

Guía JUNTOS

COMPRAS y VENTAS CON

100% IMPACTO SOCIAL



ENI DI TELLA
Espacio de Negocios Inclusivos

Dirección

Jaqueline Pels

Redacción y diseño

Sabrina Faur
Josefina Galli
Florencia Robiolio



**GENDER
KNOWLEDGE
LAB**

Integración perspectiva de género

Georgia Rothe
Camila Castagnino

Diseño y comunicación

María Aguilar
Sandra Uribe
Pilar Gómez

**Edición con enfoque de
género incorporado por
Gender Knowledge Lab
de Pro Mujer
Noviembre 2025**



ENI DI TELLA

Espacio de Negocios Inclusivos

En 2018 nace **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** como proyecto de investigación-acción del **Espacio de Negocios Inclusivos (ENI Di Tella)**, un centro de investigación de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella. El ENI es un espacio habilitante al pensamiento crítico y constructivo de los esquemas que están emergiendo.

Esta Guía se encuentra en sintonía con otros proyectos, orientados al mundo del Impacto Social, llevados a cabo por el ENI Di Tella:

- Guía Práctica Jurídica para Emprendimientos Sociales (2021)
- Guía Legal para Emprendimientos Sociales en Argentina: ¿Qué figura jurídica elegir para crear empresas de Impacto Social? (2016)
- Primer Relevamiento de Negocios Inclusivos en Argentina, segunda parte: Programas con Impacto Social en las Grandes Empresas (2014-2016)
- Primer Relevamiento de Actores de los Negocios Inclusivos en Argentina, primera parte: Emprendimientos y Pequeñas Empresas (2012-2013)

Esperamos que esta Guía sea de utilidad para quienes quieran:

**Comprar, vender, y/o intermediar
con 100% impacto social.**



¡LES DAMOS LA BIENVENIDA!

La **Guía de compras y ventas con 100% IMPACTO SOCIAL** fue **pensada y diseñada para todos los actores del ecosistema de impacto social**; es decir, para **Organizaciones Productivas, PyMEs, Organismos del Estado y Organizaciones de II Nivel**.

El documento cuenta con **cinco capítulos independientes**, lo que permite abordar cada uno de ellos de manera autónoma.

Cada capítulo se focaliza en un vertical: sustento conceptual, proveedores (vinculado a compras), clientes (vinculado a ventas), operaciones (vinculado a la articulación entre Organizaciones Productivas y PyMEs), y flujogramas. A lo largo de la Guía se encuentran **conceptos y herramientas** (documentos prácticos descargables).

Equipo de Sistematización y Comunicación de
JUNTOS Compras con 100% Impacto Social



El camino para comenzar a **co-crear un ecosistema** de compras y ventas con **100% impacto social** comienza hoy!



**GENDER
KNOWLEDGE
LAB**



pro mujer

Esta versión de la Guía integra la perspectiva de género tanto en los diferentes capítulos como en las herramientas brindadas. Estas incorporaciones están identificadas en rojo e incluyen el logo de Pro Mujer.



En el 2024, Juntos Compras 100% Impacto Social y Pro Mujer consolidaron una colaboración estratégica que surgió del **compromiso compartido de impulsar prácticas de compra inclusivas**, garantizando que las decisiones de compras reflejen voluntad de incluir a las mujeres en las cadenas de valor, siendo esto fundamental para cerrar brechas, fomentar el desarrollo sostenible y mejorar la calidad de vida de las mujeres que son quienes viven en mayores condiciones de vulnerabilidad.

El Gender Knowledge Lab de Pro Mujer suma comentarios clave en este documento, compartiendo estrategias para transformar la forma en la que se gestionan las adquisiciones y contrataciones, sumando **una propuesta con perspectiva de género en los procesos de compras**.

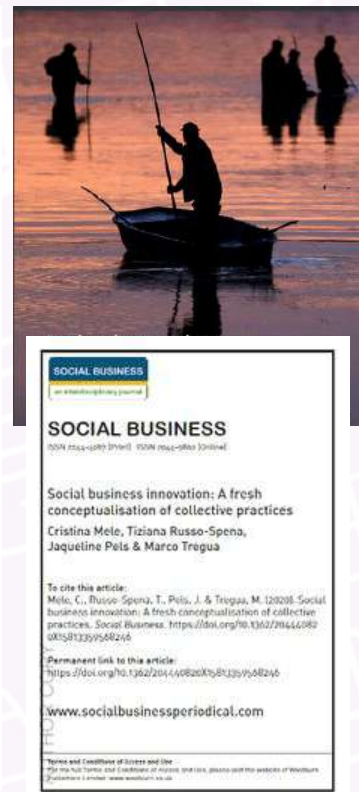






ENI DI TELLA

Espacio de Negocios Inclusivos



Guía COMPRAS y VENTAS CON 100% IMPACTO SOCIAL

i

SUSTENTO CONCEPTUAL

En este capítulo se encuentra el sustento conceptual que dio origen a **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** como proyecto de investigación-acción del Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Torcuato Di Tella ([ENI Di Tella](#)).



