificar significa establecer o elaborar un plan de acción para desarrollar las actividades que requieran la elaboración de productos o la prestación de servicios.
- Durante la planificación delineamos un camino a recorrer. En un primer momento **fijaremos los objetivos**, luego **planificaremos las actividades** y, por último, **identificaremos con qué recursos** llevaremos adelante el emprendimiento autogestionado.
- **Planificar** es un proceso, es decir **es una actividad continua** que no termina con la formulación u organización de un plan determinado, sino que **implica una revisión permanente entre medios, actividades y fines** y, sobre todo, de caminos, posibilidades y procedimientos a través de los cuales se pretende llegar a los objetivos propuestos.
- Se llama **análisis de mercado** a la búsqueda de información necesaria sobre el sector de actividad económica en el que el emprendimiento autogestionado se desarrolla. Sirve para estudiar las condiciones y desempeño del sector (por ejemplo, panadería, pastelería, cocina, etc.) con el fin de **tomar decisiones oportunas y rentables** para darle mayor factibilidad al emprendimiento.
- Es importante que podamos elaborar el **modelo de emprendimiento** o “modelo de negocio”. El modelo del emprendimiento es un **plan inicial en el que se recogen los aspectos claves** de todos los ámbitos **del emprendimiento** que generen valor para los clientes de forma sostenible.

¿CÓMO ORGANIZAR UN EMPRENDIMIENTO AUTOGESTIONADO?

3

3.1 LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA PRODUCCIÓN

¿Por qué es importante la organización del trabajo y cómo implementarla?

¿Cuáles son las principales áreas funcionales de todo emprendimiento?

¿De qué maneras las tareas domésticas y de cuidado pueden relacionarse con el desarrollo del emprendimiento?

3.2 VENDIENDO NUESTROS PRODUCTOS: LA COMERCIALIZACIÓN Y LOS MERCADOS ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENEN LOS DISTINTOS TIPOS DE MERCADOS?

Costos y precios de los bienes y servicios del emprendimiento ¿Por qué es importante dedicarle tiempo a calcular los costos de producción?

¿Qué tipo de costos existen en un emprendimiento?

¿Por qué es importante distinguir entre los costos variables y los fijos?

¿Cómo calcular el valor de nuestro trabajo para incluirlo en el precio final?

3.3 PRIMEROS PASOS PARA LA FORMALIZACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO AUTOGESTIONADO ¿QUÉ SIGNIFICA FORMALIZAR EL EMPRENDIMIENTO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE HACERLO?

¿Qué es el Monotributo y qué tipos existen?

¿En qué consiste el Monotributo Social?

Y en el caso de que se trate de un emprendimiento asociativo... ¿De qué maneras puede formalizarse?

¿Qué características tienen las cooperativas de trabajo?

Otro aspecto a considerar: habilitaciones y permisos

Cuenta bancaria gratuita

3.4 RESUMEN DEL MÓDULO

3.1 LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y LA PRODUCCIÓN

Una vez que tenemos hecho un diagnóstico y una planificación de qué es lo **que vamos a hacer, cómo lo vamos a hacer y qué recursos necesitamos** para llevarlo adelante, es importante conocer el **proceso productivo** del servicio o bien/producto que queremos comercializar.

¿Qué es el proceso productivo? Es el conjunto de tareas y procedimientos que se desarrollan para obtener bienes/ productos y servicios a partir del trabajo sobre determinados insumos.

Con **insumo** nos referimos a todos los materiales o recursos que son utilizados para producir nuevos bienes o servicios



- El proceso productivo puede dividirse en tres grandes etapas: 1) estado inicial 2) proceso de transformación y 3) producto final.
- Un ejercicio muy útil para **conocer** el proceso productivo es **diagramarlo**, es decir, dibujar en un papel cada uno de los pasos que tenemos que seguir para obtener el **bien/producto o servicio final**. Este ejercicio nos permitirá identificar problemas que pueden aparecer y pensar cómo solucionarlos. No hay una única forma de hacer este diagrama, lo importante es que resulte claro y ordenado para quien o quienes desarrollan el emprendimiento.

EJERCICIO

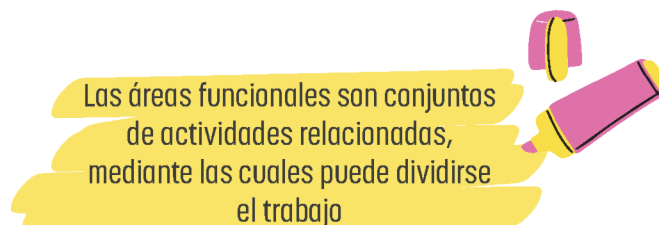


Diagramar el proceso productivo del emprendimiento. A partir del diagrama, analizar e ir anotando:

- **¿QUÉ NECESITAMOS?:** ¿Qué insumos se requieren? ¿Quiénes nos proveerán de los insumos necesarios? ¿Qué equipos, maquinaria y herramientas necesitamos? ¿Están en buen estado? ¿Hay alguna que necesite ser sustituido o reparado? **Por ejemplo**, si somos modistas vamos a necesitar insumos básicos (hilo, botones), herramientas (tijeras, reglas, perchas), máquina de coser, estampar, etc.
- **ETAPAS PRODUCTIVAS:** ¿Qué tareas o actividades tenemos que realizar para llegar al bien o servicio que queremos desarrollar? ¿Cuáles son las más importantes? ¿Hay alguna etapa que no esté funcionando correctamente? Siguiendo con el **ejemplo** anterior, tendremos etapas como las de diseño, confección de moldes, corte, costura, terminado, empaquetado y envío. A partir de eso podemos analizar qué tareas llevamos adelante en cada etapa y si hay alguna que resulte problemática por falta de herramientas o insumos necesarios.
- **TIEMPOS PARA PRODUCIR:** ¿Qué parte del proceso está demandando mayor tiempo? ¿Por qué sucede esto? ¿Es posible mejorarlo? ¿Alguna etapa podría eliminarse para trabajar más rápida y eficientemente? Siguiendo con el **ejemplo** anterior, vamos a evaluar cuánto tiempo nos lleva aproximadamente la realización de cada una de las tareas que integran las etapas identificadas, para poder estar atentos y atentas a que surjan demoras o problemas de imprevisto.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y CÓMO IMPLEMENTARLA?

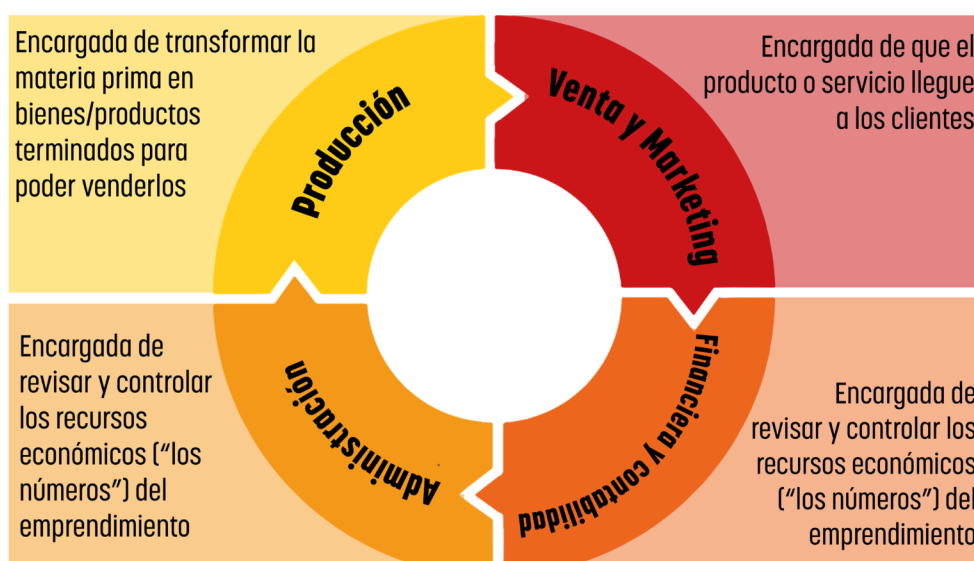
Un aspecto muy importante para poder desarrollar el emprendimiento es la **organización del trabajo**. Como vimos anteriormente, los emprendimientos autogestionados pueden ser **unipersonales** (individuales) o **asociativos**, pero, en ambos casos, quienes lleven adelante el trabajo serán también propietarios de su negocio y, siendo así, deberán encargarse de tomar decisiones relacionadas a las distintas **áreas funcionales** del emprendimiento.



Quienes llevan adelante su emprendimiento o quienes comiencen a hacerlo notarán rápidamente que la **producción del bien/producto o servicio** es solo una de las tareas o áreas funcionales que se llevan adelante.

