

LAS EMPRESAS SOCIALES DE SALUD MENTAL EN SU DIMENSIÓN ECONÓMICA - COMERCIAL. ANÁLISIS DE CASOS

**Iglesias, María Florencia
Galli, Agustín
Pissaco, Carlos
Videla, Facundo**

Asociación Civil PRAXIS para el desarrollo económico y social latinoamericano

Resumen

El trabajo se propone realizar un diagnóstico sobre las dimensiones de la gestión económica comercial de las Empresas Sociales de Salud Mental (ESSM) en Argentina y elaborar propuestas de fortalecimiento para el acceso a mercados de este sector. Para ello centra su análisis en la Red de Cooperativas Sociales la cual surgió en el año 2017 nuclea diversas experiencias en este campo.

Para el trabajo se tomó una muestra de nueve empresas de la Red distribuidas en las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos y Santa Fe y se les aplicó, para el relevamiento de información, una encuesta digital y una entrevista presencial. El procesamiento de información resultante se complementó con el relevamiento de buenas prácticas comerciales de otras experiencias de la economía social y estudios de mercado previos realizados por la Asociación Civil PRAXIS, autora del presente estudio.

En este marco, en la primera parte del trabajo se propone una caracterización de las ESSM. En la segunda parte se presenta el marco de análisis de los estudios de mercado para los emprendimientos de la economía popular y social. En la tercera parte se centra el análisis en la gestión económica - comercial de las empresas, presentando un estado de situación de sus principales dimensiones y luego proponiendo estrategias para el fortalecimiento comercial a nivel de la unidad productiva y a nivel de la Red. Se concluye, por un lado, el rol central de la Red como espacio dinamizador de las experiencias analizadas en su desarrollo socioeconómico. Por el otro, se interroga sobre el rol del Estado en relación a la adaptabilidad de políticas públicas para la promoción del campo de las Empresas Sociales, que contemplen su especificidad productiva y terapéutica.

Introducción

En Argentina hace años que se han ido desarrollando las denominadas empresas sociales como dispositivos innovadores para la integración sociolaboral de personas vulneradas o desventajadas⁸⁰ a partir del trabajo cooperativo. Estas empresas se basan en los valores de la Economía Social y Solidaria (ESS) para su funcionamiento, centrando el eje en la persona con sus saberes y potencialidades así como en el uso de la asamblea como espacio de toma de decisiones.

Sin embargo, son unidades económicas que a su vez presentan una serie de características y necesidades diferenciadas de las empresas tradicionales de la ESS. En este marco, surge la Red de Cooperativas Sociales en el año 2017 con el objetivo de fortalecer las experiencias existentes a nivel nacional así como promover la creación de nuevas mediante el intercambio de buenas prácticas, el diseño de políticas y legislación acorde al sector y el desarrollo de estrategias para su fortalecimiento económico y comercial. Se conforma actualmente por 30 emprendimientos distribuidos en todo el país con diversas formas jurídicas. Varias son cooperativas de trabajo o de provisión de servicios, otras son asociaciones civiles. Algunas están tramitando su personería y diferentes colectivos no han adoptado aún un formato jurídico específico. También integran la Red Universidades como la UNTREF y la UNQ, organizaciones profesionales como la Asociación de Abogados de Buenos Aires o el Colegio de Graduados en Cooperativismo y Mutualismo y organizaciones no gubernamentales técnicas (Bejarano et al, 2018).

Las empresas sociales contemplan una dimensión terapéutica y otra dimensión económica, referida a la gestión administrativa, financiera y comercial de sus proyectos. Dado su incipiente desarrollo en Argentina y el tipo de perfiles que la conforman, se presenta un espacio de vacancia en el abordaje de esta última dimensión y en estrategias referidas a su fortalecimiento.

En este marco, el siguiente artículo busca contribuir al desarrollo económico de las ESSM profundizando su caracterización económica y proponiendo estrategias comerciales tendientes a fortalecerlas. Se realiza especial énfasis en el rol de la Red como espacio organizativo que permita generar acciones colectivas de promoción comercial de quienes la conforman.