i

Desafíos de desarrollo local para mercados emergentes con alta informalidad

ii

Políticas actuales para resolver la problemática

iii

Desafiando las prácticas actuales

i. Desafíos de desarrollo local para mercados emergentes con alta informalidad

Surgimiento de las Organizaciones Productivas (OPs)

En Argentina, varias de las políticas macroeconómicas provocaron el cierre de una gran cantidad de fuentes de trabajo en el sector industrial, la ruptura de las cadenas de valor, y la consecuente marginación de numerosos sectores de la población. En paralelo, se dieron distintas expresiones sociales basadas en el asociativismo¹. En este contexto, enmarcamos el surgimiento de las Organizaciones Productivas (OPs) en el país.

Las OPs se presentan como una **manera colectiva de resolver la falta de empleo y promover la distribución equitativa de los beneficios económicos**. Buscan promover la participación activa de todos sus miembros en la toma de decisiones². Estas organizaciones adoptaron diversas formas legales, algunas de ellas son:

- Cooperativas
- Sociedades comerciales (ej. SRL)
- Fundaciones
- Asociaciones
- Agrupaciones

¹ Dillon, L. G., & Romano, J. M. (2007). Divulgación: "La Economía Social y Solidaria en Argentina. Su Importancia y la Necesidad de Inclusión de su Temática en la Educación Superior". Ciencias Económicas, 5(1), 89-93.

² Acs, Z. (2006), "How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?" Innovations: technology, governance, globalization, 1 (1), 97-107.

¿Qué porcentaje representan las Organizaciones Productivas en los mercados emergentes?

Entre el **50 y 60 %**

de la economía en los mercados emergentes entran en la categoría de micro-informalidad (OPs) según el estudio de Schneider, F., Buehn, A., & Montenegro, C. E. (2010)³

80% de los ocupados, residentes en hogares de nivel socioeconómico muy bajo, desarrollan sus actividades en el sector micro-informal (OPs), las cuales se caracterizan por ser desarrolladas por trabajadores de bajo nivel de empleabilidad, según un informe publicado en 2018 por el ODSA (Observatorio de la Deuda Social Argentina de la UCA)⁴.

³ Schneider, F., Buehn, A., & Montenegro, C. E. (2010). New estimates for the shadow economies all over the world. International economic journal, 24(4), 443-461.

⁴ Donza, E., Salvia, A. (coord.). Características de los trabajadores del sector micro-informal y efectos sobre el desarrollo humano : 2010-2017 [en línea]. Pontificia Universidad Católica Argentina. Observatorio de la Deuda Social Argentina. Barómetro de la Deuda Social Argentina. Informes Temáticos, 2018. Disponible en: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/8275>??
<https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/8275>

i. Desafíos de desarrollo local para mercados emergentes con alta informalidad (cont.)

Relación de las Organizaciones Productivas (OPs) con el mercado formal

Las OPs son, mayormente, dirigidas por personas que pertenecen a **sectores no insertos en el mercado formal**. En este marco, se encuentran frecuentemente **asociadas a la economía popular, la economía social, y al desarrollo de emprendimientos por necesidad**⁵. Las OPs ubicadas en contextos urbanos en Argentina, suelen elaborar **productos y ofrecer servicios (P&S) de calidad** en diversos sectores como, por ejemplo, el textil, gráfico, gastronomía, y artesanal.



Según el informe *"Características de los trabajadores del sector micro-informal y efectos sobre el desarrollo humano"*, publicado por el Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina (ODSA), **el sector micro-informal mantiene una relación limitada con la economía moderna globalizada** y se **asocia** principalmente con un **mercado interno empobrecido, compuesto por los estratos bajo y medio-bajo de la sociedad**.



La Organización Mundial del Trabajo en un estudio del 2013, resume que las **economías informales proveen un cobijo pero un ingreso modesto**⁶.



Como sugiere McMullen 2011⁷ (p. 188), la economía informal conlleva "[...] **altos costos de oportunidad al impedir ganancias provenientes del intercambio con desconocidos**."

Para superar este obstáculo, **las OPs**, que normalmente operan en **la economía informal, deberían orientarse hacia los mercados formales**.