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES ÁREAS FUNCIONALES DE TODO EMPRENDIMIENTO?

De modo general podemos dividir las áreas de un emprendimiento en:



En los emprendimientos asociativos, donde trabajan varias personas, es necesario definir quién se ocupará de realizar cada tarea, qué conocimientos y cuánto tiempo se requieren para llevarlas adelante. Es muy importante poder establecer de forma colectiva/consensuada, entre otros aspectos:

- La cantidad de tiempo que requerirá realizar cada tarea, proceso o función
- Una distribución de tareas y horarios en relación al trabajo que haya que hacer
- Un cronograma de reuniones para conversar y decidir sobre las distintas áreas del emprendimiento.

En relación con la organización del trabajo de los emprendimientos unipersonales, también será importante considerar el tiempo de trabajo y los conocimientos que requieren las actividades que acompañan a la producción (como son las tareas de ventas y promoción, administración y contabilidad). Es posible que el emprendimiento pueda crecer y requerir de la colaboración de otras personas que realicen algunas de estas tareas. En estos casos, habría que evaluar los costos y beneficios de contratar los servicios de terceras personas.

¿DE QUÉ MANERAS LAS TAREAS DOMÉSTICAS Y DE CUIDADO PUEDEN RELACIONARSE CON EL DESARROLLO DEL EMPRENDIMIENTO?

A pesar de que, durante las últimas décadas, las relaciones entre géneros se han transformado significativamente, las tareas domésticas (cocinar, limpiar, ordenar, hacer las compras) y de cuidado (a niños, niñas, enfermos, ancianos y ancianas) siguen estando mayoritariamente en manos de las de las mujeres en el ámbito familiar.

Es frecuente que se refiera a estas actividades como **tareas reproductivas**, porque son las que sostienen y garantizan el bienestar de la familia y sus integrantes



La sobrecarga de estas tareas y/o las dificultades para establecer acuerdos y arreglos familiares para lograr una distribución más equitativa pueden limitar las posibilidades, sobre todo para las mujeres, de trabajar y desarrollar su emprendimiento. Frente a esta problemática puede resultar importante:

- Poder cuestionar la idea de que “es natural” que sean las mujeres quienes se hagan cargo de estas actividades y poner de relieve que los varones son capaces de adquirir los conocimientos y compromisos que se necesitan para asumirlas
- Anticiparnos en algunas cuestiones: ¿Qué aspectos pueden resultar más dificultosos a la hora de compatibilizar la organización del trabajo en el emprendimiento con las tareas reproductivas? ¿Cómo se podrían superar estas dificultades? Conversar entre quienes desarrollan o desarrollarán el emprendimiento: ¿Cómo se van a distribuir las funciones? ¿Cuál es el rol de las mujeres en la ejecución de las actividades? ¿Cuál es el rol de los varones? ¿Cómo se pueden organizar las tareas de forma más equitativa teniendo en cuenta la carga de trabajo reproductivo familiar?



EJERCICIO



Tomando como disparador las preguntas anteriores armar una ronda y conversar a partir de ellas. Podemos anotar las ideas más importantes que vayan surgiendo.

Para quienes tienen hijos/as pequeños/as a cargo puede resultar dificultoso trabajar en algunos horarios o momentos del día.	Una alternativa posible es averiguar en conjunto qué espacios de cuidado existen en el barrio o localidad y cómo funcionan (de modo de poder llevar a los hijos/as cuando sea necesario).	En relación a la distribución de las funciones y los roles evitar “sesgos de género”, como por ejemplo, que las mujeres se encarguen de lo administrativo y los varones de lo productivo. Es importante discutir los criterios sobre los cuales se organiza el trabajo y cómo se distribuyen las tareas.

3.2 VENDIENDO NUESTROS PRODUCTOS: LA COMERCIALIZACIÓN Y LOS MERCADOS

La comercialización de los productos que desarrolla el emprendimiento autogestionado ocupa un lugar muy importante para su sostenimiento.

La **comercialización** refiere a los canales, vínculos y las formas en que se relacionan quienes producen y quienes consumen aquello producido



¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENEN LOS DISTINTOS TIPOS DE MERCADOS?

Los emprendimientos autogestionados que integran el sector de la Economía Social y Popular producen bienes y servicios que pueden ser destinados al propio uso o vendidos en los mercados.

Podemos dividir los mercados en tres tipos principales: 1) existen **mercados capitalistas** más o menos concentrados, que son los que definen precios y constituyen una referencia que tendremos que tener en cuenta a la hora de emprender; 2) existe un **mercado donde el cliente es el Estado** (compras públicas) que suele ser de difícil acceso para emprendedores autogestionados debido a las normativas que lo regulan; 3) existe un **mercado solidario o popular**, donde proveedores, productores y consumidores se vinculan tratando de respetar criterios comunes, tales como: eliminación o disminución de intermediarios, establecimiento de precios justos y a criterios de calidad, no explotación del trabajo, equidad de género, cuidado del ambiente, entre otros.

Dentro de la **Economía Social y Popular** existen distintas modalidades de comercialización, como son: las ferias en distintas localidades y barrios, las ventas por cartilla o catálogo comunitario, el comercio comunitario para el intercambio entre comunidades, las redes de comercio justo y las cooperativas comercializadoras. Por ejemplo, en Florencio Varela funciona un catálogo virtual llamado Paseo de Emprendedores. En el siguiente enlace es posible consultarlo y sumar un emprendimiento: <https://varela.gob.ar/paseodeemprendedores/> También funcionan, en días específicos de la semana, distintas ferias donde los emprendedores y emprendedoras comercializan sus bienes o productos.



COSTOS Y PRECIOS DE LOS BIENES Y SERVICIOS DEL EMPRENDIMIENTO ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DEDICARLE TIEMPO A CALCULAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN?

Dedicarle tiempo a ordenar y poner en papel los costos de los bienes o servicios desarrollados, es muy importante para el emprendimiento porque ayudará definir el precio de venta de los productos o servicios del emprendimiento, estimar ese precio en función de nuestras necesidades y conocer lo que gastamos en insumos, suministros (luz, agua o gas), servicios (combustible o transporte) e instalaciones (maquinaria, alquiler, etc.). Además, con esta información en mente podremos planificar las compras e incluso considerar asociarnos con otros emprendimientos para hacerlas en conjunto.

¿QUÉ TIPO DE COSTOS EXISTEN EN UN EMPRENDIMIENTO?

De modo general, podemos decir que existen ciertos costos que casi todo emprendimiento suele tener y que es bueno poder cuantificar (“ponerle números”). Estos son:

- Costos de los insumos
- Costos de los suministros (luz, agua o gas)
- Costo de los equipos, maquinarias y vehículo
- Alquileres
- Reservas para nuevas inversiones o ampliaciones (una “reserva” de dinero para ir arreglando o mejorando maquinaria o instalaciones)
- Impuestos y tasas (Monotributo, tasas municipales, espacios de comercialización)
- Tiempo de trabajo

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DISTINGUIR ENTRE LOS COSTOS VARIABLES Y LOS FIJOS?

Si analizamos los costos del emprendimiento teniendo en cuenta cómo se relacionan con la producción, veremos que hay algunos que se incrementan al aumentar la cantidad producida (**costos variables**) y otros que no (**costos fijos**). **Por ejemplo**, si fabricamos remeras la tela será un costo variable, mientras que el pago de un impuesto no. Entonces, a medida que incrementamos la producción, el peso de los costos fijos en el precio de nuestros productos tiende a ser cada vez más pequeño, ya que se reparte entre un mayor número de unidades producidas.

Analizar los costos diferenciados en **variables y fijos** es importante porque permite hacer una mejor evaluación sobre si comprometernos a asumir un nuevo costo fijo, por ejemplo, la cuota de algún crédito o el alquiler de un local. **Cuando estamos comenzando con el emprendimiento, lo mejor es armar una estructura de costos “liviana”, donde los costos fijos no sean los que predominen.**

EJERCICIO



Elaborar un listado con los principales costos fijos y variables que tiene o que tendrá el emprendimiento. Si podemos, calculemos cuánto dinero implica cada uno, para evaluar cuán “liviana” es nuestra estructura de costos.

A modo de ejemplo:

Emprendimiento: fabricación y venta de pizzas

Costo fijo	Costo variable
Impuestos: monotributo social, tasa de bromatología	Insumos: harina, levadura, aceite, sal, tomate, ajo, queso
Alquiler del local	Suministros: gas envasado

¿CÓMO CALCULAR EL VALOR DE NUESTRO TRABAJO PARA INCLUIRLO EN EL PRECIO FINAL?