Cabe mencionarse que el presente trabajo es una síntesis de un estudio más amplio financiado por la Secretaría de Políticas Universitarias durante el año 2018-2019 referido al proyecto de investigación PCESU20-UNTREF1815 "Investigación aplicada a las Cooperativas que prestan servicios de cuidados y a las empresas sociales de salud mental: hacia el fortalecimiento de un actor social en crecimiento" coordinado por la Universidad Nacional Tres de Febrero, la Universidad Nacional de Lanús, la Universidad Nacional de Quilmes y la Universidad del Chubut.

1. Caracterización general de las empresas sociales bajo análisis

El presente artículo es resultado del procesamiento de información de entrevistas y encuestas a 9⁸¹ empresas sociales cuyo detalle se encuentra como Anexo del presente documento. A modo primera aproximación podemos identificar algunas características básicas de este grupo de empresas sociales:

- Se trata de pequeñas unidades productivas conformadas en promedio por 12 miembros, siendo las más pequeña relevada de 6, REMADE, y la mayor de 22, Orillando Caminos.

⁸⁰ El término refiere a aquellas personas que están en riesgo de exclusión o se encuentran más vulnerables en la pérdida de sus derechos, como ser personas con discapacidad psicosocial (salud mental), discapacidad psicofísica o con consumos problemáticos, personas en situación de calle, aquellas que están (o han estado) en contextos de encierro y de los diversos sectores que son discriminados por razones de etnia o género.

⁸¹ Cabe aclararse que la Empresa Social Communitas se asume como grupo cooperativo, trabajándose en el presente estudio sobre 4 de las 6 cooperativas que conforman el mismo (se excluyó del análisis a la cooperativa de consumo Concoop y la de salud BIOS, por falta de disponibilidad de datos).

- La antigüedad de conformación es en promedio de 5,7 años pero con una importante dispersión entre las de reciente conformación (REMADE, El Entrevero) y las de larga trayectoria (La huella, Vital, Bellisimas).
- Están ubicadas en grandes aglomerados urbanos como ser CABA, Lomas de Zamora, Tandil, Rosario, Paraná y Santa Fé.
- Se desempeñan mayoritariamente en tres sectores:
 - a. La producción de bienes de consumo final como ser productos de blanquería, marroquinería, indumentaria, anotadores, cuadernos, calendarios y muebles.
 - b. La producción de productos alimenticios como ser pizzas, pizzetas, panes de molde, pebetes, grisines, alfajores, galletitas, tarteletas y comidas preparadas como ensaladas de frutas, licuados, ensaladas y otras viandas.
 - c. La producción de servicios siendo predominante los de gastronomía, las mismas unidades productivas del grupo anterior, y sumándose otros rubros como la producción de eventos y el alquiler de equipos.

A su vez, del relevamiento surgen algunas reflexiones comunes en relación a su especificidad de dispositivos sociolaborales terapéuticos, con características diferenciadas de los emprendimientos tradicionales de la ESS:

- **Conformación mixta:** la gestión se comparte entre usuarios del sistema de salud y el equipo técnico de apoyo, conformado por profesionales y técnicos de salud (psicólogos, terapeutas ocupacionales, trabajadores sociales, entre otros). En algunos casos conforman la UP personas externas al sistema de salud con un saber específico en el oficio.

- El relevamiento arroja que, en promedio, el 60% de los integrantes de las empresas sociales son usuarios del dispositivo de salud.

- **Integrantes con trayectorias fallidas en espacios laborales:** Son personas que durante un tiempo extenso estuvieron fuera del mercado laboral o con una relación inestable en el mismo, lo que luego impacta en sus posibilidades de desarrollo en el emprendimiento (horarios, responsabilidades, permanencia, etc.).

- **Dependencia institucional:** en la mayoría de los casos los emprendimientos están sujetos a una institución terapéutica y a sus correspondientes lineamientos institucionales.

- El 70% de las empresas relevadas está asociada a una institución pública de salud (hospitales en su gran mayoría) mientras que un pequeño grupo está organizado en torno a una institución privada de salud mental.

- **Hibridación de recursos para la sostenibilidad:** las UPs presentan gastos operativos subsidiados, vinculados a existencia de becas para usuarios, honorarios del equipo técnico de salud cubiertos por institución de salud, cesión del espacio en el que funciona emprendimiento, entre otros.