⁵ Acs, Zoltan (2006), "How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?" *Innovations: technology, governance, globalization*, 1 (1), 97-107.

⁶ International Labor Organization (2013), *Transitioning from the Informal to the Formal Economy*, Report V(1), Geneva (accessed September 8, 2020)

⁷ McMullen, Jeffery S. (2011), "Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth." *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 185-215.

“Los mercados formales e informales no dialogan”⁸

⁸ Pels, J., Araujo, L., & Kidd, T. A. (2022). Informal sellers and formal markets: a habitus gap. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(6), 1269-1280.
Kistruck, Geoffrey M., Justin W. Webb, Christopher J. Sutter, and R. Duane Ireland (2011), "Microfranchising in Base-of-the-Pyramid Markets: Institutional Challenges and Adaptations to the Franchise Model," *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 503-531.

i. Desafíos de desarrollo local para mercados emergentes con alta informalidad (cont.)



Las **Organizaciones Productivas** son proyectos de **carácter asociativo**.

Sus miembros tienen amplio **conocimiento del oficio** y pueden elaborar productos de **calidad**.

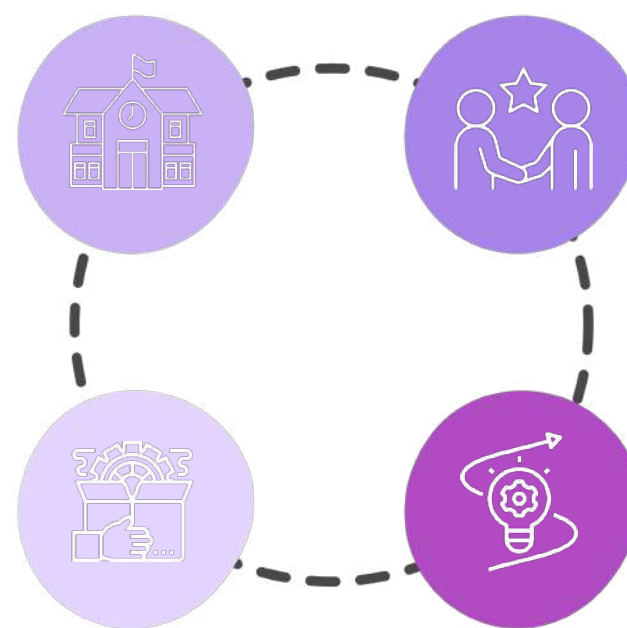
Sin embargo, tienen que superar algunos **desafíos para poder vender a las empresas**.

Dificultades de la oferta para realizar ventas con impacto social

Las **Organizaciones Productivas** presentan **dificultades para comercializar sus productos y servicios (P&S) a las PyMEs y/o grandes empresas**. Pels, Araujo y Kidd (2022)⁹ identificaron las siguientes características que dificultan la venta en los mercados formales:

Pueden tener **escaso nivel de escolarización**, lo que les dificulta incorporar y llevar a la práctica conceptos abstractos y pensar en una planificación a largo plazo. Por ejemplo, diseñar una planificación comercial.

Poseen **insuficiente formación en temas de gestión**. Su **foco está en la producción** y desconocen o desatienden aspectos vinculados a la gestión comercial.



No cuentan con clientes empresariales, en general las ventas son circunscritas a miembros dentro de su propia comunidad, o en ferias barriales/municipales y/o ventas a organismos públicos. Presentan **baja innovación en P&S**, lo que repercute en la no diferenciación. Esto se ve reflejado en un exceso de oferta de ciertos rubros, como por ejemplo el textil o la gráfica.

⁹Pels, J., Araujo, L., & Kidd, T. A. (2022). Informal sellers and formal markets: a habitus gap. Journal of Business & Industrial Marketing, 37(6), 1269-1280.

i. Desafíos de desarrollo local para mercados emergentes con alta informalidad (cont.)



Las **Empresas** tiene **voluntad y capacidad de comprar con impacto social**.

