

VIVIR DE LO NUESTRO

**Estrategias de comercialización en
organizaciones autogestionadas**

Diagnóstico autoguiado

Autoras:

Natalia Bauni y Marion Hauvette

Proyecto

**“Vivir de lo Nuestro: estrategias y acciones para fortalecer
la sostenibilidad de cooperativas de la Red Colmena”**

Dir. Gonzalo Vázquez, ICO/UNGS

Contenido

Introducción.....	3
1. Diagnóstico y objetivos.....	6
Recordando quienes somos	6
Hablemos de dinero.....	6
Haciendo números.....	6
El dinero y nosotres	7
Auto-evaluarnos	7
Identificar nuestros objetivos	10
Dos caminos posibles:	12
2. Identidad.....	13
Misión, visión y valores	13
Quiénes somos	15
Comunicación	17
3. Comercialización: experiencias y estrategias.....	19
Auto-evaluarnos	19
Aprendizajes	19
Números	19
Nuestros clientes.....	20
Nuestras estrategias de precios	20
Quienes: el Equipo de ventas.....	21
A quienes	23
Herramientas de venta	24
Estrategias de venta actuales y estrategias a desarrollar	25
4. Cómo vendemos: el sistema de venta	27
Prospección: búsqueda de nuevos clientes	27
Abordaje: presentación de nuestro producto o servicio	28
Objeciones.....	29
Cierre de la venta.....	30
Seguimiento.....	31
Para finalizar y seguir.....	32

Introducción

El Proyecto **“Vivir de lo Nuestro” Estrategias y acciones para fortalecer la sostenibilidad de cooperativas de la Red Colmena** desarrollado entre 2018 y 2019 por la UNGS y la Red Colmena se propuso contribuir al desarrollo de estrategias de sostenibilidad específicas. Buscamos fortalecer de forma particular a las cooperativas de trabajo del rubro de la comunicación integradas en la Red Colmena, y contribuir a la profundización de estrategias de sostenibilidad comunes en el marco de la Red.

El primer paso del proceso consistió en la elaboración de un diagnóstico de las situaciones particulares de cada cooperativa para establecer un panorama claro de la situación de inicio en el marco del proyecto. Se realizaron diferentes encuentros particularizados con cada cooperativa y un encuentro de la Red, se trabajó en forma paralela las dinámicas particulares de cada organización y se plantearon estrategias para profundizar proyectos comunes. Se trabajó a lo largo de 9 meses con dos asociades de cada cooperativa como responsables del proyecto. Queremos agradecer especialmente a la Red Colmena y a las cooperativas participantes: En tránsito, Ahijuna y El Maizal.

Como resultado de ese proceso surgió la idea de producir un **material para compartir el proceso de diagnóstico y de reflexión acerca de las estrategias de sostenibilidad** que hicimos con estas cooperativas. Nuestra intención fue elaborar una guía para que diversas organizaciones autogestionadas de la Economía Social puedan **llevar adelante de manera autónoma un proceso de autodiagnóstico y de trabajo interno de fortalecimiento de su sostenibilidad, enfocando en particular en la comercialización.**

Con esa intención les acercamos este material, que se organiza en temas a recorrer para elaborar estrategias de comercialización y va planteando preguntas que se pueden trabajar de forma colectiva.

Esperamos que sea un aporte útil y fructífero para consolidar organizaciones que no sólo sean eficientes y eficaces, sino que también logren sostener la participación, la democracia y la solidaridad. En este sentido, hemos intentado

abordar la cuestión de la comercialización teniendo en cuenta estas dos dimensiones en conjunto.

La sostenibilidad de los emprendimientos de la economía social y solidaria no depende solamente de los ingresos que puedan generar por sus ventas en el mercado. La sostenibilidad de estas organizaciones también depende de sus vínculos con el Estado y de las relaciones con la comunidad a la que pertenecen. Coraggio (2008) propone analizar la sostenibilidad en función de la capacidad de los emprendimientos de reproducir la vida de sus integrantes, contemplando la existencia de subsidios a partir de la redistribución progresiva por parte del Estado, así como los recursos, aportes y ayudas de diversos actores de la comunidad basados en relaciones de reciprocidad. Es por eso que podemos considerar que la sostenibilidad es plural, y no solo mercantil (Vázquez, 2010).

Habiendo dicho esto, ahora también queremos decir: si bien la sostenibilidad de estas organizaciones no es solamente mercantil, es cierto que depende mucho de la capacidad de generar ingresos por sus ventas en el mercado. La “pata mercantil” de la sostenibilidad plural en muchos emprendimientos es muy débil, y es necesario trabajar para fortalecerla. A eso apunta este material, y por eso de aquí en adelante solamente abordaremos esta dimensión de la sostenibilidad, la que se relaciona con la inserción en el mercado, y casi no haremos referencia a las relaciones con el Estado y la comunidad, aunque consideramos que son también muy importantes para lograr la sostenibilidad.

En muchos emprendimientos autogestionados por sus trabajadores las cuestiones referidas a la comercialización o a las ventas suelen ser minimizadas y poco valoradas. En este material consideramos que resulta fundamental plantearse una **mirada crítica de la comercialización**. Asumir el desafío de construir estrategias de comercialización novedosas y diversas es una de las cuestiones claves, no sólo para sobrevivir, sino para cuestionar las modalidades de vinculación al mercado dominado por la lógica capitalista, con el objetivo de la creación de un tejido socioeconómico en el cual se puedan sostener cooperativas y emprendimientos de la economía social y solidaria.

Buena parte de los manuales y textos sobre de capacitación para emprendimientos de la economía social plantean lógicas de venta y comercialización que se diferencian muy poco con las perspectivas del mercadeo tradicional o de los manuales de gestión propios de la empresa privada. Aquí estamos intentando ofrecer algo distinto.

En la economía social y solidaria la **comercialización es clave para tejer vínculos con otros y armar redes**. Esto supone rechazar algunas prácticas propias del capitalismo y de las creencias populares acerca de la venta, que se plantean

como si vender fuese un engaño, o como algo forzado. A partir de esta concepción diferenciada se va elaborando **estrategias de sostenibilidad acordes a la identidad de nuestras organizaciones**, repensando temas claves como son la forma de vincularnos con el cliente, el precio justo, la valoración de nuestros principios, nuestra presentación, etc.

En este material utilizamos un lenguaje inclusivo y no sexista.

¿Cómo utilizar este material para realizar un autodiagnóstico?