Una de las principales dificultades que enfrentamos a la hora de autogestionar emprendimientos es la de calcular **el valor de nuestro trabajo**, para poder incluirlo en el precio final. Sumado a esto, cuando el emprendimiento se desarrolla en la unidad doméstica los gastos pueden “mezclarse”, pero vale la pena hacer el trabajo de tratar de distinguirlos.

Es decir, es importante que pongamos un precio estimativo al **valor de la hora de trabajo**, de modo que la jornada laboral signifique un ingreso que resulte suficiente para poder seguir desarrollando el emprendimiento y para poder vivir bien. Una forma de calcularlo es tomar en cuenta cuánto gana alguien por hora en un trabajo similar en otro negocio o empresa dedicada a la misma actividad y tomarlo como referencia.

Una vez que tenemos identificados los distintos costos que tenemos que afrontar para producir podemos calcular cuál debería ser el **precio final del producto**.

Es importante no confundir **el costo y el precio**: la definición del precio final deberá considerar no sólo el costo total, sino los precios vigentes en el mercado para los mismos bienes y servicios



Para conocer y ordenar los **costos productivos** una herramienta fundamental son las **planillas**. Existen muchos modelos, lo importante es que sea útil, práctico y que muestre de un modo claro cuáles son los principales costos del emprendimiento.

3.3 ¿QUÉ SIGNIFICA FORMALIZAR EL EMPRENDIMIENTO Y POR QUÉ ES IMPORTANTE HACERLO?

Cuando hablamos de **formalizar el emprendimiento** hacemos referencia a cumplir con el requisito de darle una forma legal. Para ello se deben llevar a cabo distintas presentaciones en organismos estatales y tomar en cuenta variadas normativas vigentes en el país. De este modo, el emprendimiento pasaría a cumplir con las obligaciones tributarias (impuestos), sanitarias (normas de higiene y seguridad que correspondan según la actividad) y laborales (registro en la seguridad social). El paso hacia la formalización nos evitará problemas futuros por incumplimientos legales, pero además puede darle al emprendimiento credibilidad, favorecer su visibilidad, el acceso a mercados y a financiamientos.

Para el momento de la formalización es importante **contar con cierta información**: ¿Quiénes conformarán el emprendimiento? ¿Cuántas personas lo integrarán? ¿Qué impuestos existen vinculados a la actividad que buscamos desarrollar? ¿Qué organismos existen donde podamos encontrar asesoramiento?

Existen distintas estructuras legales para registrar el emprendimiento, dependiendo de si queremos conformar un emprendimiento unipersonal o asociativo. En ambos casos, es importante inscribirse en algún **régimen monotributista** para poder emitir facturas, contar con una obra social y con aportes jubilatorios. También podemos asociarnos con otros y otras para construir un emprendimiento asociativo. La figura jurídica que suele utilizarse en esos casos es la **cooperativa de trabajo limitada**. Pero, primero nos detendremos en el régimen de monotributo.

¿QUÉ ES EL MONOTRIBUTO Y QUÉ TIPOS EXISTEN?

El Monotributo en Argentina es un régimen simplificado de pago de impuestos al que pueden acceder los pequeños contribuyentes. Como señalamos anteriormente, representa la forma que tienen quienes trabajan de modo independiente- realizando una actividad por cuenta propia (individual o asociativa)- de contar con una obra social y con aportes jubilatorios. Además, esta inscripción permite a quienes emprenden poder emitir facturas por las ventas realizadas.

Consiste en aportar una cuota fija que contiene un componente de impuestos, otro de aportes a la jubilación y obra social (en un solo pago mensual). El valor total del impuesto dependerá de determinados parámetros, como la facturación anual (estimada) que posee el emprendimiento.

El trámite puede hacerse en línea. Para ello deberemos contar con una Clave Fiscal (una contraseña personal que permite hacer trámites en AFIP). Es recomendable consultar personalmente en la oficina de AFIP cercana al domicilio.



Algunos sitios donde encontrar más información sobre el Monotributo:

<https://www.argentina.gob.ar/tema/trabajar/monotributo>

<https://monotributo.afip.gob.ar/public/ayuda/index.aspx>



¿EN QUÉ CONSISTE EL MONOTRIBUTO SOCIAL?

El **Monotributo Social** es un régimen que, al igual que el Monotributo Régimen General, permite registrar la actividad económica desarrollada, emitir facturas, acceder a una obra social e ingresar al sistema jubilatorio. Pero, en específico, el Monotributo Social, está **destinado a reconocer la realización de actividades productivas, comerciales y de servicios reconocidas dentro de la Economía Social y Popular**.

A diferencia del Monotributo General, en el Monotributo Social, está subsidiado el 100% del pago del componente impositivo y del previsional -jubilación y el 50% de la obra social. **Por lo tanto, un Monotributista Social paga el 50% restante de lo que corresponde a la obra social**. De este modo, es una buena herramienta para cuando un emprendimiento autogestionado está comenzando sus actividades, ya que la cuota mensual es menor.

Además, el Monotributo Social **es compatible** con otros programas como:

- Asignación Universal por Hijo
- Asignación por Embarazo
- Jubilaciones y pensiones que no superen el haber mínimo
- Programas de inclusión social del Ministerio de Desarrollo Social



Más información acerca del Monotributo Social:

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/adherir-al-monotributo-social>

https://www.youtube.com/watch?v=i_uvHUVjwMs



Y EN EL CASO DE QUE SE TRATE DE UN EMPRENDIMIENTO ASOCIATIVO... ¿DE QUÉ MANERAS PUEDE FORMALIZARSE?

Si es una actividad realizada asociativamente, las opciones jurídicas que puede adoptar el emprendimiento son: Sociedades de Responsabilidad Limitada, Sociedades de Hecho, Asociaciones Civiles (que no pueden tener un fin de lucro) o cooperativas. Cada una de estas opciones implican distintas obligaciones y otorgan determinados tipos de participación a los emprendedores y emprendedoras.

Dentro de la Economía Social y Popular, la forma jurídica mayormente adoptada es la **cooperativa de trabajo limitada**.

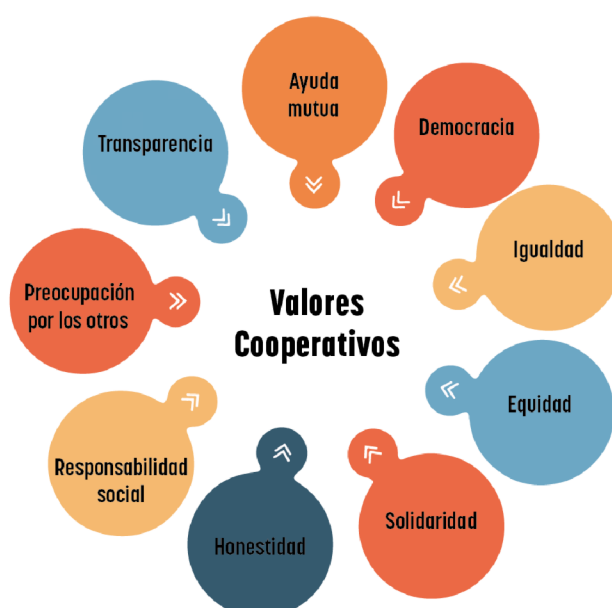
Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios



¿QUÉ CARACTERÍSTICAS TIENEN LAS COOPERATIVAS DE TRABAJO?

- El objetivo principal de las cooperativas es satisfacer una necesidad humana de tipo económica, cultural o social a través de una empresa cuya propiedad es colectiva y que se gestiona en forma democrática
- Que sean asociaciones democráticas quiere decir que los excedentes (el valor que se obtiene producto de la actividad desarrollada) y las pérdidas son compartidas entre los asociados (miembros de la cooperativa) y que las decisiones se toman dentro de Asambleas, donde cada persona vale un voto
- Tienen una ley propia: Ley 20.337. La autoridad de aplicación y control es nacional
- Su estructura y funcionamiento están basados en los principios de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI)

Los valores en los que se fundan las cooperativas son:



Para profundizar en la conformación, inscripción y organización de una cooperativa de trabajo:

<https://www.argentina.gob.ar/inaes/constitucion-de-cooperativas/cooperativas-de-trabajo>

<https://www.argentina.gob.ar/inaes>

Qué es una cooperativa de trabajo: <https://www.youtube.com/watch?v=8lJN41FLHrU>

Trámite - Constitución de Cooperativa de Trabajo con Formulario proforma:

<https://www.youtube.com/watch?v=hyWFRslr5A0&t=854s>

Estructura Interna de una Cooperativa: <https://www.youtube.com/watch?v=7lPorhleJlw>



OTRO ASPECTO A CONSIDERAR: HABILITACIONES Y PERMISOS

Según la actividad a la que pertenezca el emprendimiento, hay que considerar si corresponde habilitar el local o tramitar un permiso para su desarrollo. Para eso, lo mejor es acercarse al Municipio, informarse al respecto y consultar los requisitos y documentación si fuese necesario.