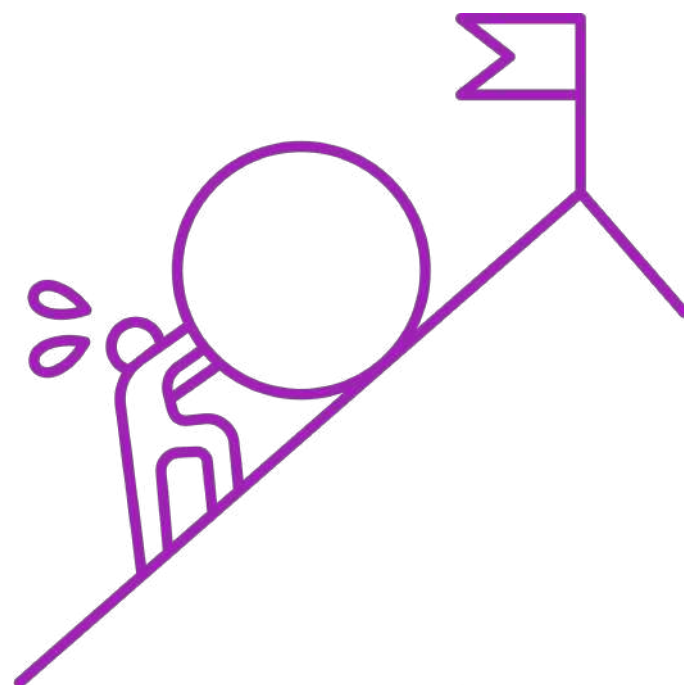
Sin embargo, tienen que superar algunas barreras para poder realizar compras con impacto social.

Dificultades de la demanda para realizar compras con impacto social

Desde **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** identificamos que **las dificultades** no se encuentran solo del lado de la oferta (es decir de las Organizaciones Productivas) sino también de la **demanda**.

PYMES

Las PYMES, manifiestan el deseo y la voluntad de realizar compras con impacto social pero, al **no contar con áreas o sectores dedicados (ej. Sustentabilidad)**, desconocen cómo contactar a las OPs, cómo evaluar su capacidad para proveerlos, y **cómo gestionar la complejidad inherente a una compra con impacto social**.



GRANDES EMPRESAS

LAS GRANDES EMPRESAS, Si bien **cuentan con un área de Sustentabilidad** que puede gestionar el vínculo con las OPs, tienen **requisitos** de índole legal, **procesos formales** del área de Compras (ej. en relación a los plazos de pagos), y/o volúmenes de compra que **no se condicen con las capacidades de las OPs**.



En América Latina, más del **50%** de las mujeres trabajadoras están en la **economía informal**.

Muchas de ellas participan en cooperativas o **asociaciones sin acceso a seguridad social ni a protección frente a la violencia**.

(ONU Mujeres, 2023)



En Argentina, la **tasa de informalidad**, respecto a la incidencia en cuanto a géneros, afecta a un **37,2%** de mujeres frente al **34,%** que condiciona a los hombres.

(IIEP, 2024).

¿QUÉ BARRERAS ENFRENTAN LAS OPs LIDERADAS POR MUJERES PARA SER INCLUIDAS EN LAS CADENAS DE VALOR DE LAS EMPRESAS?

Los criterios de evaluación excluyentes en las compras, la falta de acceso a la información y a las redes estratégicas de contactos, la brecha tecnológica y la ausencia de apoyo técnico en OPs se presentan como desafíos comunes en todas las OPs. A las OPs que son lideradas por mujeres se suman dos barreras adicionales:

Plazos incompatibles con las cargas de cuidado:

Las convocatorias suelen tener tiempos de respuesta muy cortos. Esto limita la participación de las mujeres, quienes enfrentan una distribución desigual del trabajo doméstico y de cuidados (cuidado de hijos/as y personas mayores, preparación de alimentos, transporte familiar, etc.).

Equipos de compra sin sensibilización en género:

Las personas encargadas de compras no reciben capacitación sobre cómo las desigualdades estructurales de género limitan el acceso al mercado, lo que perpetúa decisiones sesgadas o excluyentes a medida que implementan criterios de compra “neutros” en apariencia, pero desiguales en efecto: al no considerar factores de igualdad, los procesos de compra refuerzan brechas preexistentes en lugar de contribuir a reducirlas.

JUNTOS y Pro Mujer contribuyen a reducir las brechas de género para construir cadenas de valor inclusivas



Brecha de acceso a mercados

Las mujeres en la economía informal tienen menor acceso a redes de comercialización, canales formales de venta y clientes empresariales.

Un modelo como el de JUNTOS puede acercarlas a estos mercados, visibilizar sus productos y potenciar sus ventas.

Brecha de capital social

Las mujeres suelen tener redes más limitadas y menos acceso a contactos estratégicos.

Un modelo como el de JUNTOS puede ampliar sus redes, generando vínculos con PyMEs, gobiernos y empresas con compromiso social.

Brecha de capital cultural y digital

Muchas OPs lideradas por mujeres enfrentan barreras en el acceso a conocimientos sobre marketing, digitalización y gestión comercial.