- Elegir el tema a trabajar. Se puede seguir la secuencia de temas propuesta o ir directamente al tema que nos interese.
- Tomarse un tiempo para leer las preguntas y reflexionar. Recomendamos juntarse con otras asociadas para poder pensar de forma colectiva, organizar una reunión acorde y que algunas compañeras puedan preparar previamente los temas para nutrir las discusiones con sus aportes.
- Si bien puede parecer más fácil y rápido que solo las asociadas informadas del tema debatan cuestiones de comercialización, consideramos que los aportes de asociadas que no tengan que ver con el tema pueden ser muy ricos y brindar nuevas perspectivas.
- Recomendamos elegir una persona que guíe el debate y vaya anotando las ideas que surjan.
- Una vez finalizado el proceso de trabajo, resulta clave organizarnos para poder implementar las ideas y estrategias diseñadas: decidir quiénes se van a encargar, en qué momento, de qué forma, y proponernos objetivos concretos a alcanzar con tiempos determinados. Luego de unas semanas o meses, se sugiere realizar una reunión de evaluación para validar y/o corregir planes según lo que pudimos desarrollar.

1. DIAGNÓSTICO Y OBJETIVOS

Recordando quienes somos

¿Cuál es la misión de nuestra organización? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos?
¿Cuántos somos los asociados que nos involucramos en las tareas cotidianas?
¿Cuántos somos los asociados que nos involucramos en las decisiones?
¿Elaboramos productos? ¿Prestamos servicios? ¿Cuáles? ¿Hubo cambios en los últimos tiempos? ¿Quisiéramos plantear cambios a futuro?
¿Para quiénes? ¿Quiénes son nuestros clientes?

Hablemos de dinero

El dinero es un eje central de nuestras organizaciones, es el recurso que nos permite desarrollarnos, vivir, crecer. Y a su vez hablar de dinero suele ser tabú para muchas organizaciones de la ESS: tenemos prejuicios negativos profundamente anclados.

¿Y si intentamos hablar con confianza y apertura del dinero?

Haciendo números

Ingresos:

¿Cuáles son los ingresos de nuestra cooperativa?
¿De donde vienen (venta de productos o de servicios, subsidios, fondos públicos, etc.)? ¿Varían mucho de mes a mes o de año a año? ¿Tenemos fenómenos de estacionalidad (por ejemplo vender más antes de Navidad y poco durante el verano)? ¿Nuestros ingresos son estables? ¿Podemos hacer previsiones a futuro?

Egresos:

¿Cuáles son nuestros egresos?
¿Cuáles son nuestros gastos fijos (por ejemplo alquiler, servicios, impuestos, etc.)? ¿Cuáles son nuestros gastos variables?
¿Cuántos son nuestros retiros? ¿Son estables o van variando en el año?
¿Cuándo fue la última vez que los aumentamos? ¿Tenemos un aumento previsto?

El dinero y nosotros

Hablar del dinero que retiramos y ya pensando en nuestras economías familiares resulta más difícil todavía. En la ESS, tenemos muy asumido que nuestro trabajo tiene un componente de militancia, hablamos con facilidad de lo político, pero ¿qué nos pasa con el dinero que cobramos? Les invitamos a hacerse las preguntas siguientes, tomando un tiempo para escucharse les unos a los otros, abriendo un espacio sin juicios y haciendo un esfuerzo consciente para respetar la diversidad de opiniones y de sentimientos de todos los compañeros.

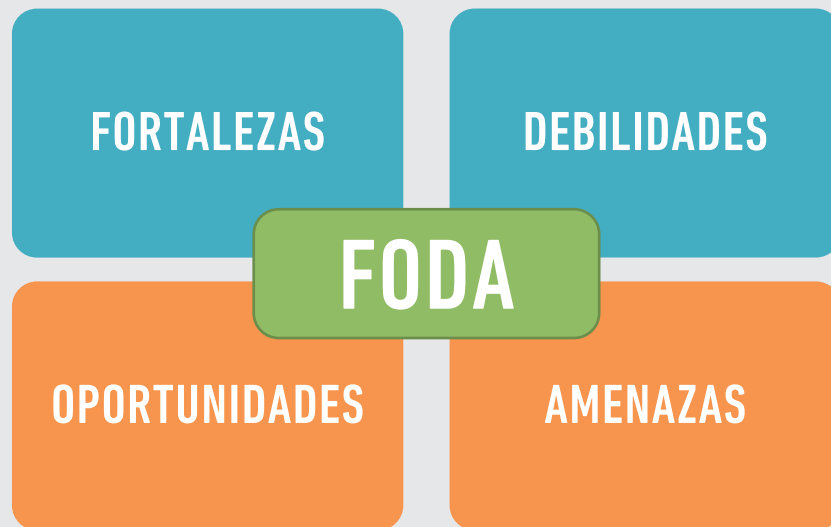
¿Estamos conformes con nuestros retiros/remuneraciones? ¿Corresponden a nuestras necesidades? ¿Queremos vivir de nuestros retiros o tenemos otros ingresos que nos brindan estabilidad?

¿Estamos todos de acuerdo con esta situación? En caso de desacuerdos entre varios, ¿cómo lo manejamos?

¿Si pudiéramos ganar un poco más como grupo, que haríamos con este dinero? ¿Aumentaríamos nuestros retiros? ¿Invertiríamos? ¿Haríamos otra cosa?

Auto-evaluarnos

Les invitamos a trabajar de forma grupal la siguiente herramienta para poder identificar mejor la situación de nuestra organización. El FODA puede ser general pensando las fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos de la organización en general. O puede ser trabajado en relación a un eje (por ejemplo la venta) o a una situación particular (por ejemplo nuestra estrategia de comercialización este año).



El FODA es una herramienta tradicional que sirve para formular un diagnóstico de una situación. Resulta útil para poder evaluarnos porque permite pensar 4 elementos:

- las **Fortalezas** son internas: son todas las ventajas con las cuales contamos. Pueden ser fortalezas objetivas (por ejemplo contar con un espacio de trabajo amplio y bien equipado) o cosas que sentimos nosotros (por ejemplo: atendemos muy bien a la gente / somos solidarios o unidos / tenemos un excelente ámbito de trabajo).
- las **Debilidades** también son factores internos: son todas las cosas que sentimos que nos faltan. Son barreras para lograr la buena marcha de nuestra cooperativa. Tal como las fortalezas, pueden ser objetivas (falta de capital para poder comprar materias primas / máquinas obsoletas / falta de compañeros) o subjetivas (sentimos que no estamos lo suficientemente capacitados / nos resulta difícil tomar decisiones estratégicas / nos cuesta sostener los espacios de debate interno).
- las **Oportunidades** son externas: son todas las cosas positivas que nos brinda el contexto en el cual estamos ahora. Pueden ser relacionadas al momento (por ejemplo un cambio de tecnología que es favorable), al espacio en el cual estamos (por ejemplo vendemos guardapolvos y en nuestro barrio hay muchas escuelas donde ofrecer nuestros productos) o al contexto socio-político (por ejemplo políticas públicas a favor de la ESS)
- las **Amenazas** son todos los aspectos negativos vinculados a nuestro contexto. Pueden ser vinculadas a nuestro producto o servicio, a su calidad, a su precio, al barrio, al contexto económico del país, etc.