En el Municipio de Florencio Varela el trámite de habilitación se realiza por Ventanilla Única: <https://www.varela.gov.ar/tramites/ventanillaunica.aspx>



Además, puede gestionarse una **cuenta bancaria gratuita** en cualquier entidad financiera que permita operar con cajeros automáticos

¿Cuáles son los requisitos para abrir una Cuenta gratuita universal?

- Ser una persona humana.
- Tener capacidad para contratar o para disponer libremente de tus ingresos.
- No tener cuentas en entidades financieras.



Para más información:

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/cuenta-gratuita-universal>

<https://www.youtube.com/watch?v=-ltKQ30li-4>

<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Relanzamiento-Cuenta-Gratuita-Universal.asp>



3.4 RESUMEN DEL MÓDULO

- Para organizar el emprendimiento es recomendable detallar cómo será **el proceso productivo**, es decir, el procedimiento de producción de los bienes y servicios. Este proceso puede dividirse en tres grandes etapas: 1) estado inicial 2) proceso de transformación y 3) producto final.
- A su vez, para producir un bien o un servicio la **organización del trabajo** ocupa un rol importante. En esta organización, será necesario tener claridad sobre los tiempos y conocimientos requeridos en cada una de las actividades y tareas involucradas en el emprendimiento. Para los emprendimientos asociativos será necesario además establecer una división del trabajo, es decir, definir quién se ocupará de realizar cada tarea.
- Al momento de la organización del trabajo, es importante considerar que, en muchas ocasiones, **las dificultades para establecer acuerdos y arreglos familiares relacionados al cuidado y la atención de la familia pueden limitar las posibilidades**, sobre todo para las mujeres, de trabajar y desarrollar su emprendimiento.
- Los emprendimientos autogestionados que integran el sector de la Economía Social y Popular producen bienes y servicios que podrán ser destinados al propio uso o vendidos en los mercados. Podemos dividir los mercados en tres tipos: **mercados capitalistas, mercado donde el cliente es el Estado, y mercado solidario o popular.**
- Dentro de la **Economía Social y Popular** existen distintas modalidades de comercialización, en su mayoría, estas modalidades son colectivas.
- **Dedicarle tiempo a ordenar y poner en papel los costos productivos** nos ayudará a establecer el precio de venta, estimar ese precio en función de nuestras necesidades y conocer lo que gastamos en insumos, suministros, servicios e instalaciones. Además, si analizamos dichos costos teniendo en cuenta cómo se relacionan con la producción de los bienes o servicios del emprendimiento, veremos que hay algunos que se incrementan al aumentar la cantidad producida (**costos variables**) y otros que no (**costos fijos**).
- Para formalizar o dar forma legal al emprendimiento debemos cumplir con ciertos requisitos. Esta formalización puede **darle credibilidad, favorecer su visibilidad, el acceso a mercados y a financiamientos**. Existen distintas normativas legales para registrar un emprendimiento dependiendo de si el mismo es unipersonal o asociativo.
- **El Monotributo** es un régimen simplificado de pago de impuestos al que pueden acceder quienes emprenden. Consiste en el pago de una cuota fija que contiene una parte de impuestos y otra de aportes a la jubilación y obra social. Además, podrán facturar las ventas realizadas. Existen dos tipos de monotributo: el Régimen Monotributista General y el Monotributo Social.
- Para **acceder a una cuenta bancaria de forma gratuita** se requiere: a) ser una persona humana; b) tener capacidad para contratar o para disponer libremente de tus ingresos; c) no tener cuentas en entidades financieras.
- Para **formalizar un emprendimiento asociativo** existen distintas opciones jurídicas. En el sector de la Economía Social y Popular lo más frecuente es la inscripción como Cooperativa de Trabajo Limitada.
- En el caso de contar con local físico abierto al público se requiere de habilitaciones y permisos municipales, se recomienda revisar la normativa vigente.

¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y DE VENTA?

4

4.1 NECESIDAD DE CREAR Y PLANIFICAR UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

**4.2 CREACIÓN DE LA MARCA PERSONAL Y DE LA IDENTIDAD VISUAL DEL
EMPENDIMIENTO**

4.3 ESPACIOS DE COMERCIALIZACIÓN: PUNTOS DE VENTA

4.4 MEDIOS DE PAGO

**4.5 MANEJO DE REDES SOCIALES. RECOMENDACIONES PARA LA PUBLICACIÓN DE
CONTENIDO**

4.6 RESUMEN DEL MÓDULO



4.1 NECESIDAD DE CREAR Y PLANIFICAR UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

La **estrategia de promoción** es una herramienta de utilidad para el emprendimiento autogestionado debido a que ésta puede ayudarnos a dar a conocer nuestro bien/producto o servicio. Además, con una buena estrategia de promoción, podemos crear interés y así aumentar las ventas.

La **estrategia de promoción** es el plan que realizaremos para generar o aumentar la demanda de nuestro bien/producto o servicio



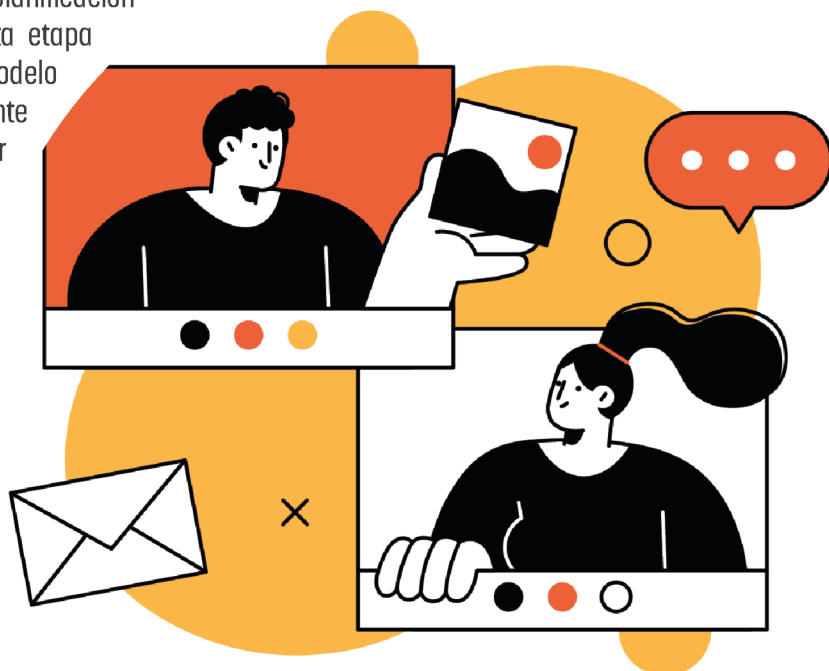
Para que una estrategia de promoción funcione exitosamente, un paso muy importante es dedicar tiempo y esfuerzo a tejer una red de contactos.

Las **redes de contacto** son el conjunto de personas, u otros emprendimientos afines con las que mantenemos algún tipo de relación, ya sea laboral o personal



Para comenzar a construir la red de contactos, podemos hacer un listado de personas conocidas del trabajo, del barrio, familiares, contactos laborales, personales, sociales y otros y diferenciar con qué tipo de contactos contamos, porque no es lo mismo hablar con un amigo, vecino o colega que con un posible cliente al que no conocemos.

Así podemos ajustar la estrategia de promoción en función del tipo de contacto que conforman nuestra red. La planificación y la sistematización son esenciales para que esta etapa resulte productiva. Como lo hicimos con nuestro modelo de emprendimiento (o “de negocio”), es importante encontrar una forma clara y concisa de dejar asentada la información de quienes son nuestra red de contactos, con los datos y todo tipo de observación que pueda ser útil.



4.2 CREACIÓN DE LA MARCA PERSONAL Y DE LA IDENTIDAD VISUAL DEL EMPRENDIMIENTO

Para llevar adelante nuestra estrategia de promoción debemos definir nuestra marca personal. La **marca personal** es la carta de presentación del emprendimiento autogestionado. A continuación, veremos algunos valores a tener en cuenta a la hora de dar a conocer el emprendimiento:

- ✓ **Autenticidad**, es aquello que hace única a nuestra marca ¿Qué es lo que nos distingue de otras marcas?
- ✓ **Comunicación**, transmitir a nuestro público ideal lo que ofrecemos y sus beneficios. La forma en la que nos comunicamos influye notablemente en cómo nos ven los demás.
- ✓ **Responsabilidad**, necesitamos saber qué se espera de nosotros, porque es importante no romper las expectativas de los demás.
- ✓ **Credibilidad**, la base de la confianza que genera nuestra marca y la forma de fortalecer la confianza entre nuestros clientes y el emprendimiento autogestionado.
- ✓ **Enfoque**, debemos saber cuál es nuestro público objetivo.