Un modelo como el de JUNTOS puede aportar capacidades técnicas adaptadas a sus realidades (lenguaje claro, horarios flexibles, respeto por sus tiempos de cuidado, políticas de inclusión, etc).

Brecha de autonomía económica

Muchas mujeres en OPs no cuentan con ingresos propios sostenidos, lo que limita su poder de decisión y las expone a violencia económica.

Un modelo como el de JUNTOS facilita ventas estables y justas, mejoran su participación económica y fortalecen su autonomía.

Brecha en la representación y liderazgo

Las mujeres están subrepresentadas en espacios de toma de decisión dentro de las OPs.

Un modelo como el de JUNTOS puede fomentar la participación paritaria en los procesos de comercialización y planificación estratégica.



i

Desafíos de desarrollo local para mercados emergentes con alta informalidad

ii

Políticas actuales para resolver la problemática

iii

Desafiando las prácticas actuales

ii. Políticas actuales para resolver la problemática

¿Qué acciones se han implementado para que las Organizaciones Productivas accedan a los mercados formales?

Hasta la década de 1990, las **políticas de desarrollo**¹⁰⁻¹¹⁻¹² argumentaban que se debía incentivar la **inversión directa extranjera para generar empleo** y, simultáneamente, **invertir en educación secundaria** para proveer de mano de obra a las multinacionales. En los '90 se elaboró una nueva perspectiva de desarrollo para la reducción de la pobreza, basada en la noción de Schumpeter (1934)¹³ de que el **emprendimiento** es la clave del **crecimiento económico**.

Los mercados fueron vistos como un motor, no solo del crecimiento económico general, sino también del desarrollo humano individual y del empoderamiento económico¹⁴. En general, el enfoque denominado **"de abajo hacia arriba"**¹⁵⁻¹⁶ buscó promover la inclusión social a través de la creación de negocios y el autoempleo¹⁷⁻¹⁸.



Los **mercados informales se convirtieron en un obstáculo para reducir la pobreza** (Little y Dolan, 2000¹⁹). Expandir el alcance de los mercados formales se convirtió en un objetivo clave de la política de desarrollo.

Los responsables políticos se centraron en ayudar **a las personas excluidas del sistema formal** a través del "andamiaje institucional"; es decir, de **capacitaciones y mentorías**²⁰ para ayudarlos a vender sus P&S; y proporcionando asistencia financiera a través de los **microcrédito**²¹.

Los estudios sobre el impacto de la **capacitación y mentoría** muestran que, aunque las intervenciones han tendido a funcionar con poblaciones cuidadosamente seleccionadas, **los resultados generales han sido decepcionantes**²⁰⁻²².

De manera similar, los estudios sobre el desempeño de los **microcréditos** muestran que "[...] *la mayoría de las nuevas empresas financiadas por agencias de microcréditos comienzan como esfuerzos de autoempleo y siguen siendo así*" (Bradley et al., 2011²³, p. 644).

¹⁰Stiglitz, J. E., 2012. The price of inequality: How today's divided society endangers our future. WW Norton & Company, New York.

¹¹Viterna, J. y Robertson, C., 2015. New directions for the sociology of development. Annual Review of Sociology 41, 243-269.

¹²Sachs, J.D., 2005. The end of poverty: Economic possibilities for our time. Penguin Press, New York.

¹³Schumpeter Joseph A. (1982), The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle (1912/1934). Transaction Publishers.

¹⁴Mendoza, Ronald U., and Nina Thelen (2008), "Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor." Development Policy Review. 26(4), 427-458.

¹⁵ Easterly, William (2006), The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done so much Ill and so Little Good, Oxford University Press

¹⁶Dolan, Catherine and Kate Roll (2013), "Capital's New Frontier: From Unusable Economies to Bottom-of-the-Pyramid Markets in Africa," African Studies Review, (Dec), 123-146.

¹⁷Bruton, Garry D., David J. Ketchen Jr, and R. Duane Ireland (2013), "Entrepreneurship as a Solution to Poverty," Journal of Business Venturing, 28(6), 683-689.

¹⁸Alvarez, Sharon A., and Jay B. Barney (2014), "Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation," Entrepreneurship theory and practice, 38(1), 159-184

¹⁹Little, Peter D., and Catherine S. Dolan (2000), "Adjustment in Sub-Saharan Africa," Commodities and Globalization: Anthropological Perspectives, 16, 59-78

²⁰Sutter, Christopher, Justin Webb, Geoff Kistruck, David J. Ketchen Jr, and R. Duane Ireland (2017), "Transitioning Entrepreneurs from Informal to Formal Markets," Journal of Business Venturing, 32(4) 420-442.