- El 70% de las empresas relevadas indica que la Institución vinculada es la que aporta el equipo técnico. A su vez, el 60% indica que la Institución cede el espacio físico y un 40% indica que la institución cubre gastos operativos de la empresa. Adicionalmente el 70% informa que ha recibido el apoyo de algún programa o línea de financiamiento / microcrédito / mesocrédito

- **Heterogeneidad en la dimensión productiva-comercial:** Presencia de trayectorias diversas en términos de la gestión económica y comercial de las UPs bajo análisis.

- **Dificultades en reconocimiento jurídico - institucional:** Existe consenso sobre la ausencia de una figura jurídica que contemple las particularidades de las Empresas Sociales, lo que a su vez redundaría en la falta de políticas públicas para el sector, como ser políticas de reconocimiento laboral o de fortalecimiento productivo. En ese marco, se fuerza el uso de políticas de promoción a la discapacidad e integración social para el apoyo a este tipo de emprendimientos, lo que luego dificulta la gestión de fondos.

- El 40% de las empresas relevadas no cuenta con personería jurídica. De manera adicional puede observarse que solamente el 50% de las empresas relevadas logra emitir comprobantes fiscales a su nombre.

2. Problemáticas de las ESSM en su faceta productiva – comercial

Para profundizar en el aspecto comercial de las ESSM, se aplicó un instrumento de relevamiento que permitiese dar cuenta de los diversos aspectos que influyen o condicionan su desarrollo. Del procesamiento de dicha información se pudieron identificar una serie de características y problemáticas de las ESSM en lo que refiere a su gestión económica y comercial:

DIMENSIÓN	CARACTERÍSTICAS / PROBLEMÁTICAS
POLÍTICA INSTITUCIONAL	<p>El 90% de las ES relevadas declara un alto grado de autonomía en las decisiones respecto de la Institución relacionada y un 60% declara un alto grado de sustentabilidad económica.</p> <p>Esta autonomía identificada referiría más a cierto desinterés en la agenda de la institución de salud o falta de vinculación estratégica que generación de lazos de independencia por la misma. De hecho, de las entrevistas analizadas surge como problemática la presencia de restricciones institucionales para el desarrollo de los proyectos.</p> <p>Otro punto a destacar producto del procesamiento de las entrevistas refiere a cierta tensión en el rol del equipo técnico de salud mental, quienes asumen un trabajo de conducción más que de acompañamiento de los procesos autogestivos. Se evidencian ciertas dificultades en torno a la autonomía de los usuarios en término de toma de decisiones y gestión del proyecto.</p>
PROCESO PRODUCTIVO	<p>La necesidad de ampliar la demanda es identificada por el 70% de las empresas pero solamente el 40% ubica esa necesidad exclusivamente. El 60% de las empresas relevadas requeriría de algún tipo de inversión (maquinarias, espacio, capacitación, capital de trabajo) para ampliar su escala productiva actual.</p> <p>Dificultad en la asignación de roles y permanencia en la tarea. Grandes esfuerzos en aprender a realizar el trabajo en forma colaborativa por dificultades asociadas a la rotación de integrantes, las pertenencias diversas y la generación de espacios de encuentro de totalidad de UP</p>
ESPACIO DE PRODUCCIÓN	<p>En la mayoría de los casos el espacio físico del emprendimiento es el de la institución de salud que le dio lugar lo cual resulta una “barrera” para su desarrollo como espacio de producción y comercialización.</p> <p>Solamente el 40% de las ES relevadas indica tener resueltas completamente las habilitaciones necesarias para la actividad que realiza.</p>
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Los emprendimientos no presentan sistematicidad en el registro del trabajo, cálculo de costos, etc. - El 50% reporta no contar con el aporte de un Contador y hay un 40% que ni siquiera utiliza planillas de cálculo.