La ventaja de plantearnos esta metodología de trabajo es permitirnos pensar aspectos positivos y negativos de un área, sector, actividades o de toda la organización que son posibles de modificar en la medida en que dependen de cuestiones de la propia entidad. Y a su vez nos permite diferenciar cuáles de nuestras dificultades están vinculadas a cuestiones externas sobre las cuáles no podemos o nos es difícil intervenir.

A su vez, podemos encontrar otras herramientas de auto-evaluación: el siguiente recuadro puede ser útil para acompañar nuestro trabajo con el FODA:

Criterios		Situación que mejor describe a la unidad productiva			
		Mala	Regular	Buena	Muy buena
Producción	1. Originalidad de los productos o servicios				
	2. Satisfacción de los clientes				
	3. Diseños de los productos				
	4. Calidad de nuestros productos - terminaciones				
Consumidores	1. Fidelidad de los consumidores				
	2. Conocimiento de los gustos de los consumidores				
	3. Cantidad de ventas				
	4. Cumplimiento de las fechas de entrega de los productos				
	5. Capacidad de tener stock para atender la demanda				
Comercialización	1. Planificación de la comercialización				
	2. Publicidad y comunicación				
	3. Relación entre los costos y los precios (margen)				
Fabricación	1. Originalidad en el proceso de producción				
	2. Maquinaria usada (estado y cantidad)				
	3. Estado de las herramientas e insumos				
	4. Proveedores (cantidad y variedad) e insumos?				
Otros	1...				
	2...				

(Fuente: Elaboración propia en base al Material Programa de formador de formadores, Formación para promotores de la economía social, Gobierno de Santa Fe. Link: <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/214915/1114513/file/CUADERNILLO%20DEL%20FORMADOR.pdf>)

Este cuadro permite analizar en particular el área de comercialización en su relación con otras, pensar qué cuestiones nos están faltando pensar y cuales podríamos agregar. Por ejemplo, darnos cuenta que no estamos consultado a nuestros clientes sobre su percepción u opinión sobre nuestro producto o servicio, o tenemos pendiente el tema de la planificación de las ventas.

Identificar nuestros objetivos

Los objetivos estratégicos son nuestra dirección, nos marcan hacia dónde queremos ir y cómo haremos para llegar ahí. Para que puedan tener esa función de movilizarnos, los objetivos tienen que ser:

- Lo más precisos y **específicos** posible: cuanto más claros y precisos son los objetivos, mejor podremos traducirlos en tareas, y así ir dando nuestros primeros pasos en su dirección. Si nos proponemos “aumentar nuestras ventas”, estamos enunciando una intención pero no constituye un objetivo: ¿cómo empezaríamos? Tenemos que ir afinando nuestra idea, preguntándonos por ejemplo dónde, cómo, a quiénes, de qué forma, etc. Si nos proponemos como objetivo “conseguir unos primeros contactos para empezar a vender a mayoristas del interior del país”, el objetivo está más claro y sabremos por dónde empezar.
- **Medibles:** Poner números a los objetivos “aumentar un 20%” “contactar a 5 prospectos” “dedicarle 3 horas por día al diseño” los hace mucho más reales, y nos va a permitir celebrar logros en el camino.
- **Alcanzables.** Este punto es muy importante. Para evitar frustrarnos frente a objetivos que resultan imposibles, tenemos que preguntarnos si nuestros objetivos son realistas, en función de nuestras capacidades y recursos actuales.
- Definidos en el **tiempo.** Cada objetivo tiene que ser asociado a una fecha, aunque sea tentativa. No importa que esta fecha se tenga que modificar muchas veces. Si nos proponemos producir X cantidad de productos en 1 mes no tendremos la misma organización ni el mismo ritmo de trabajo que si lo hacemos en 3 meses.

Ejemplos de objetivos de una cooperativa de diseñadores gráficos:

Tema	Objetivos a corto plazo (3 meses)	Objetivos a mediano plazo (6 meses)	Objetivos a largo plazo (1 a 2 años)
Aumentar ventas	Contactar de 5 a 10 posibles clientes nuevos por mail y conseguir 4 reuniones personales	Generar un 30 % más de ventas antes de fin de año Duplicar la cantidad de reuniones con clientes nuevos (por lo menos 10 reuniones al mes) Reforzar lazos estratégicos: Tener trabajos vinculados a las articulaciones (Federaciones, universidades, organizaciones sociales, cooperativas)	Conseguir clientes más grandes, para poder vender menos diseño de página web y más servicio de comunicación integral
Mejorar la comunicación con nuestros clientes	Definir condiciones de presupuestos: qué incluye y qué no incluye cada presupuesto.	Escribir y aplicar un protocolo de "Primeras reuniones", que nos ayude a definir claramente qué cosas tenemos que preguntar, qué necesita el cliente, marcar la dirección que va a tener el trabajo. Hacer una reunión de capacitación interna para primeras reuniones	Lograr mayor satisfacción de nuestros clientes
Repartos	Aumentar un 10 % nuestros repartos	Tener "aguinaldo" (un monto repartible para aguinaldo)	Llegar a un reparto ideal: el doble de nuestros retiros actuales (actualizado en función de la inflación)

En grupo y con tiempo, les proponemos preguntarse en función de los criterios enunciados:

- ¿Cuáles son (o cuáles pueden ser) nuestros objetivos como organización a corto plazo?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos a mediano plazo ?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos a largo plazo ?
- ¿Hay cierta coherencia entre nuestros sueños colectivos a largo plazo y las tareas muy concretas que nos proponemos para este mes ?
- ¿En función de nuestros objetivos, cuáles son nuestras prioridades de trabajo para los meses que vienen ?

Lo importante y lo urgente

Al trabajar nuestros objetivos, podremos ubicar mejor lo que resulta importante para nuestra organización. Resulta clave que podamos dedicar tiempo y trabajo a nuestros objetivos. En el trabajo cotidiano, solemos **dejarnos llevar por todo lo urgente**, y uno de los riesgos comunes es que terminemos **olvidándonos de lo importante**. Si nos pasa siempre, somos como bomberos, apagando fuegos a medida de que se van declarando. Dedicarle tiempo a lo importante sería hacer el trabajo de prevención necesario para que estos fuegos no sean tan frecuentes en el futuro.

Plantearse objetivos claros y medibles puede ayudarnos a planificar mejor y evaluar nuestro trabajo. A su vez, algunas urgencias pierden relevancia si conocemos más claramente hacia dónde vamos.

Dos caminos posibles:

En las cooperativas de comunicación con las que trabajamos en el marco de este proyecto, vimos que existían dos caminos posibles:

- Por un lado, hay proyectos cuyo objetivo tiene que ver con una dimensión política, la asociación de las personas es por afinidad y el interés común en un tema. De esta manera, si bien el tema de la sostenibilidad es importante, les asociades “no viven de esto” y por lo tanto la comercialización no constituye un tema tan crucial.
- Hay otros casos en que las cooperativas tienen una dimensión política y el proyecto se pensó con fines políticos. Sin embargo les asociades quieren vivir del emprendimiento, entonces, los temas referidos a la sustentabilidad y la comercialización constituyen la clave por la que el proyecto es una salida laboral para sus miembros.