Estos valores transmiten la identidad del emprendimiento. Asimismo, la identidad de nuestra marca está compuesta por elementos como: nuestra historia, los trabajadores que forman parte del emprendimiento, las redes que formamos, el nombre de nuestra marca, la imagen que diseñamos para dar a conocer esa marca, etc. Ahora bien, resulta necesario trasladar los valores de nuestra marca a nuestra identidad visual, es decir, a aquellos elementos gráficos y visuales que utilizaremos para comunicarnos con nuestros potenciales clientes.

Considerar la **Identidad visual** requiere de pensar la imagen del emprendimiento y en cómo transmitirla hacia el exterior, es decir hacia otras personas interesadas en los bienes/productos o servicios ofrecidos

En síntesis, es importante definir los valores y los distintos elementos para crear la identidad visual de nuestra marca, esto incluye el nombre que elegimos para distinguirla de otros emprendimientos, el diseño que usaremos (para las gráficas, carteleras, redes sociales, etc.), la tipografía y los colores.

REGISTRO DE MARCAS

Luego de la creación de la marca del emprendimiento autogestionado podemos registrarla de forma legal. El registro nos da derecho al uso exclusivo del nombre, además impide que otros comercialicen con la





Herramienta de diseño para crear la estética de nuestra marca personal:

https://www.canva.com/es_es/

Más información sobre registro de marcas:

<https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>



4.3 ESPACIOS DE COMERCIALIZACIÓN: PUNTOS DE VENTA

A continuación, detallamos algunos de los **espacios de comercialización** posibles para los bienes o servicios que producimos en el emprendimiento autogestionado. La elección de alguno de estos espacios puede variar de acuerdo a las características del barrio o localidad, en función de nuestras necesidades y del tipo de producto o servicio que ofrezcamos para la venta.

Los **espacios de comercialización** son los puntos de venta de bienes/productos o servicios, pueden ser espacios colectivos o individuales



Local o espacio físico	Las redes de comercio e intercambio justo o ferias	Talleres	Las redes sociales en línea (online)
se trata de un espacio físico propio o prestado en donde podamos exponer nuestros bienes/productos u ofrecer servicios. Es conveniente programar días y horarios y organizar turnos de visitas de nuestros clientes.	se caracterizan por ofrecer puestos de venta de productos regionales o de producción local. Esto les otorga una característica distintiva y pueden estar constituidas por emprendimientos familiares o individuales.	es un tipo de espacio de comercialización que requiere la socialización de conocimientos entre las personas presentes. Es decir, es un espacio donde realizar reuniones sobre un tema acorde al emprendimiento para compartir saberes y experiencias. Por ejemplo: Si el emprendimiento realiza pastelería y panificados, podemos realizar un taller sobre usos y consumo de productos sin TACC (trigo, avena, cebada y centeno).	son canales de comunicación que pueden ayudarnos a dar a conocer el emprendimiento de forma más extendida. Podemos utilizar las distintas herramientas que cada red social ofrece para darnos a conocer y comunicar novedades como las ofertas, el producto nuevo, o el día que estaremos en la feria local-. Entre las redes sociales más utilizadas se encuentran: Facebook, Instagram, Gmail y Mercado Libre.



Cómo crear una cuenta en Mercado Libre:

<https://vendedores.mercadolibre.com.ar/nota/como-crear-una-cuenta-en-mercado-libre/?suScope=prod>



4.4 MEDIOS DE PAGO

Una vez en marcha el emprendimiento, es recomendable ofrecer variedad en las formas de pago. A continuación, presentamos las dos formas de pago más difundidas y utilizadas a la hora de comercializar.

- **Efectivo:** este medio de pago es el más aceptado y utilizado en todo el mundo. Aunque es muy práctico requiere de contar con cambio y puede representar un obstáculo ya que no todos los clientes contarán con el efectivo en el momento del pago.
- **Medios de pago electrónico:** esta modalidad está cada vez más extendida, la misma permite llevar una cuenta precisa de los ingresos y gastos, hacer compras de manera más fácil, pagar impuestos, enviar dinero, realizar transferencias bancarias y utilizar menos efectivo.

Tarjetas de débito	Tarjetas de prepago	Tarjetas de crédito
Las tarjetas de débito están asociadas a una cuenta bancaria de ahorro o cuenta corriente. Permiten retirar efectivo y realizar compras en el momento con el dinero disponible en la cuenta únicamente	Las tarjetas de prepago no están asociadas a ninguna cuenta bancaria. Se puede utilizar solo el dinero cargado a la tarjeta	Las tarjetas de crédito permiten realizar compras con un límite preaprobado de crédito por parte del banco emisor



Más información sobre medios de pago, Banco Central de la República Argentina:

https://www.bcra.gob.ar/medios_pago/politica_pagos.asp

Más información sobre los medios de pago electrónico:

<https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/medios-de-pago-electronicos>

<https://www.youtube.com/watch?v=dHYaJdVf-Uk&t=58s>

Más información sobre opciones para cobrar:

<https://www.argentina.gob.ar/economia/inclusion-financiera/como-potenciar-tus-ventas/opciones-que-existen-para-cobrar-en-tu>

Más información sobre billetera virtual:

https://www.youtube.com/watch?v=XWYyUOPFHg4&t=5s&ab_channel=MinisteriodeEconom%C3%ADa



4.5 MANEJO DE REDES SOCIALES. RECOMENDACIONES PARA LA PUBLICACIÓN DE CONTENIDO

Como mencionamos más arriba, las redes sociales son canales de comunicación que pueden ayudarnos a darnos a conocer y a estrechar relaciones con clientes, proveedores y con otros emprendedores y emprendedoras.

Tanto la comunicación, como las redes entre las personas, estuvieron siempre presentes en las sociedades. Ahora bien, las redes sociales en línea (online) son relativamente nuevas, aun así, lograron instalarse en el cotidiano de muchas personas.

Con las redes sociales, y a partir del uso de internet, las personas y organizaciones pueden interactuar y compartir contenidos en tiempo real. Asimismo, su uso nos da la posibilidad de diagramar un plan y una estrategia de comunicación para el emprendimiento.

En el siguiente cuadro veremos las ventajas y recomendaciones para la creación de contenido de Facebook, Instagram y el correo electrónico (Gmail, Outlook, etc), que pueden ser útiles para el emprendimiento:

facebook	
VENTAJAS	Esta red social nos da la posibilidad de optar por crear un perfil (o cuenta) de usuario o de empresa. La diferencia es que el perfil de usuario se utiliza para la comunicación personal mientras que la página de empresa tiene un fin comercial. Facebook posee una gran cantidad de herramientas y de posibilidades de generación de contenido: creación y administración de grupos, administración de anuncios, tienda marketplace. Pueden utilizarse fotografías y/o videos para ilustrar el contenido que queremos dar a conocer y para que la publicación sea interactiva podemos usar enlaces, hashtags y emojis.
Instagram	
VENTAJAS	Esta red social se destaca por su contenido visual y estético tanto en imágenes, videos, como en la narrativa textual. Instagram nos permite contar buenas historias desde lo visual. Actualmente posee dos tipos de contenidos: el contenido fijo y perdurable, como los reels, los posteos de feed y las historias destacadas, y por otra parte, las historias con duración de 24 horas. Los emprendimientos tienen la posibilidad de usar la Tienda, otra herramienta para ofrecer productos disponibles para que los clientes conozcan.
CORREO ELECTRÓNICO	
VENTAJAS	A diferencia de las redes sociales anteriores, aquí el texto tiene mayor relevancia que la imagen. Podemos usarlo para dar avisos sobre los puntos de ventas de bienes/productos o servicios, también para dar a conocer las promociones de la semana, etc. Esta herramienta permite llegar a gran cantidad de personas a bajo costo o nulo. Se pueden realizar listas de nuestros contactos y programar los correos para que se envíen automáticamente otro día. También, tiene disponible una función de respuesta automática. Otra de las ventajas es que en el cuerpo de mail se pueden insertar imágenes, por lo cual, podemos graficar nuestro texto o cuerpo de correo en una imagen.