²¹Yunus, Muhammad (1999), Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty. Public Affairs: New York

²²Kistruck, Geoffrey M., Paul W. Beamish, Israr Qureshi, and Christopher J. Sutter (2013), "Social Intermediation in Base-of-the-Pyramid Markets," Journal of Management Studies, 50(1), 31-66.

²³Bradley, Steven W., Jeffery S. McMullen, Adwin Atmadja, Edward Simiyu, and Kendall Artz (2011), "Self-employed or Employing others? Pre-entry Capabilities, Entrepreneurial Action, and the Learned Resourcefulness of Microcredit Firm Founders." Frontiers of Entrepreneurship Research, 31(19), 643-658.

ii. Políticas actuales para resolver la problemática (cont.)

La mayoría de las teorías y modelos se basan en una visión de los mercados como instituciones gobernadas por reglas formales e informales²⁴.

En resumen, **se define como un problema de transición que debe ser abordada con una solución regulativa.**

Sin embargo, varios estudios muestran que este pasaje (de operar en mercados informales a operar en mercados formales) no se puede conceptualizar ni abordar como el aprendizaje de diferencias en reglas y regulaciones²²⁻²⁵⁻²⁶.

El **ENI Di Tella**, sostiene que las **políticas “de abajo hacia arriba”** se basan en una perspectiva estrecha de las instituciones donde las **transiciones se facilitan mediante la capacitación y mentoría** de la Organizaciones Productivas para que **aprendan** las **estructuras regulativas de los mercados formales.**

Desde el ENI Di Tella, argumentamos que **enfocarse en la naturaleza regulativa de las instituciones es una condición necesaria, pero no suficiente** para entender por qué, después de más de 30 años de intervenciones, **muchas Organizaciones Productivas (OPs)** no logran hacer la transición a la economía formal²⁷.



La distinción informal-formal plantea un desafío de **“acceso al mercado”** que va más allá de las diferencias institucionales (North, 1990)²⁴.

²⁴ North, D. C. (1990), Institutions, Institutional Change, and Economic Performance. Cambridge University Press: New York.

²⁵De Castro, Julio O., Susanna Khavul, and Garry D. Bruton (2014), "Shades of Grey: How Do Informal Firms Navigate Between Macro and Meso Institutional Environments?" Strategic Entrepreneurship Journal, 8(1), 75-94.

²⁶London, Ted, Ravi Anupindi, and Sateen Sheth (2010), "Creating Mutual Value: Lessons Learned from Ventures Serving Base of the Pyramid Producers," Journal of Business Research, 63(6), 582-594

²⁷Karnani, Aneel (2011), "Romanticizing the Poor," in Fighting poverty together, Palgrave Macmillan: New York, p. 85-109



Las Organizaciones Productivas (OPs) constituyen una alternativa fundamental para promover la inclusión económica de las mujeres.

Al ser iniciativas de carácter asociativo que generan empleo para personas en situación de exclusión social, ofrecen un espacio propicio para fomentar la participación de las mujeres en actividades económicas sostenibles. Potenciar su acceso a estas redes puede contribuir a reducir brechas de género y fortalecer su autonomía económica, impactando positivamente en el desarrollo local y en la igualdad dentro de las cadenas de valor.

Las OPs surgen como estrategias de inclusión y democratización económica, pero **no siempre logran evitar la reproducción de desigualdades de género**. Las mujeres y diversidades participan activamente en la economía popular, pero suelen:

- Estar subrepresentadas en espacios de toma de decisión.
- Asumir roles más informales o vinculados al “trabajo de cuidado”.
- Tener menor acceso a financiamiento, tecnología y redes de comercialización.

Frente a este escenario, **las políticas de ‘abajo hacia arriba’ con perspectiva de género** parten de las necesidades, saberes y organizaciones comunitarias, y son fundamentales para lograr transformaciones reales y sostenibles en contextos de informalidad y economía popular.