	<p>Se evidencian a su vez, tres aspectos problemáticos ineludibles para el acceso a mercados institucionales, privados y digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En cuanto a método de pago se destaca la falta de aceptación de tarjetas de débito (10%) y transferencias bancarias (20%). - Respecto de la gestión de cobros, si bien sólo un 20% precisa de cobrar un porcentaje como adelanto, sólo el 10% acepta pagos en diferido. - Facturación: Falta de figura jurídica acorde a la empresa social. Multiplicidad de estrategias para la facturación, como ser “préstamo de factura” por parte de la cooperadora, monotributo social, armado de figuras jurídicas ad hoc como asociación civil (Quereme así Piantao). Solamente el 40% logra emitir facturas a su nombre
<p>ACCESO A MERCADOS</p>	<p>En cuanto a la apertura de nuevos mercados los tipos que más interés presentan son los privados e institucionales.</p> <p>El 60% identifica la baja escala de producción como un obstáculo a la hora de comercializar. En menor porcentaje se presentan las problemáticas de la capacitación para la comercialización y la falta de recursos para la promoción. Productos de alta calidad y en algunos casos, con presencia de diferenciación. Sin embargo, “pegados” a la problemática de salud mental, lo que invita a un consumo que sólo interpela la vocación social. Necesidad de ampliar mercados. Presencia de productos que generan identidad del emprendimiento, pero restricciones al momento de diseñar mercados que requieren de escalas de producción, como ser, los muebles de diseño de La Huella o las agendas de Vital.</p>
<p>COMERCIALIZACIÓN</p>	<p>Los canales de comercialización menos utilizados son: En cuanto a los mercados institucionales: el Estado Nacional y Provinciales, Federaciones y Cámaras Empresariales. En cuanto a los privados: el canal de reventa en modalidad de consignación. En cuanto a los digitales: Mercado Libre y Otras plataformas digitales y en cuanto a los mercados de la ESS: las Comercializadoras de ESS. Todos estos constituyen valiosas oportunidades para la ampliación de la demanda.</p> <p>En cuanto a herramientas de comercialización una cantidad significativa carece de un catálogo de productos/servicios (50%) y de una Presentación Institucional adecuada.</p> <p>Mercados digitales: Si bien las redes sociales (Facebook, Instagram) se presentan como un canal de comercialización relevante, la frecuencia de publicaciones es baja (mayormente semanal) y es casi inexistente la inversión en campañas de promoción. Así mismo, las empresas reportan una muy baja capacidad de preparar y enviar pedidos por correo postal.</p>
<p>FINANCIAMIENTO</p>	<p>Presencia de escasas políticas públicas de fortalecimiento a dispositivos sociolaborales en salud mental. La mayoría de las empresas financia la producción con fondos propios al no tener acceso a herramientas financieras adecuadas.</p>

REDES ASOCIATIVAS	Las redes se evidencian en la gestión de recursos con organismos públicos más que en términos de colaboración horizontal con otras empresas de la economía social.
--------------------------	--

3. Propuestas para la gestión comercial de las ESSM

3.1 Una tipología de mercados para los emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria

Para cualquier emprendimiento económico la capacidad de caracterizar el mercado en el que se inserta el producto o servicio ofrecido es de una relevancia crucial. Esto es así porque dicha caracterización definirá las actividades en al menos tres ámbitos asociados a la comercialización.

En primer lugar el tipo de mercado determinará **cómo se debe relevar información sobre la demanda**. Los emprendimientos de la ESyP, así como muchas otras mipymes, se caracterizan por no invertir fondos en la producción de información de ningún tipo. Sin embargo este tipo de pesquisa sobre las características de la demanda puede aportar mucho tanto al proceso de producción como al de comercialización, así como colaborar en disminuir costos e identificar oportunidades de escala que podrían aprovecharse a través de esquemas de asociatividad.

En segundo lugar veremos que a cada tipo de mercado le corresponde un **conjunto particular de capacidades que sus encargados de venta deberán desarrollar**. Esto es especialmente relevante en los emprendimientos de la EP, toda vez que en su mayoría no cuentan con un equipo especializado de venta sino que los propios productores asumen esta tarea. Se configura así un escenario en donde son muy acotados los esfuerzos que se pueden dedicar a desarrollar esas capacidades que, por esta misma razón, deberán ser seleccionadas con gran precisión.

En tercer lugar, quizá el ámbito más evidente, el tipo de mercado determinará los **trazos gruesos de la estrategia comercial**. Las acciones para ampliar la cantidad de clientes e incrementar el volumen de ventas pueden ser muy diversas: desde participar en ferias, hasta la instalación de locales de venta, pasando por la conformación de un equipo de agentes de cuenta, la creación de una tienda on-line, la difusión de un catálogo y la organización de talleres de sensibilización para la compra pública o la RSE. La conveniencia de cada una de estas acciones solo podrá ser determinada a través de una adecuada caracterización del mercado.