RECOMENDACIONES PARA LA PUBLICACIÓN DE CONTENIDO:

- **Crear una cuenta nueva** para difundir los bienes/productos o servicios del emprendimiento, ya que esto nos permitirá reflejar una estética e imagen propia de lo que ofrecemos al público.
- **Completar toda la información del perfil:** nombre del emprendimiento, descripción de lo que hacemos, ubicación (en qué país, provincia o localidad nos pueden encontrar), si realizamos envíos, y un medio de comunicación alternativo (un número de teléfono o correo electrónico) para brindar más información o concretar una venta.
- **El diseño comunica la identidad** del emprendimiento, por lo tanto, no generará el mismo impacto cualquier foto de perfil o de portada, por eso hay que pensar qué queremos transmitir con esa imagen.
- La presentación de la **información** en las publicaciones debe ser **clara y concisa**. Así, los usuarios sabrán bien si allí está lo que buscan.
- **Contestar los mensajes** de los usuarios o clientes, revisar las publicaciones que realizamos y generar un vínculo y demostrar la importancia que tiene para nosotros sus **consultas o comentarios**.
- **Planificar la información que se publica**, la cantidad de veces a la semana y los horarios, puede ayudarnos a simplificar esta tarea y a ganar tiempo. **Por ejemplo**, podemos planificar una vez al mes el contenido que subiremos durante las cuatro semanas siguientes.



Crear una cuenta de Facebook:

<https://es-la.facebook.com/reg/>

Crear una página de empresa o marca en Facebook:

https://www.facebook.com/pages/creation/?ref_type=facebook_business_website

Crear una cuenta de Instagram:

<https://www.instagram.com/accounts/emailsignup/>

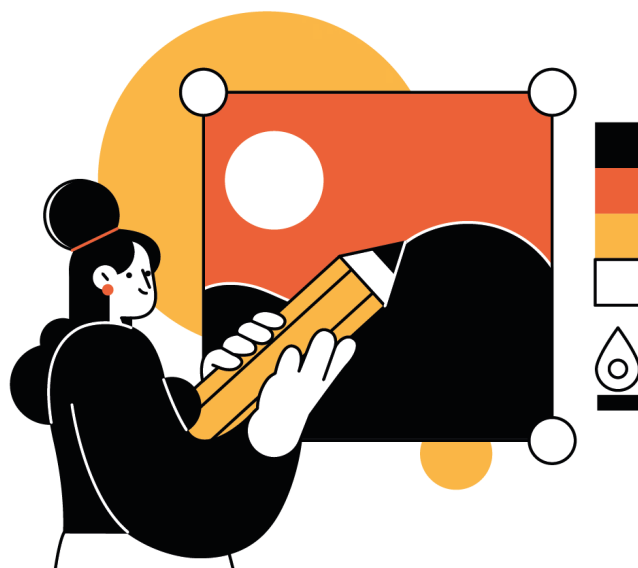
Pasos para crear una cuenta de correo electrónico:

<https://www.argentina.gob.ar/miargentina/crear-mi-cuenta/como-generar-un-correo-electronico>



4.6 RESUMEN DEL MÓDULO

- La **estrategia de promoción** es de utilidad para el emprendimiento autogestionado ya que ayuda a dar a conocer el bien/producto o servicio ofrecido por el emprendimiento.
- Para que una estrategia de promoción funcione tenemos que construir una red de contactos. Las **redes de contacto** son el conjunto de personas, u otros emprendimientos afines con las que mantenemos algún tipo de relación, ya sea laboral o personal.
- Para poder encarar una estrategia de promoción antes tenemos que definir nuestra **marca personal** que es la carta de presentación del emprendimiento autogestionado.
- Los valores de nuestra marca tienen que reflejarse en la **identidad visual del emprendimiento**, es decir, en los elementos gráficos y visuales que utilizaremos para comunicarnos con nuestros potenciales clientes.
- Luego de la creación de la marca del emprendimiento autogestionado podemos **registrarla de forma legal**. El registro nos da derecho al uso exclusivo del nombre de nuestra marca, además impide que otros comercialicen con la misma marca, sin nuestra autorización.
- Los **espacios de comercialización** son los puntos de venta de los bienes/productos o servicios, pueden ser espacios colectivos o individuales. La elección de alguno de estos espacios puede variar de acuerdo con las características del barrio o localidad, en función de nuestras necesidades y del tipo de bien/producto o servicio que ofrezcamos para la venta.
- Para ofrecer mayor comodidad a nuestros clientes es recomendable ofrecer variedad en las formas de pago. Las **tarjetas de crédito** permiten realizar compras con un límite pre aprobado de crédito por parte del banco emisor. Las **tarjetas de débito** están asociadas a una cuenta bancaria de ahorro o cuenta corriente. Permiten retirar efectivo y realizar compras en el momento con el dinero disponible en la cuenta únicamente. Las **tarjetas de prepago** no están asociadas a ninguna cuenta bancaria. Se puede utilizar solo el dinero cargado a la tarjeta.
- Las **redes sociales online** son canales de comunicación que pueden ayudarnos a darnos a conocer y estrechar relaciones con clientes, proveedores y con otros emprendedores y emprendedoras.



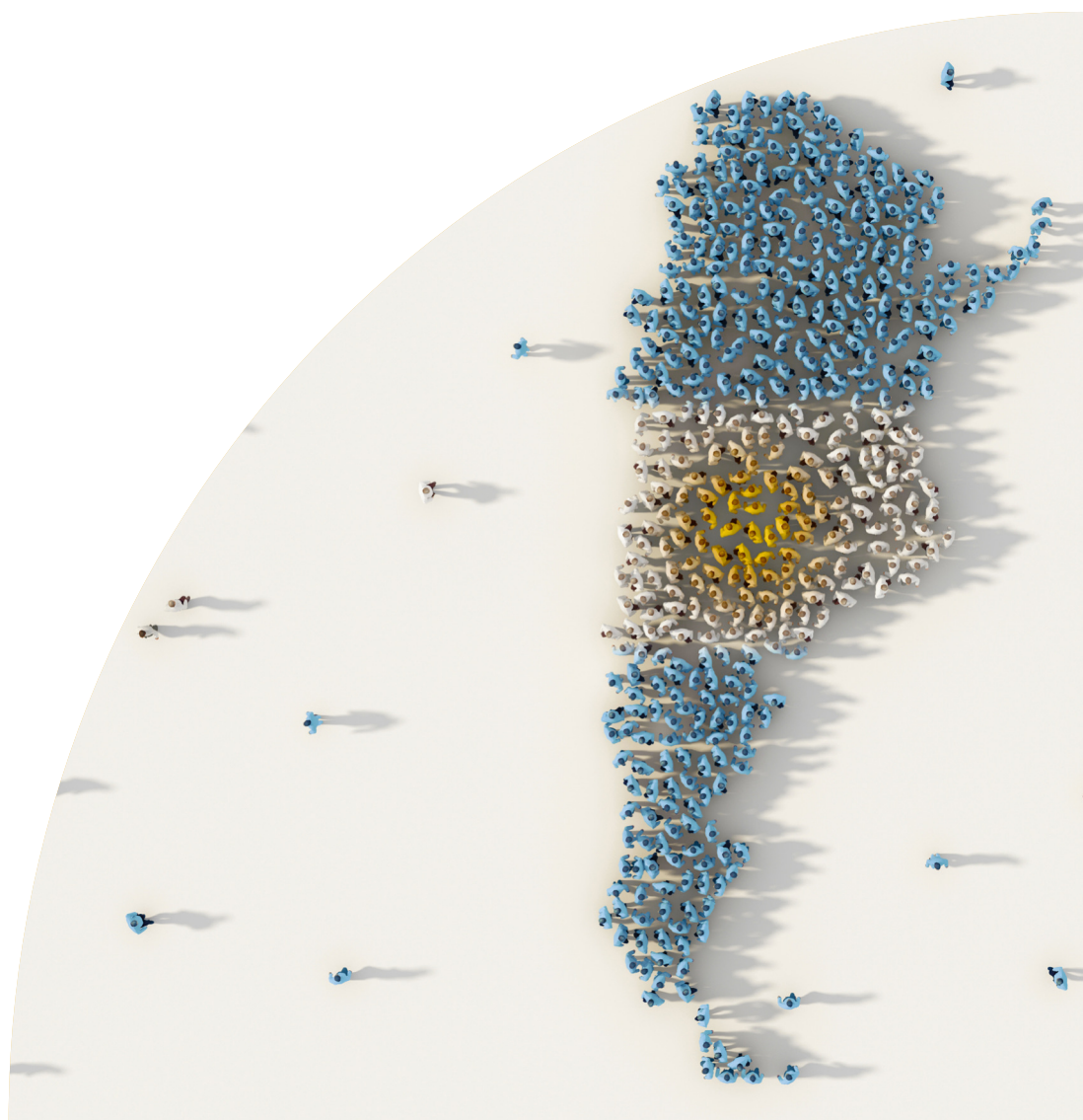
POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS AUTOGESTIONADOS

5

5.1 POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES

5.2 POLÍTICAS PÚBLICAS PROVINCIALES: BUENOS AIRES

5.3 POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPALES: FLORENCIO VARELA



En distintos organismos públicos existen **herramientas** de asistencia y fortalecimiento para trabajadores y trabajadoras que quieren desarrollar y/o consolidar un emprendimiento. Algunas tienen como objetivo el **otorgamiento de créditos o subsidios** (financiamiento), otras generan instancias de **capacitación o asistencia técnicas** y otras buscan fortalecer **circuitos para la comercialización**.