En síntesis, la diferencia estriba en si les asociades queremos vivir de nuestros retiros o no. El énfasis en la sustentabilidad será por lo tanto diferente.

2. IDENTIDAD

La construcción de la identidad cooperativa es la construcción de un Nosotres, se relaciona con las ideas, vivencias, valores y sentimientos que compartimos. La identidad resulta clave a la hora de salir a vender nuestros productos o servicios.

Las organizaciones de la Economía Social y Solidaria, que cuentan con principios y valores fuertes tales como democracia, participación, autonomía, etc, encuentran grandes dificultades en ponderar la importancia de defender esos principios en el momento de la comercialización. La identidad no solo genera integración y compromiso entre les asociades a la cooperativa sino que además permite ser incorporada a la comunicación con les clientes o consumidores, en el sentido de reforzar la mística¹ de la organización.

Misión, visión y valores

La **misión** describe lo que la organización se propone, su razón de ser. Una forma sencilla de explicar lo qué es la misión, sería encontrar la **respuesta al porqué**: ¿por qué existe nuestra organización? ¿qué nos proponemos? En general la misión se expresa en presente. Ejemplo:

la misión de una escuela cooperativa es “proponemos un espacio educativo en el que lxs chicxs puedan desarrollarse y crecer sin perder el deseo por conocer, por entender el mundo que les rodea desde una perspectiva colectiva, crítica y solidaria. “

Por otro lado, la **visión** se enfoca en las metas de la organización a largo plazo, es decir, la expectativa ideal. La visión responde a las preguntas: **¿hacia dónde apuntamos?** ¿qué mundo queremos construir? En general se expresa con un verbo infinitivo. Ejemplo:

la visión de una cooperativa de trabajo destinada a la comercialización de productos de la ESS: “Construir canales de comercialización solidarios para los productores de la ESS y modificar pautas de consumo, hacia la construcción de un mercado social en donde primen las lógicas de solidaridad, reciprocidad, democracia y participación”

¹ Saberes Recuperados. Link: <https://www.empresasrecuperadas.org/Saberes-Recuperados-Completo.pdf>

¿Cuál es nuestra **misión** ? ¿Cuál es nuestra razón de ser como grupo? ¿Cuál es nuestra **visión**? ¿Qué queremos construir a largo plazo? ¿Cuáles son nuestros **valores** ? ¿En qué creemos? ¿Cuáles son más importantes para nosotros?

¿Hemos trabajado en grupo estos temas? ¿Todes les asociades estamos de acuerdo acerca de lo que nos proponemos como misión, visión y valores de nuestra cooperativa ? Si no, por qué? ¿Cuáles son las diferencias que aparecen?

Al trabajar nuestros valores, ¿somos **coherentes** en lo que hacemos con lo que defendemos? ¿cómo aplicamos nuestros valores en nuestras prácticas, en nuestras relaciones con proveedores, clientes, en nuestra forma de vender, en nuestra comunicación interna, etc?

Coherencia en los valores:

Comunicar nuestros valores puede ser una gran fortaleza para las organizaciones de la Economía Social. Pero es importante que **seamos honestos** a la hora de pensar cuáles son los valores que realmente se reflejan en nuestras prácticas cotidianas. El desafío es intentar ser coherentes con los valores que promovemos.

Por ejemplo, si nos sumamos a un evento promoviendo la equidad de género pero nuestro consejo de administración está compuesto exclusivamente por hombres, nuestra comunicación entera puede verse debilitada, y nuestros clientes no confiarán en nuestro discurso.

Una vez que tenemos identificado nuestras misión, visión y valores, ¿cómo los comunicamos?

¿Utilizamos el hecho de ser cooperativa como un argumento a nuestro favor? ¿En los ámbitos en los cuáles nos movemos, es una ventaja? ¿Cómo se entera nuestro público de que somos una cooperativa?

¿De qué forma hacemos llegar nuestros mensajes ? ¿En la presentación de nuestros productos o servicios? ¿En nuestros soportes gráficos? ¿En nuestras redes sociales? ¿En nuestros intercambios con clientes y consumidores?

Quiénes somos

Identidad

La ESS se sustenta en una serie de valores que son fundamentales para desplegar en la venta. Para convencer a otros, es clave contarles lo que hacemos, cómo lo hacemos y por qué estamos convencidos que es por eso que es importante comprarnos.

Ej. Participar de charlas, eventos, congresos, federaciones para contar nuestro caso y nuestra historia pueden ser ámbitos donde personas particularmente interesadas en fortalecer la ESS pueden conocernos y eventualmente comprarnos.

¿Cuál es nuestra identidad? ¿Cuáles son las palabras que usamos para describirnos? ¿Cómo contamos nuestra historia y en qué momentos?

¿Cómo presentamos nuestra cooperativa? ¿Todas las asociadas la presentan de la misma forma? ¿Hay un relato unificado o cada asociada tiene y transmite una imagen diferente?

¿Cuál es nuestra estética? ¿Está claramente definida? ¿Cómo se aplica a nuestros soportes de comunicación? ¿Quién se encarga de definirla, aplicarla y revisarla periódicamente?

El poder del relato

Las empresas privadas destinan muchos recursos a la construcción de un relato de marca. Paradójicamente, a las organizaciones de la Economía Social les cuesta pensar esto: construir una historia coherente, que se transmita hacia el afuera y que permita distinguir nuestra organización de cualquier otra. Los principios de la ESS son muy valorados en nuestras sociedades: sería una pena no utilizar semejante ventaja en nuestra comunicación y comercialización! Muchas empresas se “disfrazan” de solidarias y participativas para vender más, y nosotres que tenemos de verdad esos principios como base no los utilizamos para tratar de vender un poco más y sostenernos como organización?

¿Cuál es nuestra “cultura organizacional”?

Es lo contrario de la **cultura corporativa**, típica de la empresa privada, que es una cultura vertical, es decir impuesta a los empleados desde la gerencia. La **cultura organizacional** es un proceso de construcción de sentidos compartidos dentro de una organización, que no suponen el uso de la violencia simbólica. Esa cultura se genera en la interacción social e influye en la forma que actuamos: por eso es importante conocerla, fundamentalmente para poder identificar los aspectos más negativos y mejorarlos.

Por ejemplo, si nuestra cultura organizacional es familiar, vamos a poder identificar aspectos positivos (la contención, la familiaridad en el trato, los espacios sociales compartidos, etc.) y negativos (en caso de conflicto nos peleamos fácilmente).

La cultura organizacional se explicita, fundamentalmente, en los momentos en que ingresa alguien nuevo a la organización. Totes le explican qué, cómo debe actuar, las cuestiones que son aceptadas, las que no, e informalmente aparecen cuestiones no dichas (lo informal) que también forman parte de esa cultura organizacional y es clave. La cultura debe ser pensada como una construcción social, por lo tanto, no es neutral y es posible de modificar en el tiempo.