Otras líneas estratégicas para fortalecer el enfoque de género de las OPs, están vinculadas con: **simplificar el acceso al registro con enfoque inclusivo**, implementando ventanillas únicas de asesoramiento legal y técnico, y facilitando procesos de registro; **reconocer el trabajo no remunerado y de cuidados**, promoviendo servicios de cuidados cooperativos o comunitarios y otorgando incentivos específicos a OPs que implementen estrategias de corresponsabilidad en cuidados; **promover el acceso a financiamiento inclusivo**, creando fondos públicos o líneas de crédito específicas para OPs lideradas por mujeres o diversidades; y **otorgar formación con enfoque de género**, desarrollando programas de formación en gestión, comercialización y liderazgo destinados a mujeres y diversidades dentro de OPs, etc.



i

Desafíos de desarrollo local para mercados emergentes con alta informalidad

ii

Políticas actuales para resolver la problemática

iii

Desafiando las prácticas actuales

**“Pasar de los
mercados informales a los formales
requiere un cambio en los planos
culturales, sociales y económicos,
un nuevo *habitus*”**

Bourdieu, Pierre (1989), “Symbolic Capital,” in Outline of a Theory of Practice. Cambridge University Press: Cambridge.

iii. Desafiando las prácticas actuales

El ENI Di Tella considera que, a diferencia de la perspectiva de las políticas actuales para resolver la brecha entre los mercados formales e informales, pasar de los mercados informales a los formales **requiere un cambio de *habitus*²⁸; es decir, cambios en los planos culturales, sociales y económicos.**

Este cambio **va más allá** de aprender nuevas normas y reglamentos, acceder a microcréditos, o recibir capacitación empresarial. En sí, este cambio demanda:

- pasar de un **capital social de primer nivel (o cercanía) a un capital social de segundo nivel (o lejano)**
- pasar de un **capital cultural de oficio a un capital cultural de gestión**
- pasar de manejar el **capital económico de compras de insumos a gestionar el capital económico vinculado a la gestión de pagos diferidos**

Por ello, el ENI Di Tella sugiere que **es necesaria la creación de un nuevo actor externo, un intermediario orientado al mercado que trabaje junto a los vendedores informales (Organizaciones Productivas) para cerrar la brecha del *habitus* y brindarles acceso a los mercados formales.**

Los **intermediarios comerciales** reconocen que los **vendedores informales tienen amplio conocimiento de su oficio** y trabajan sobre lo que las personas ya saben hacer.

Asimismo, los **intermediarios comerciales** reconocen el arraigo al *habitus* informal les impide hacer la transición a un campo institucional diverso, es decir, a los mercados formales.

El **intermediario comercial** proporcionaría a las OPs el **capital social** (ej. acercándoles clientes PyMEs) y el **capital cultural** (ej. capacidades de marketing) necesarios **para acceder**, con sus productos y servicios, a los **mercados formales**, eliminando a la vez la dependencia de las organizaciones de micro-finanzas.

En muchos sentidos, **el intermediario comercial se asemeja a las instituciones de microcrédito**: estas no brindan capacitación y tutoría sobre cómo solicitar un crédito en una institución financiera convencional, sino que **operan como intermediarios entre el mercado financiero formal y las necesidades financieras del vendedor informal.**



²⁸Bourdieu, Pierre (1989), "Symbolic Capital," in Outline of a Theory of Practice. Cambridge University Press: Cambridge, 171-



Jaqueline Pels

Fundadora

JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

“

Es necesaria la creación de
un **nuevo actor**,
un intermediario orientado al
mercado,
que trabaje junto a las
Organizaciones Productivas, para
cerrar
la brecha del habitus.
**Este es el fundamento
del modelo de
JUNTOS Compras con 100%
Impacto Social.**

iii. Desafiando las prácticas actuales (cont.)

El modelo de intermediación comercial de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**:

- Desarrolla un profundo **conocimiento del *habitus* de los actores de los mercados formales e informales**
- Cierra **la brecha existente entre mercados formales (empresas) e informales (organizaciones productivas)**.



Esta **intermediación comercial**
posibilita
construir un **ecosistema** donde
se **co-crea 100% impacto social**



El modelo de intermediación comercial de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** es el resultado de años de investigación-acción del Espacio de Negocios Inclusivos de la Universidad Tocuato Di Tella.

En los siguientes capítulos se encuentran más detalles sobre los proceso del modelo de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social.**





Guía

**COMPRAS y VENTAS CON
100% IMPACTO SOCIAL**

1

SOBRE NOSOTROS

En este capítulo se describe el propósito, misión,
y modalidad de trabajo de
JUNTOS Compras con 100% Impacto Social.