En cada caso, será necesario prestar atención a **quiénes están destinadas las herramientas, cuáles son los requisitos para participar y los plazos para inscribirse**. Quizás el emprendimiento se encuentra en una etapa inicial y no cumple con los requisitos para participar en la totalidad de los programas, pero es importante conocer las posibilidades que pueden aparecer a futuro y las herramientas a las que podemos recurrir para favorecerlo en el recorrido.

5.1 POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES

NOMBRE	¿QUÉ OBJETIVO TIENE?	MÁS INFORMACIÓN
Potenciar Trabajo	Contribuir a mejorar el empleo y generar nuevas propuestas productivas a través del desarrollo de proyectos socio-productivos, socio-comunitarios, socio-laborales y la terminalidad educativa, con el fin de promover la inclusión social plena para personas que se encuentren en situación de vulnerabilidad social y económica.	https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/potenciartrabajo
RENATEP	El Registro Nacional de Trabajadores y Trabajadoras de la Economía Popular busca reconocer, formalizar y garantizar los derechos de los trabajadores y trabajadoras de la economía popular para que accedan a herramientas que les permitan potenciar su trabajo.	https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/renatep
Plan Federal de Ferias	Implementar distintas acciones para fortalecer ferias francas e itinerantes y mejorar los espacios de comercialización de la economía social y popular.	https://www.argentina.gob.ar/noticias/plan-federal-de-ferias-desarrollo-local-de-la-mano-de-la-economia-popular
Mercados de cercanía	Fomentar y fortalecer las diferentes estrategias de comercialización de la economía popular, social y solidaria, impulsadas por entidades gubernamentales y organizaciones sociales de todo el país.	https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/mercadosdecercania

5.1 POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES

NOMBRE	¿QUÉ OBJETIVO TIENE?	MÁS INFORMACIÓN
Comisión Nacional de Microcrédito	Consolidar una política pública que conciba a los y las trabajadoras de la economía popular como integrantes de un sistema de finanzas basado en lazos solidarios. El acompañamiento permanente de las organizaciones es la base para que puedan expandir su actividad productiva, incorporar tecnologías y mejorar su capacidad de gestión.	https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/conami
Manos a la obra	Brindar subsidios para que proyectos productivos o asociativos puedan renovar su equipamiento y fortalecer el proyecto productivo del cual forman parte.	https://www.argentina.gob.ar/servicio/tramitar-subsidio-para-proyectos-manos-la-obra
Soy Emprendedor	Herramientas para el proceso de crear, desarrollar o consolidar emprendimientos.	https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/soy-emprendedor
Capacitación para emprendedores y Pymes	Asistir en la búsqueda de alternativas de capacitación.	https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/capacitacion
Busco financiamiento	Brindar orientación respecto a programas, planes o herramientas crediticias para obtener financiamiento.	https://www.argentina.gob.ar/tema/emprender/financiamiento
Emprendimiento Argentino	Otorgar financiamiento para potenciar el proceso productivo y/o incrementar la escala del emprendimiento.	https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-al-programa-emprendimiento-argentino
Herramientas para emprender	Brindar financiamiento, capacitaciones y espacios para mejorar el desarrollo del proyecto: Red para emprender, Comunidad de Mentores y Escalar Emprendedores.	https://www.argentina.gob.ar/produccion/herramientas-para-emprender
Programa de Empleo Independiente (PEI)	Asistir técnica y financieramente a quienes quieran iniciar un emprendimiento o reforzar uno existente.	https://www.argentina.gob.ar/trabajo/empleoindependiente

5.1 POLÍTICAS PÚBLICAS NACIONALES

NOMBRE	¿QUÉ OBJETIVO TIENE?	MÁS INFORMACIÓN
Programa Trabajo Autogestionado	Contribuir al mantenimiento y/o generación de puestos de trabajo, en unidades productivas autogestionadas por sus trabajadores y trabajadoras.	https://www.argentina.gob.ar/trabajo/autogestionado
Programas destinados a productores y productoras agropecuarios	Desarrollar o fortalecer el trabajo y la producción de productores agropecuarios	https://www.argentina.gob.ar/agricultura/programas-y-proyectos?9= https://www.argentina.gob.ar/agricultura/financiamiento

5.2 POLÍTICAS PÚBLICAS PROVINCIALES: BUENOS AIRES

NOMBRE	¿QUÉ OBJETIVO TIENE?	MÁS INFORMACIÓN
Emprender	Fomentar y promover el desarrollo de las actividades económicas basadas en la concepción de la Economía Social en todo el territorio de la provincia de Buenos Aires a través del fortalecimiento institucional, del capital humano y/o de las herramientas productivas.	https://www.gba.gob.ar/desarrollo_de_la_comunidad/asistencia/emprender
Programa Impulsar Oficios	Desarrollar y fortalecer pequeñas unidades económicas productoras de bienes y servicios desarrollados por personas egresadas de la formación laboral y técnica, que llevan adelante proyectos productivos de la mano de sus oficios.	https://www.trabajo.gba.gov.ar/programas-provinciales/impulsar-oficios

5.1 POLÍTICAS PÚBLICAS PROVINCIALES: BUENOS AIRES

NOMBRE	¿QUÉ OBJETIVO TIENE?	MÁS INFORMACIÓN
Alas Actividades Laborales de Autoempleo y Subsistencia	Formalizar la actividad económica y productiva y el autoempleo; promover la capacitación de los integrantes de las unidades productivas; apoyar las organizaciones que tienen base en la familia, la solidaridad y la cooperación; alcanzar formas asociativas que permitan el sostenimiento del emprendimiento, de los integrantes y sus familias; y brindar asesoría y consultoría sobre aspectos de producción, comercialización y gestión.	https://www.trabajo.gba.gov.ar/programas-provinciales/alas
Envión	Lograr la inclusión socioeconómica, política y cultural de los jóvenes que se encuentran en situación de vulnerabilidad social.	https://www.gba.gob.ar/desarrollo_de_la_comunidad/asistencia/envion

5.3 POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPALES: FLORENCIO VARELA

NOMBRE	¿QUÉ OBJETIVO TIENE?	MÁS INFORMACIÓN
Emprendedores	Promover el empleo y mejorar el ingreso de la población mediante herramientas integrales que permitan conformar una red interna y sostenible para emprendedores.	https://www.varela.gov.ar/emprendedores/
Productores	Brindar información, asesoramiento, y talleres de inscripción al RENAF (Registro Nacional de Agricultura Familiar); RENSPA (Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios) y Monotributo Social Agropecuario (MSA).	https://florenciovarela.gov.ar/productores/

CONSIDERACIONES FINALES

6

Como se hizo referencia en la Introducción, el Proyecto que sustenta este material busca articular los intereses de quienes integran esta propuesta de extensión universitaria con la agenda social de la Universidad Nacional Arturo Jauretche y el trabajo sostenido en el territorio de la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Florencio Varela, a través de la Dirección de Políticas Integradoras, en el municipio de Florencio Varela. De este modo, la integración de intereses y los acuerdos logrados entre estos actores, apuntaron a sumar herramientas que fortalezcan las capacidades institucionales en pos de mejorar las condiciones de vida de quienes forman parte de la comunidad.

En esa clave, teniendo en cuenta el perfil de los/as asistentes a los diversos cursos y talleres de formación que se llevan a cabo en los CICs del municipio de Florencio Varela, el contenido de esta caja de herramientas apunta a acompañar a quienes desarrollan o quieren desarrollar actividades laborales, productivas y comunitarias dentro del sector de la economía social y popular. Los recursos y estrategias que se volcaron en estas páginas fueron pensadas para acompañar tanto a quienes están proyectando iniciar un emprendimiento, como para quienes ya se encuentran en una etapa más avanzada, sumando a sus iniciativas instrumentos concretos que faciliten la autogestión. Para lograr ese propósito, el diagnóstico realizado inicialmente, recogió las diversas expectativas de quienes participan de los cursos y talleres que se brindan en los CICs, respecto a lo que es y conocen sobre la economía social y popular.