Es importante que pensemos cómo es nuestra cultura, sabiendo que nunca es del todo posible explicitarla, porque es una construcción social.

¿Cómo calificaríamos los vínculos internos, el ambiente de trabajo, el significado de ser asociado a la coope?

¿Cómo integramos a un nuevo asociado? ¿Cuesta que las nuevas personas que se van sumando formen parte del grupo o su integración es fácil y rápida?

La socialización es la forma en que una organización integra a sus miembros. Es importante plantearse políticas para incorporar a las nuevas asociadas, contarles la historia de la empresa, sus características. Es clave construir una mística de la organización. La forma en que ingresan las asociadas es clave para el futuro. Si no llegan a sentirse parte de ese colectivo el devenir del emprendimiento puede complicarse. Si no nos planteamos políticas de integración de los asociadas, luego no podemos decir que los asociadas no se comprometen con la cooperativa, porque este proceso debe ser planificado y no sucede por naturaleza.

Ejemplo:

En una cooperativa, buscaron incorporar a una asociada nueva, pero no funcionó... y al evaluar qué había pasado, se dieron cuenta que el humor era un rasgo fundamental de su forma de trabajar. Tener claras esas características de la cultura organizacional nos puede permitir mejorar los criterios de incorporación de asociadas.

Comunicación

¿Qué mensaje queremos transmitir?

¿Hay una diferencia entre lo que queremos transmitir y lo que les otros perciben?

Ejemplo:

En una cooperativa charlando informalmente con un cliente se enteraron que él los recomienda a otros conocidos porque trabajan casi a destajo y mucho más barato que otras empresas del sector, y no era esa idea la que querían transmitir...

¿Cómo transmitimos mensajes? ¿qué soportes? ¿de qué forma ?

¿Usamos redes sociales? ¿cuáles y de qué forma? ¿Porque elegimos las redes sociales que tenemos? ¿Entendemos y utilizamos los códigos de las redes (recursos, posts e historias, horarios, estética, crecimiento de me gusta o seguidores, etc.)?

Factibilidad: ¿Quién se ocupa de estas tareas? ¿en qué momento? ¿les encargados de nuestra comunicación cuentan con los recursos y están capacitados para llevarla adelante?

Hoy en día, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación son claves para la venta y es fundamental estar actualizados sobre qué tipos de redes utilizar y para qué. Para eso es preciso tener clara nuestra identidad y qué discurso de nuestra empresa queremos que se conozca.

“Dentro de la comunicación es importante pensar la identidad visual ¿Que se comunica?, Quiénes somos, qué hacemos, cómo lo hacemos. La identidad visual de un emprendimiento no está determinada sólo por su marca o logo, sino que responde a todo el sistema de presentación de dicho emprendimiento al exterior. Incluye al logo o marca en todas sus aplicaciones, su diseño en general, la tipografía, los colores. Y por lo tanto, también cómo se exponen dichos elementos en el packaging o envoltorio, en la disposición en los puntos de venta, las etiquetas, tarjetas personales, cartelera, folletos y publicidades, presentación en la web, etc. De manera que la identidad visual es una forma de identificación hacia el exterior (los consumidores, el público), es la manifestación física de la imagen de un emprendimiento, es una manera de comunicar”²

2 Cuadernillo de Formador Provincia de Santa Fe. Link: <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/214915/1114513/file/CUADERNILLO%20DEL%20FORMADOR.pdf>

3. COMERCIALIZACIÓN: EXPERIENCIAS Y ESTRATEGIAS

Auto-evaluarnos

¿Cómo organizamos nuestra comercialización hoy? ¿Qué actividades hacemos? ¿Quiénes se ocupan? ¿Cuánto tiempo le dedican por semana/por mes? ¿Les compañeres que se están ocupando del tema, están lo suficientemente capacitades? ¿Nos gustaría capacitarnos más? ¿Contamos con los recursos suficientes para poder desarrollar estrategias de comercialización en condiciones óptimas?

Aprendizajes

- ¿Cuáles fueron nuestras mejores experiencias en comercialización hasta ahora? ¿Por qué funcionaron?
- ¿Cuáles fueron nuestras peores experiencias? ¿Qué pasó? ¿Pudimos identificar debilidades en este proceso, y hacer lo necesario para poder corregirlo?

Ejemplo:

En una cooperativa luego de detectar problemas con los clientes sobre los acuerdos en relación a los pagos, proceso de trabajo, formas de comunicación, etc; decidieron generar un presupuesto en el que las condiciones de venta se presenten escritas y de forma más clara. En el momento de cerrar el acuerdo este papel se firma y por lo tanto ambas partes se comprometen a cumplir lo acordado. Si bien muchas de estas cuestiones nos remiten a procesos de burocratización, las empresas más experimentadas suelen recurrir a este tipo de procedimiento frente a los problemas que acarrea la falta de acuerdos.

Números

¿Cuáles son nuestros volúmenes de venta actuales? ¿Son mejores o peores que el pasado? ¿Si bajaron, logramos identificar por qué? ¿Son razones externas o también internas?

¿Hemos pensado estrategias para revertir o compensar esos efectos? ¿Y estrategias para potenciar lo que sí nos funcionó?

Nuestros clientes

¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Tenemos muchos clientes chicos o pocos clientes grandes? ¿Cómo nos conocieron? ¿Hay un trato personalizado con algunos clientes? ¿Si no lo hay, pensamos que podría ser útil? ¿Quién se encarga de este tema?

¿Hay cierta diferencia entre lo que nos propusimos en el inicio y los clientes reales que tenemos? ¿Si la hay, sabemos por qué?

¿Cuáles son nuestros 3 mejores clientes en este momento? ¿Cómo llegaron? ¿Qué les vendimos? ¿Están satisfechos? ¿Nos podrían recomendar? ¿Ya se lo hemos pedido?

Ejemplo:

En una empresa recuperada decidieron pedirle a los clientes de confianza que les recomienden tres conocidos para llamarlos y visitarlos de su parte. Los clientes se sumaron, hicieron recomendaciones y la cooperativa pudo realizar ventas más fácilmente. Esos contactos son claves y permiten la construcción de redes de confianza.

Nuestras estrategias de precios

¿A qué precio vendemos nuestros productos/servicios? ¿Cómo se conforma ese precio? ¿Cuándo lo hemos revisado por última vez?

¿Tenemos una estrategia de precio conciente en relación a nuestro entorno (queremos vender barato - queremos vender caro - no sabemos)?

¿Quién elabora los presupuestos y de qué forma? ¿Todes saben cómo se calculan nuestros precios de venta?

Precio justo

La idea de **precio justo** de la ESS puede ayudarnos a pensar. Un producto cualquiera comprado en el mercado y producido por una empresa capitalista tiene un precio signado por la lógica de obtener la máxima ganancia posible. A su vez, el consumidor no sabe cómo, dónde, ni quién lo produce.