Ahora bien, esta caracterización puede ser establecida siguiendo diversos ejes. Típicamente suelen enumerarse: su amplitud geográfica, que define mercados locales, regionales, nacionales o globales; el tipo de producto, que define mercado de servicios, de bienes perecederos o de bienes durables y el tipo de competencia que define mercados competitivos, oligopsónicos o de competencia monopolística.

Adicionalmente se suele definir al mercado en cuestión según las características de los propios compradores. En este apartado sugerimos una tipología que utiliza como criterios una combinación de cuál es el lugar del producto en el proceso de consumo del comprador (intermedios o finales), qué características tiene el agente que decide la compra y cuáles son los criterios sobre los que orienta su decisión.

Teniendo en cuenta estos criterios, y con el objetivo específico de orientar las acciones los emprendimientos de la Economía Popular y Solidaria en los tres ámbitos mencionados previamente, presentamos 5 tipos de mercado: Mercados privados, Mercados institucionales, Mercados de proximidad, Mercados digitales y Mercados de la ESS.

TIPOLOGÍA DE MERCADOS

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

3.2 Oportunidades para el fortalecimiento comercial de las Empresas Sociales

El estudio sobre el cual se basa el presente trabajo generó para cada empresa social algunos mercados posibles de acuerdo a la información consignada y el rubro al que pertenece.

La clasificación de empresas sociales según el mercado propuesto se realizó considerando una serie de variables:

- La escala informada en la encuesta así como las posibilidades de modificarla en caso que existiese una oportunidad comercial. Es decir, aquellas empresas sociales que consignaron baja escala y la necesidad de realizar adaptaciones en espacio físico y equipamiento para aumentar su escala, no podrían en la actualidad acceder a mercados que requieran volúmenes grandes de producción, como los institucionales o privados.
- Los aspectos asociados a la gestión administrativa resultan fundamentales en términos de inserción comercial. A modo de ejemplo, la modalidad de registro de información de un emprendimiento obtura/posibilita la gestión de presupuestos, seguimiento de ventas y posventa. En igual sentido, la disponibilidad de facturación asociado al reconocimiento legal de una empresa social. En lo que refiere a dificultades comunes de las empresas sociales para su acceso a mercados, se encuentran los siguientes puntos:
- En todos los casos se presenta una dificultad en relación al financiamiento de insumos en caso de acuerdos comerciales de volúmenes significativos. Se recomienda para todas las empresas sociales la condición explícita, al momento de presentar el presupuesto, de cobro por adelantado del porcentaje referido a insumos o, en su defecto, contemplar un fondo rotatorio en la empresa para dichos adelantos.

- La mayoría de las ES analizadas no cuentan con soportes de promoción de sus productos/servicios. En el caso de la elaboración de productos, se sugiere contar con un muestrario, catálogo o ficha producto⁸², que le permita al potencial comprador conocer características del producto, escala de producción posible, material, terminación, entre otros. En el caso de la provisión de servicios, es necesario contar con un portafolio de presentación de la empresa social que contemple servicios realizados, registros fotográficos de ellos, lista de clientes resaltando los de mayor relevancia, entre otros.

Algunos comentarios generales sobre la tipología de mercados propuestas:

- Sobre los **mercados privados e institucionales**, existen empresas sociales que tienen capacidad productiva para abastecer escalas grandes pero no sostenidas en el tiempo, por lo que mercados pertinentes para dicha situación serían eventos que requieren de una alta demanda una única vez o regalos empresariales para ocasiones particulares.

Las únicas empresas sociales de las analizadas que podrían ofrecer productos en escala y frecuencia, sin adaptaciones requeridas en su línea de producción, son Communitas textil en lo que refiere a producción textil y Remade en productos gráficos (folletería y tarjetería).

- Acerca de los **mercados de proximidad**, más allá de los espacios de feria y los locales propios presente como estrategia de venta en todas las ES, se presenta la venta en consignación como un aspecto a explorar para los rubros de regalería y carpintería.

- En relación a los **mercados de la ESS**, resulta clave considerar el rol de las comercializadoras locales en tanto distribuidores de productos/servicios. Se recomienda relevar los espacios de comercialización de la ESS locales, sean comercializadoras, mutuales o tiendas colectivas, y generar reuniones con los mismos para relevar metodología de distribución y logística, pago, entre otros.