Con este diagnóstico como brújula de trabajo, se avanzó con la elaboración de recursos que apuntaron proveer una caja de herramientas cuyos materiales posibiliten la puesta en marcha y/o consolidación de emprendimientos autogestionados, asociativos y/o unipersonales, para quienes busquen desarrollar un emprendimiento autogestionado, en el marco de la economía social y popular. Como se advirtió inicialmente, las definiciones e interpretaciones sobre qué implica desarrollar actividades en este sector no son unívocas. Sin embargo, en este material se considera que la economía social y popular condensa actividades de producción (ya sea de un bien o de un servicio) y de reproducción (como las tareas de cuidado), cuyo objetivo es generar insumos que posibiliten la reproducción material junto a alternativas que posibiliten desarrollarse en el plano laboral. Así, se establece un sistema de prácticas que organizan el proceso económico de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo.

Con esas coordenadas como horizonte, cada compartimento de la caja de herramientas buscó brindar elementos que combinen aspectos teóricos con ejercicios y ejemplos prácticos que posibiliten llevar a cabo un emprendimiento autogestionado. Estos insumos, junto al desarrollo de los talleres que permitirán mostrar e intercambiar este material con quienes estén interesados/as en conocer e incorporar estas herramientas a sus proyectos, podrán ayudar a viabilizar la puesta en marcha de sus propias iniciativas, ya sea en forma individual y/o asociativa.

Es por esto que en el primer módulo de este cuadernillo se ubicaron los consejos y estrategias que apuntan a ordenar y canalizar en forma metódica y ordenada las primeras ideas respecto al emprendimiento autogestionado que se desee poner en práctica, con el objetivo de tomar las primeras decisiones que requiere la iniciativa. En estos primeros pasos, se recomienda elaborar un modelo de emprendimiento o “modelo de negocio”, en tanto plan inicial en el que se recogen los puntos clave de todos los aspectos del emprendimiento que generen valor para los clientes de forma sostenible.

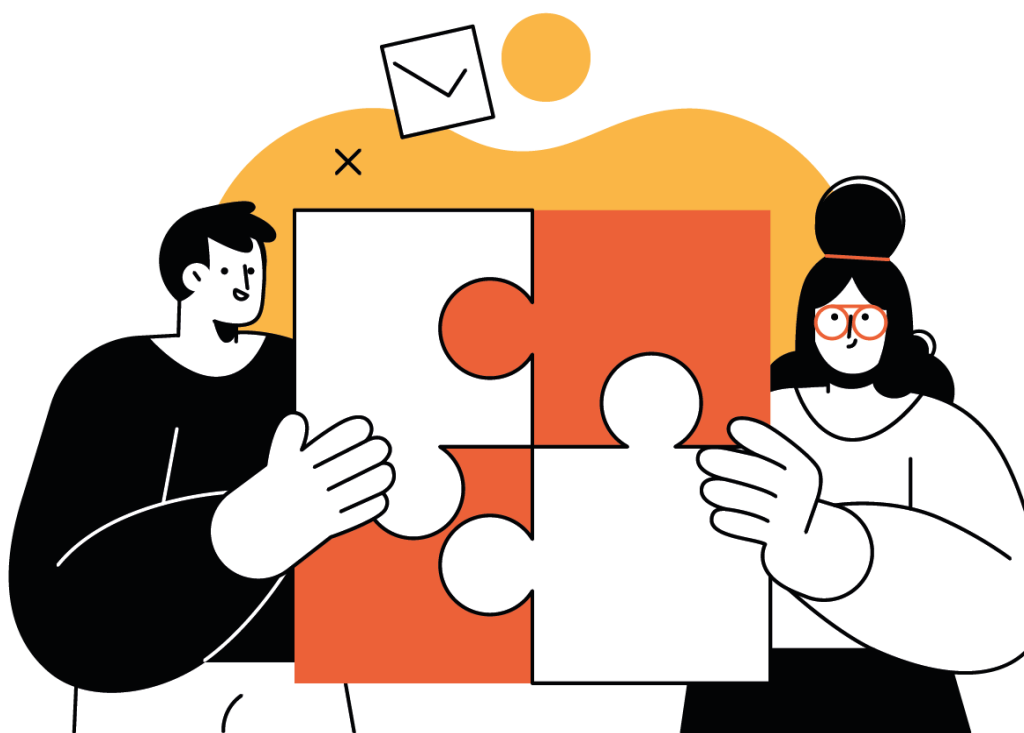
Luego, se sumaron recomendaciones sobre la organización del proceso productivo, es decir, el procedimiento de producción de los bienes y servicios. Esto requiere tener en claro los tiempos y conocimientos que conlleva cada actividad y tarea involucrada en el emprendimiento. Al momento de la organización del trabajo, es importante considerar que, en

algunos contextos, las dificultades para establecer acuerdos y arreglos familiares relacionados al cuidado y la atención de la familia pueden limitar las posibilidades de trabajar y desarrollar su emprendimiento, especialmente para las mujeres, que como se ha señalado, son mayoría en los cursos y talleres que se desarrollan en lo CICs del municipio de Florencio Varela. Es por esto que esta premisa se torna central a la hora de concretar las iniciativas iniciales.

También se ha puesto en valor la alternativa de formalizar o dar forma legal al emprendimiento, dado que puede darle credibilidad, favorecer su visibilidad y acceso a determinados mercados y fuentes de financiamiento. Es por esto que se incluyó la descripción de distintas alternativas que ofrece normativa legal vigente respecto a las posibilidades de registrar un emprendimiento, dependiendo de si este es unipersonal o asociativo.

Cabe destacar que los procesos de formalización facilitan el desarrollo de estrategias de promoción que colaboren con la posibilidad de dar a conocer el emprendimiento que se está desarrollando. Sumado a esto, para lograr mayor visibilidad, se enfatizó en que se torna crucial construir redes de contacto (personas, u otros emprendimientos afines con las que establece algún tipo de relación/red, ya sea laboral o personal) que faciliten el proceso de dar a conocer la iniciativa que se está proyectando. Asimismo, se subrayó la importancia de pensar en cuáles serán los espacios de comercialización, teniendo en cuenta la relación entre el tipo de bien/producto o servicio que se busca ofrecer a los potenciales clientes, así como sus necesidades; sin perder de vista, además, la posibilidad de brindar cierta variedad en las formas de pago.

En suma, esta batería de recomendaciones y herramientas apuntan a colaborar con quienes buscan desarrollar su emprendimiento autogestionado, sin dejar de reconocer que el camino a transitar presentará diversos desafíos pero también, surgirán oportunidades que, en algunos casos, se generan (y se pueden aprovechar), pensando estrategias de trabajo conjunto, en clave asociativa.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

7

Argentina, Ministerio de Desarrollo Económico de la Ciudad de Buenos Aires. Secretaría de Desarrollo Económico. Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto. Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Argentina, Ministerio de Desarrollo Social, Gobierno de Santa Fe. Cuadernillo del formador. Programa Formador de Formadores. Recuperado de: <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/214915/1114513/file/CUADERNILLO%20DEL%20FORMADOR.pdf>

Colombo, F., Domínguez, F., Gil, G. (2013) Manual de uso de Internet y Redes Sociales para Pymes. Click al Futuro.Tesis Doctoral. Universidad Nacional de La Plata.

Comaleras, D., Fernández, S. y Sanchís, N. (2013). Mujeres que trabajan. Incorporando la perspectiva de género en emprendimientos productivos de la Economía Social. Asociación Civil Lola Mora. Buenos Aires.

Coraggio, J.L. (2004) "Economía del Trabajo" En Cattani, A (Comp.) La Otra Economía. Buenos Aires, Ediciones Altamira.

Emprender desde la economía social (2019). Cuaderno de trabajo. We Effect. Recuperado de: <https://latin.weeffect.org/app/uploads/2020/01/cuaderno-de-trabajo-emprender-desde-la-economia-social-br.pdf>

Flecha Aller, L. (2019). Manual de emprendimiento en economía social y solidaria. Disponible en: <https://ecosfron.org/portfolio/manual-de-emprendimiento-en-economia-social-y-solidaria-3/>

Incubadora de organizaciones socio productivas socio productivas (2014). Observatorio permanente de organizaciones. Universidad Nacional de Luján.

Peixoto de Albuquerque, P. (2004) Asociativismo. En La otra Economía. Cattani, A. (compilador). Colección de lecturas sobre economía social. Ed. Altamira. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Peixoto de Albuquerque, P. (2004) Autogestión. En La otra Economía. Cattani, A. (compilador). Colección de lecturas sobre economía social. Ed. Altamira. Universidad Nacional de General Sarmiento.

Razeto, L. (1988) Economía de Solidaridad y Mercado Democrático. Libro Tercero: Fundamentos de una Teoría Económica Comprensiva. Santiago, Ediciones PET.