Desde el criterio de la ESS el precio justo no es necesariamente la opción más barata, es la opción que asegura calidad de las relaciones de trabajo, tiene en cuenta las necesidades tanto del trabajador-consumidor como las necesidades del otre como trabajador-productor.

El precio justo permite una producción socialmente justa y ambientalmente responsable; ofrece un pago justo a los productores y toma en consideración el principio de igualdad de género.

Si bien pensar un precio justo para nuestros productos y servicios puede resultar complejo según los ámbitos en los cuáles desarrollemos nuestras ventas, nos ofrece numerosos argumentos de venta, y nos permite tejer vínculos más fuertes con nuestros consumidores.

Ejemplo:

Una red de comercialización de los productos de la ES encontró una forma innovadora de involucrar al consumidor en esta discusión: organizaron un encuentro entre productores y consumidores para revisar algunos precios, aclarando cómo se construye el precio, cómo se remunera el trabajo, etc. Consumidores y productores pudieron en esta oportunidad compartir sus necesidades y entenderse mejor, lo cuál resultó ser muy positivo para el desarrollo de la Red y para la fidelización de los consumidores. Comunicar esa experiencia fue una buena estrategia para generar confianza en los clientes.

Quienes: el Equipo de ventas

¿Quienes se encargan de la venta? ¿Son los mismos que realizan el primer contacto con los clientes potenciales, que hacen el cierre de la venta?, ¿quien/ es realiza/n el seguimiento ?

¿Tenemos un área que se encargue de la comercialización ? En caso de que no tengamos, pensamos que nos sería útil ? ¿Cómo lo podríamos conformar?

¿Les compañeres que se encargan de la comercialización en sus distintas etapas están capacitades para hacerlo? ¿Quisieran capacitarse más? ¿De qué manera podríamos fomentar la capacitación interna? ¿Cómo podríamos sacar mejor provecho de nuestros errores?

¿Tenemos un estilo de venta propio? ¿Cuál sería? ¿Tiene coherencia con nuestra identidad? ¿Qué aspectos podríamos mejorar?

El equipo de comercialización autogestiva

Una cuestión clave a destacar es visibilizar el trabajo necesario para llevar adelante la *comercialización*, valorar esos puestos y capacitar a nuestros vendedores. Es una tarea muchas veces ingrata y poco reconocida, que lleva mucho esfuerzo y constituye una función clave de la organización.

Ejemplo:

En una de las cooperativas aquellos que se encargaban de la venta de los servicios eran los mismos que luego hacían el seguimiento del cliente, la relación se iba desgastando y de esta forma se iban perdiendo clientes. La idea fue que apenas se produce la venta, la persona encargada del seguimiento del cliente pasa a ser otra, puede ser por ejemplo quien hará el trabajo. Esto permite disociar funciones, especializar a nuestros asociades y no desgastar las relaciones con los clientes.

En otra cooperativa el equipo encargado de comercialización tenía la idea de que el resto de los asociades no conocían el trabajo del área de comercialización, no valoraban los aportes que el área hacía a la cooperativa. Armamos un taller y el equipo de venta se sorprendió al ver que se valoraba la tarea y se conocía el impacto del área. La reunión fue fructífera porque en ese espacio los asociades pudieron sentarse y pensar juntas en potenciales clientes para vender servicios.

A quienes

¿Quiénes son nuestros clientes actuales? ¿De dónde vienen? ¿Cómo nos conocen? ¿Cómo llegamos a comunicarnos con ellos? ¿Tenemos categorías de clientes diferenciados?

Ejemplo:

Una cooperativa de diseño y comunicación establece presupuestos diferenciados según 4 categorías de clientes: la categoría A corresponde a las empresas más grandes, la B a las Pymes, la C a las cooperativas y organizaciones de la ESS y la D a pequeños emprendedores. Les asociadas que se encargan de la comercialización saben que tienen que privilegiar clientes potenciales de las categorías A por conveniencia económica y de la C por razones ideológicas.

¿Tenemos algunos clientes estratégicos ?

Clientes estratégicos

Los clientes estratégicos son aquellos de mayor tamaño y/o que nos provean de potenciales relaciones con otros clientes, que puedan multiplicar nuestras ventas pero también que nos acerquen a espacios no explorados. Es necesario darles un trato diferente, especial, por ejemplo visitarlos personalmente, realizar llamados para saber cómo están y si necesitan algo, asegurarse de su satisfacción una vez que les vendimos, etc.

Herramientas de venta

Las herramientas de venta son aquellos instrumentos que permiten sistematizar y organizar el proceso de venta.

- Pueden ser de **uso interno** como por ejemplo las bases de datos de clientes o potenciales clientes, listas de mails o whatsapp, planillas de seguimiento, documentos internos recopilando información de clientes, documentos permitiendo organizar el trabajo del equipo de ventas, documentos de capacitación interna para la venta, etc.
- Pueden ser de **uso externo**: piezas para difundir nuestra organización, carpeta o folletos para presentar los productos o servicios, piezas de comunicación, etc. Es fundamental que todas las herramientas de venta externas reflejen la identidad de nuestra organización y que estén pensadas según el destino de cada pieza.

Las herramientas de venta tienen que poder **facilitarnos el trabajo**: deben ser **pensadas en función de nuestras posibilidades y de nuestros tiempos**. Más allá de los ideales, pensemos en herramientas de venta que sean prácticas para nosotros: si tenemos una hermosa planilla muy completa de base de datos de clientes pero que completarla nos lleva tanto tiempo que nunca lo hacemos, no es la herramienta adecuada para nosotros.

¿Contamos con herramientas de venta ?

¿Tenemos una base de datos de clientes ? En caso de que sí, ¿está actualizada? ¿La utilizamos para optimizar nuestros esfuerzos de venta? En caso de que no, ¿pensamos que nos podría ser útil para recopilar datos de clientes actuales y pasados?

¿Tenemos planillas de seguimiento para cada cliente que nos permita sintetizar toda la información acerca de este cliente y su historial de compra?

¿Contamos con listas de mail o whatsapp para poder llevar adelante campañas de comunicación por esos canales?

¿Qué herramientas utilizamos los vendedores para presentar nuestra organización y nuestros productos/servicios ?

¿Qué herramientas utilizamos para nuestra comunicación?

¿Cuáles son los espacios de contacto con posibles clientes?

Estrategias de venta actuales y estrategias a desarrollar

¿Cuáles fueron nuestras experiencias de venta que mejor funcionaron y por qué?
¿Quiénes se encargaron, en qué momento? ¿Cuáles fueron las experiencias que no funcionaron y por qué?

¿Hemos desarrollado en algún momento estrategias para aumentar nuestras ventas? ¿Cuáles fueron y cómo se implementaron?

¿Cuánto tiempo le dedicamos a pensar la venta? ¿Cuánto tiempo le dedicamos a la venta en sí?