En relación a las federaciones y confederaciones, se identificó el caso de Cooperar para el rubro carpintería dando cuenta que la sede administrativa de la misma se encuentra en Buenos Aires. Sin embargo, para todas las empresas sociales resulta deseable puedan relevar cooperativas locales o sedes administrativas de federaciones/confederaciones con intenciones de compra de algunos de los productos/servicios ofrecidos.

- En relación a los **mercados digitales**, la venta online resulta un desafío alcanzable poco explorado para la totalidad de empresas sociales. Pueden requerirse ciertas adaptaciones plausibles de ser realizadas en el corto plazo, para aumentar dichos canales de venta:

- Envío por correo postal de productos
- Seguimiento con mayor frecuencia de sitios virtuales.
- Campañas de promoción.

Cabe mencionarse que para los mercados digitales como mercado libre, la reputación del usuario generado es clave por lo que resulta fundamental:

- No sobre ofertarse. Es decir, poner una cantidad de productos plausible de ser ofrecidos con un precio acorde.
- Contemplar las metodologías de envío/retiro producto que se pondrán a disposición
- Tener en cuenta los circuitos de pago.

⁸² En la ficha producto se incluye la información sobre las características básicas, ya sean del/los producto/s principales (Utilidad / Tamaño / Color / Peso / fotos de los productos, etc), o de los del/los servicio/s que ofrece la UP (Tipo de servicio que prestan / cantidad de personas involucradas, Localidad/es / zona/s en las que pueden prestar el servicio, etc).

→ Garantizar frecuencia en la respuesta de consultas y un adecuado servicio de post venta, es decir, desde que se compra el producto hasta la entrega.

4. Oportunidades para el fortalecimiento comercial de la Red de Cooperativas Sociales

La capacidad de las unidades productivas de la economía social y popular de desarrollarse y ser sustentables económicamente no depende únicamente del desempeño aislado de cada una de ellas, sino, fundamentalmente, de su búsqueda por asociarse y constituir sistemas de innovación productivos, comerciales y organizativos, con el apoyo de múltiples actores institucionales del ámbito gubernamental y no gubernamental.

En lo que refiere a la comercialización, la generación de redes asociativas permite ampliar la escala de producción, generar mayor capacidad de gestión y la posibilidad de llegar a clientes de mayor tamaño. En este marco, la Red de Cooperativas Sociales puede constituirse en un interesante dispositivo para fortalecer el aspecto comercial de las diversas experiencias que la conforman mediante, entre otras acciones:

A. La **generación de mecanismos de promoción de los productos/servicios** que ofrece la Red, como ser la implementación de un catálogo virtual, el desarrollo de una marca común o campañas de difusión del compra a la empresa social.

Beneficios:

- Se posicionan los productos/servicios de la Red, haciendo énfasis en su calidad y diferenciación y no en la compra desde “la ayuda” (mercado reducido).
- Amplía los canales de difusión de los emprendimientos participantes.
- Este tipo de acciones permiten detectar problemáticas comunes de la comercialización y abordarlas en conjunto. A modo de ejemplo: para la realización de un catálogo se requiere una imagen comercial de cada emprendimiento, lo cual puede requerir un proceso previo de asistencia técnica para quienes todavía no lo han desarrollado.

LÍNEA DE ACCIÓN	REQUERIMIENTOS / ACCIONES NECESARIAS
Catálogo de productos/servicios de la Red	<ul style="list-style-type: none"> - Contemplar una página web de la Red que aloje el catálogo. - Generar un protocolo de incorporación de productos al catálogo: requerimientos técnicos de foto producto, calidad de la imagen, etc. - Garantizar que todas las UPs tengan una marca comercial y modo de contacto que se revise periódicamente - Relevar y actualizar los datos de las unidades productivas en forma centralizada.
Campañas de difusión de compra a la empresa social	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un acuerdo en relación a los valores a resaltar. - Diseñar distintas piezas de promoción de la campaña (spot radial/audiovisual, piezas gráficas, etc.). - Desarrollar estrategias de difusión que pueden ser de alcance local/nacional.
Marca común	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un acuerdo en relación a los valores a resaltar en marca. - Diseñar un logo que represente dichos valores, - Garantizar que todos los emprendimientos incorporen dicho logo en su packaging. - Desarrollar estrategias de posicionamiento de la marca común.