La clave es pensar que si tenemos clara la estrategia de venta, quien lo hará, cómo lo hará, cuándo, con qué herramientas y qué clientes, podremos aprovechar mejor nuestros esfuerzos de venta. La planificación no solo nos ordena y sistematiza, nos hace perder menos tiempo.

MÁS ESTRATEGIA = MENOS ESFUERZOS

Retomando el trabajo acerca de nuestros objetivos (ver páginas 7 y 9), ¿cuáles serían las estrategias de comercialización que se nos ocurren para poder lograr nuestros objetivos? ¿Con qué recursos contamos y cuáles nos faltan para llevarlas a cabo? ¿Cómo podríamos implementarlas? ¿Quiénes se encargarían y cuándo?

¿Cómo podríamos optimizar nuestros recursos (tiempo, dinero, capacidades, contactos, experiencias, etc.) para poder lograr mayor eficiencia de nuestros esfuerzos comerciales?

Ejemplo:

Se realizó una reunión para pensar estrategias en una cooperativa de radio que buscaba aumentar la contratación de pautas. Primero se pensó en realizar visitas personalizadas a los clientes posibles y a conocidos. Viendo que esto requería de mucho tiempo por parte de los compañeros, se decidió aprovechar la base de datos de teléfonos con la cual contaban para realizar una campaña de difusión de las pautas por Whatsapp, lo cual requirió mucho menos tiempo y apeló a todos los conocidos de la radio.

¿Cómo se vende? ¿Tenemos un discurso de venta? ¿O varios discursos? ¿Es el mismo para todes? ¿Se podrá mejorar si nos entrenamos para hacerlo mejor?

Delegar la venta vs estrategia de venta

A la hora de optimizar nuestros esfuerzos de venta, puede ser útil **desplegar estrategias para lograr que nuestros clientes nos recomienden** y así conseguir contactos de otros posibles clientes. La “venta en frío” es decir cuando intentamos vender a alguien que no nos conoce previamente suele ser más ardua que la venta a gente recomendada, es decir a quienes ya cuentan con una referencia positiva nuestra.

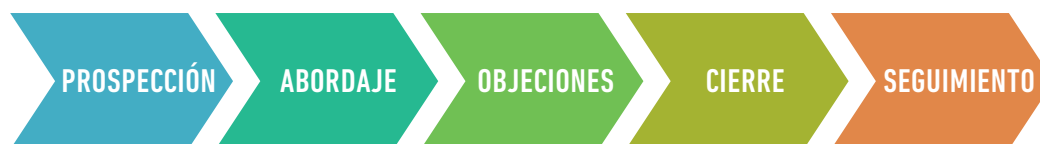
Una vez que obtenemos contactos recomendados, tratemos de **evitar “delegar la venta”**: le pedimos a un cliente satisfecho los contactos que podrían interesarse en nuestros producto o servicio y nosotres les contactamos por parte del cliente X. Si le pedimos al cliente que cuente acerca de nosotres a sus conocidos, no obtenemos el contacto directo y corremos el riesgo de que su presentación no sea tan completa ni entusiasta como la nuestra!

Ejemplo:

En una cooperativa trabajaban muy bien con una pinturería de la zona: ese cliente les iba contratando cada vez más servicios y estaba satisfecho con los resultados. Se planteó la posibilidad de visitarlo para que presente otros potenciales clientes. Finalmente, luego de visitarlos, dos de esos tres recomendados contrataron servicios.

4. CÓMO VENDEMOS: EL SISTEMA DE VENTA

Las distintas etapas de la venta



Prospección: búsqueda de nuevos clientes

La prospección es la búsqueda de información que nos va a permitir conocer mejor a nuestro público objetivo. Nos permite identificar de forma organizada y sistémica a nuestros posibles clientes para luego poder focalizar nuestros esfuerzos comerciales.

Desde la Economía Social, abordamos a la tarea de prospección reflexionando y entendiendo mejor a nuestro entorno, y pensando de qué formas contactarnos con posibles clientes, es decir personas que puedan valorar lo que hacemos y estar dispuestas a elegir nuestro producto o servicio.

Recordemos que si bien el precio es un factor importante, nuestros clientes nos pueden elegir también por convicción o por qué les sedujo nuestra propuesta de trabajo. Por eso resulta clave poder transmitir nuestros valores y dar a conocer no solamente el producto de nuestro trabajo sino también nuestra forma de hacerlo.

Ejemplo:

En las redes de consumo solidario, se suelen ofrecer bolsones de verduras frescas provenientes de la agricultura familiar, que se encargan con cierta anticipación y se retiran en un punto de retiro por barrio. Para venderlos, las redes saben que están pidiendo a sus clientes un cambio en sus costumbres de consumo: no es tan cómodo ni simple como comprar en la verdulería más cercana, y no se puede elegir el contenido del bolsón. Para poder convencer a sus clientes, las redes hacen énfasis en su comunicación en el modelo de consumo que plantean, directo de productores a consumidores... y les funciona muy bien!

¿Quiénes son nuestros clientes ? ¿Cómo nos conocieron? ¿Cómo nos podemos contactar con nuevas personas que puedan ser clientes potenciales?

¿En qué espacios estratégicos podríamos sumarnos para hacernos conocer y fortalecer nuestro posicionamiento (ejemplo: redes, federaciones, asociaciones locales, etc.)?

Ejemplo:

Una cooperativa evaluó que la Federación a la que pertenecía no estaba cumpliendo con los objetivos que se proponía la cooperativa y en las cuales las demás cooperativas trabajaban de otra forma. Decidieron cambiarse a otra Federación donde encontraron pares, y cuya asociación de cooperativas potenciaba sus principios y valores.

Federaciones, asociaciones, redes

Muchas veces las asociaciones, federaciones o redes se piensan en términos más políticos, pero también pueden ayudar en fortalecer los vínculos con nuevos y potenciales clientes.

Abordaje: presentación de nuestro producto o servicio

Abordaje

Se denomina abordaje el momento del primer contacto con personas que están interesadas en comprarnos un producto o servicio.

Si muchos de nuestros compañeros enfrentamos este momento del abordaje con cierto temor o vergüenza, será sumamente útil poder pensar el abordaje en conjunto para prepararnos mejor: pensando juntas cómo nos presentamos frente a posibles clientes, qué decimos y cómo lo decimos, quiénes llevan adelante esta tarea, si todos tenemos la misma forma de abordar clientes, y cómo podríamos mejorar este punto.

Podemos plantearnos sesiones de entrenamiento de forma lúdica, en las cuales algunos jueguen el papel de clientes y otros de vendedores.

¿Cómo nos presentamos? ¿Cómo describimos nuestra organización? ¿Cómo ofrecemos nuestro producto/servicio?

¿Cuáles son nuestros mejores argumentos de venta? ¿Cuáles son los beneficios de nuestro producto y/o servicio? ¿Cuáles son los 2 o 3 conceptos claves que queremos remarcar en nuestra presentación ?