B. El desarrollo de **estrategias comerciales colectivas**, como ser:

- un espacio colectivo de venta virtual.
- La promoción de iniciativas de venta en red agrupadas por mismo rubro o rubros complementarios de corte territorial.

Beneficios:

- Amplía los canales de venta de los productos/servicios de la Red.
- Permite incrementar o diversificar la oferta de productos/servicios.
- Se mejoran condiciones de compra de insumos (menores precios, descuentos, entrega gratuita, etc.)
- Se pueden desarrollar estrategias colectivas de mejora del trabajo, como ser procesos de asistencia técnica y capacitación a las que individualmente les sería difícil acceder.

LÍNEA DE ACCIÓN	REQUERIMIENTOS / ACCIONES NECESARIAS
Venta en línea de productos/servicios de la Red	<ul style="list-style-type: none"> - Administración centralizada y profesionalizada. - Definición de zonas de distribución y entrega (complejidad en logística). - Conocimiento del stock disponible. "No sobre ofertarse".
Iniciativas de comercialización asociativa	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de un catálogo de productos/servicios ofrecidos en forma conjunta. - Estandarización de calidad y precios. - Generación de mecanismos para presupuestar servicios/productos de la Red y seguimiento post venta. - Claridad en la escala acorde al mercado que se apunta. - Desarrollo de mecanismos eficientes de distribución y entrega.

C. El desarrollo de **roles específicos para la gestión comercial de la Red**, como ser la figura de técnico comercializador, es decir, una persona de la Red o externa a ella especializada en la detección de oportunidades de comercialización y la implementación de mecanismos para cumplimentar las mismas.

Beneficios:

- Contar con un perfil idóneo que centralice las tareas de promoción comercial.
- Tener una visión general de la problemática de la comercialización en las empresas sociales para promover acciones conjuntas de mejora o la promoción de política pública acorde.

LINEA DE ACCIÓN	REQUERIMIENTOS / ACCIONES NECESARIAS
Figura específica para la comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Administración centralizada y profesionalizada. - Idoneidad del perfil. - Disposición de emprendimientos a asumir requerimientos de dicha figura.

Conclusiones

Las Empresas Sociales de Salud Mental representan un dispositivo innovador en términos de integración sociolaboral en el campo de la salud mental. Su vinculación estratégica con la Economía Social y Solidaria permite incrementar los niveles de autonomía y empoderamiento de sus integrantes, mediante la gestión de decisiones y resolución de conflictos en forma colaborativa y solidaria.

Con trayectoria heterogéneas, las empresas sociales analizadas presentan un claro sentido de desarrollo de su dimensión económica-comercial, como lo evidencian los diferentes estadios en los que se encuentran según la antigüedad del emprendimiento.

Las dificultades en gran medida se presentan porque quienes lideran o acompañan estos procesos provienen, en la mayoría de los casos, del campo de la salud mental (psicólogos, terapeutas ocupacionales, psiquiatras, trabajadores sociales), con limitaciones lógicas a la hora de realizar los puentes para la gestión económica ya que sus esfuerzos se centran en convertir en terapéutico el mismo espacio de trabajo autogestivo. En este marco, resulta clave contar con profesionales de la ESS interesados en dialogar con este tipo de experiencias y generar los mecanismos para que puedan aportar a este tipo de empresas en forma sostenida.

En este proceso, si bien el fortalecimiento de la gestión económica comercial a nivel microeconómico - es decir, a nivel de cada unidad productiva - resulta clave, es insuficiente. La sostenibilidad de estos emprendimientos no debe exigirse en lo individual sino que se requiere, por un lado, la conformación de redes asociativas que lo alojen y, por el otro, políticas públicas acordes, que consideren la doble dimensión terapéutica y productiva.

En relación a las estrategias asociativas, la Red de Cooperativas Sociales resulta un espacio potente para la generación de iniciativas colectivas que fortalezcan estos emprendimientos, permitiendo a) ampliar los volúmenes operativos; b) generar uniones de carácter comercial; c) compartir redes de contactos; d) lograr mayor eficiencia productiva mediante la integración de proceso; e) acceder a insumos y materias primas a menor costo; e) la posibilidad de innovar con nueva tecnología; f) acuerdos para mejorar la logística e infraestructura; g) defender intereses sectoriales; h) acceder a financiamiento.