¿Con qué herramientas contamos para nuestra presentación (catálogo, producto, etc.)? ¿Nos faltan algunas ? ¿Quisiéramos revisarlas ?

Para cada producto o servicio, preguntémonos con sinceridad:

☉ ¿Por qué nuestro cliente tendría que comprarlo?

Así estableceremos la lista de los beneficios de cada uno de nuestro producto o servicio. Pueden ser beneficios concretos (por ejemplo excelente terminación, calidad de los materiales, servicio de post-venta, etc.) o más abstractos (por ejemplo con esta compra apoyás a un modelo de producción más justo).

Una vez establecidos estos beneficios, pensemos:

☉ ¿cómo se comunican? ¿resultan claros en la presentación del producto, en nuestro sitio, en nuestras redes sociales, en nuestro packaging, etc?

Objeciones

Las objeciones son las críticas que podemos recibir en el momento de la venta, o pueden corresponder a debilidades de nuestros productos, servicios o organización.

A medida que vamos ganando experiencia en venta, sabemos que algunas objeciones se repiten. Para ayudarnos a cerrar la venta, resulta muy útil poder enumerar las objeciones más comunes y hacer una lista de las respuestas posibles que podamos aportar al cliente en el momento. Así nos sentiremos mejor preparades para la situación de venta.

¿Cuáles son las principales objeciones con las cuales nos encontramos en la venta? ¿Con qué se relacionan (precio, calidad, características del producto o servicio, debilidades de nuestra organización, velocidad del servicio, etc.)?

¿Cómo las abordamos? ¿Las tomamos como un “No” o intentamos rebatirlas? ¿Cuáles son los argumentos que podemos utilizar frente a cada una de esas objeciones?

¿Se nos ocurren algunos cambios que tendríamos que hacer para poder responder mejor a esas objeciones?

Cierre de la venta

Técnicas de cierre

En la venta clásica, el cierre se trata de lograr convencer al cliente a pesar de sus dudas: para muchos de nosotros en la ESS, este tipo de cierre nos resulta forzado. Desde la Economía Social, no queremos imponer la compra, ni vender algo que no resulte necesario ni satisfactorio. Sin embargo, existen formas de trabajar el cierre sin sentirse incómodo y sin incomodar a nuestro posible cliente, simplemente recordándole nuestra oferta y mostrándole que estamos a su disposición para poder responder a cualquier inquietud.

¿Nos sentimos capacitados para “cerrar las ventas”? ¿Desarrollamos técnicas de cierre propias? ¿Hacemos un seguimiento de las propuestas que hemos elaborado? ¿de qué forma y en qué momento?

¿Quién cierra mejor las ventas? ¿Por qué? ¿Cómo les otros podríamos aprender de esta persona?

En el momento de cierre, planteamos las condiciones de cobro? ¿Tenemos problemas para cobrar? En caso de que sea así, ¿qué acciones podríamos desplegar en el momento del cierre para poder anticiparlo?

Ejemplo:

Un grupo cooperativo que brinda talleres para artistas los difunde por distintos medios, y ante preguntas de gente interesada contesta por mail o por mensaje telefónico. Su técnica de cierre consiste en recordarles la propuesta a les interesades una semana antes del inicio del taller, o incluso mandando mensajes de audio. Insisten solamente cuando sienten que la persona está interesada y que sienten que esta todavía no tomó la decisión.

Seguimiento

El seguimiento de la venta tiene dos objetivos:

- asegurarnos de que nuestro cliente esté satisfecho de su compra y así ir construyendo un **vínculo de mutuo beneficio** con nuestro cliente. Le vendemos algo que le resuelve una necesidad. En caso de no haber logrado su satisfacción, resulte muy útil preguntarnos porque y obtener una devolución de su parte, que podremos analizar y pensar si lo tomamos en cuenta o no.
- poder establecer vínculos positivos con nuestros clientes, que nos permitan **tejer redes** y involucrarles en nuestras futuras acciones, no solamente para volver a venderles algo a futuro. Para eso es clave poder contar con una herramienta que nos permita volver a contactarnos con nuestros clientes, como por ejemplo una base de datos actualizada.

¿Hacemos seguimiento de nuestros clientes actuales o pasados? ¿Les seguimos ofreciendo nuestros servicios y/o productos? ¿de qué forma, en qué momento?

¿Sabemos si nuestros clientes están satisfechos y por qué? ¿Tenemos alguna forma de seguimiento de aquellos clientes que nos dejaron de comprar?

¿Fomentamos oportunidades de volver a contactarnos con nuestros clientes? ¿Organizamos algunos eventos/promociones/ocasiones especiales?

Seguimiento y evaluación de la venta

El seguimiento y la evaluación de la venta son procesos claves. Se pueden pensar encuestas de control de calidad del servicio o producto vendido, propuestas de mejoras en reuniones de los asociados. De esta manera podemos ir ajustando las estrategias... ¡sin evaluación y seguimiento no hay mejora posible!

Ejemplo:

En un emprendimiento cooperativo de cerveza artesanal, una compañera se encarga del seguimiento de los clientes por whatsapp: cada 15 días, manda un mensaje a sus clientes importantes con distintas excusas. Muchas veces solamente les pregunta cómo están y cómo les está yendo, fortaleciendo así el vínculo con los clientes. Aprovecha cada oportunidad para mandarles una foto de un tipo nuevo de cerveza, contándoles que van a estar pasando por la zona, o hasta deseándoles una feliz primavera. Desde que ella se encarga, esos clientes suelen comprarles más, y los tienen presentes siempre.

PARA FINALIZAR Y SEGUIR...

Este material pensado para fortalecer distintas experiencias de la Economía Social y Solidaria fue diseñado para contribuir al sostenimiento plural de organizaciones que plantean objetivos diferentes a las empresas capitalistas. Consideramos necesario que las herramientas, técnicas y formulaciones de gestión no copien ni emulen los métodos que fueron desarrollados para las empresas tradicionales del capitalismo, ya que se plantean objetivos diferentes. Esperamos que la herramienta no solo sea útil para mejorar el trabajo, sino que sea el puntapié para seguir reforzando otros aspectos de la gestión que deberían repensarse en esta clave.

La comercialización en clave autogestiva

Pensar una estrategia de comercialización desde una perspectiva cooperativa y autogestiva es un desafío complejo en este mundo en el que los valores que se postulan son más bien los contrarios. Es un proceso en que lo fundamental consiste en cuidar a nuestro equipo para sostenerlo en el tiempo. La experiencia de distintas cooperativas y emprendimientos autogestivos permite pensar algunas cuestiones que ya configuran procesos y modalidades de gestión a partir de los cuales debemos seguir construyendo. Este material intenta sistematizar esas prácticas, esperamos que sea útil para construir una forma diferente de comercializar, porque así como otro mundo es posible, creemos que otra forma de vender también lo es.

Universidad Nacional
de General Sarmiento 

VIVIR DE LO NUESTRO

**Estrategias de comercialización en
organizaciones autogestionadas**

Diagnóstico autoguiado