Respecto a las políticas públicas, es un desafío que excede al presente estudio elaborar propuestas de fortalecimiento socioproductivo para empresas sociales, es decir, agendas públicas de la ESS que contemplen la promoción económica de estas empresas con sus particularidades, así como la legislación de un marco normativo adaptado a su realidad.

ANEXO. UNIVERSO DE EMPRESAS SOCIALES ANALIZADAS

DATOS BÁSICOS						DIMENSIÓN INSTITUCIONAL		DIMENSIÓN POLÍTICA		DIMENSIÓN ECONÓMICA COMERCIAL	
Emprendimiento	Localidad	Provincia	Inicio	Figura jurídica	Integrantes	Pertenencia institucional	Grado de dependencia institucional	Actividad económica principal	Principales productos/servicios		
Emilianas	Santa Fe	Santa Fe	2007	Grupo asociativo de hecho	Sin datos	Hospital Mira y Lopez y Dirección de Salud Mental de provincia de Santa Fe	Sin datos	Gastronomía	- Bufet y cantina - Servicios de Catering		

Cooperación social
Empresas, emprendimientos y cooperativas sociales

Quereme así piantao	Tandil	Buenos Aires	2015	Asociación Civil	12	Dirección de Salud Mental de Municipio de Tandil	Media	Gastronomía	- Cafetería - Producción de panificados - Servicio de catering
Buffet "El Entrevero"	Paraná	Entre Ríos	2016	Grupo asociativo de hecho	19	Hospital Escuela de Salud Mental de Paraná	Alta	Gastronomía	Servicio de buffet Producción de alimentos
Vital arte en papel	Paraná	Entre Ríos	2006	Grupo asociativo de hecho	8	Hospital Escuela de Salud Mental de Paraná	Alta	Gráfica, serigrafía	Agenda Anotadores Cuadernos Pañuelos autografiados
Bellísimas	Temperley, Lomas de Zamora	Buenos Aires	2009	Grupo asociativo de hecho	7	Centro Comunitario Libremente / Programa de Rehabilitación y Externación Asistida (PREA, Prov. de Buenos Aires), Hospital Esteves	Alta	Textil	Reciclado de prendas y confección de productos de blanquería
Remade	Temperley, Lomas de Zamora	Buenos Aires	2014	Grupo asociativo de hecho	6	Centro Comunitario Libremente / Programa de Rehabilitación y Externación Asistida (PREA, Prov. de Buenos Aires), Hospital Esteves	Alta	Gráfica	Agendas, Planificadores, Cuadernos, Anotadores, Calendarios
Cooperativa de Trabajo "La Huella" Ltda	CABA	CABA	2008	Cooperativa	16	Hospital Neuropsiquiátrico José T. Borda	Alta	Carpintería	Elaboración de muebles y diseños a partir de rezagos
Orillando la vida - Taller socioproductivo	CABA	CABA	2013	Grupo asociativo de hecho	22	Hospital Nacional en Red Especializado en Salud Mental y Adicciones "Lic. Laura Bonaparte" (ex CENARESO)	Alta	Multiobjeto (marroquinería, Textil, Encuadernación, Cerámica)	Diseño en cerámica artículos de regalería (espejos, aros, carteras, billeteras, agendas, etc.)

Communitas Salud	Rosario	Santa Fe	2012	Cooperativa	14	NO	No aplica	Salud	Servicio de atención a problemáticas de salud mental desde cooperación social
Cooperativa de Trabajo El Mejunje LTDA	Rosario	Santa Fe	2015	Cooperativa	15	Casa Terapéutica Productiva Communitas	Alta	Gastronómico	Servicio de Foodtruck, Catering y viandas. Productos: prepizza, alfajores de maicena, lengüitas saborizadas, pasta frola, etc
Communitas Textil	Rosario	Santa Fe	2015	Cooperativa	20	Casa Terapéutica Productiva Communitas	Alta	Textil	Marroquinería e indumentaria
Cooperativa de trabajo Cronopios Ltda.	Rosario	Santa Fe	2015	Cooperativa	15	Casa Terapéutica Productiva Communitas	Alta	Servicios de eventos, Producción cultural y técnica para el espectáculo	Diseño y rental de equipamiento de sonido e iluminación