1.1

Nuestro Propósito

1.2

Cómo trabajamos

1.3

Nuestra Visión

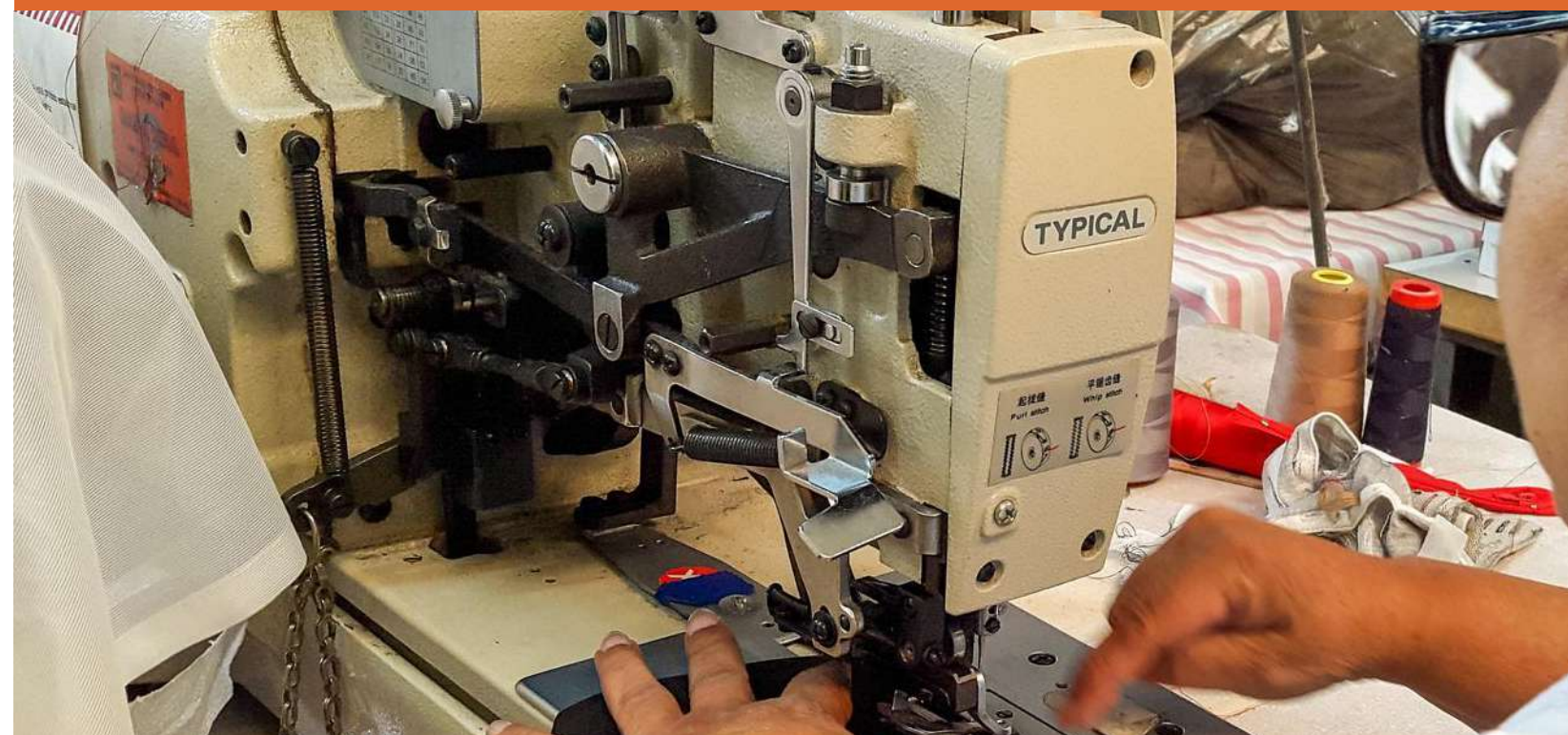
1.1 Nuestro propósito

SOMOS UNA EMPRESA SOCIAL QUE, DESDE 2018,
PROMUEVE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES COMERCIALES,
ARTICULANDO ENTRE ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS Y PyMEs

Facilitamos a las PyMEs
realizar
compras con impacto social,
permitiéndoles alcanzar
objetivos de inclusión social.



Facilitamos a las
Organizaciones Productivas
realizar
ventas a PyMEs
permitiéndoles escalar su negocio.





Las **compras con 100% impacto social** son aquellas que buscan contribuir a la inclusión social de personas, grupos o comunidades excluidas en términos de educación, empleo, productividad y capacidades.

Estas compras reconocen a estos factores como causas de la inequidad social.



1.1

Nuestro Propósito

1.2

Cómo trabajamos

1.3

Nuestra Visión

1.2 Cómo trabajamos

Nuestra contribución a los ODS



Impulsamos la autonomía económica de mujeres y diversidades al fortalecer su participación en los mercados formales.



Favorecemos el crecimiento económico de las Organizaciones Productivas para que puedan generar más trabajo.



Fomentamos el acceso de las Organizaciones Productivas a las cadenas de valor del sector privado.



Reducimos las desigualdades y potenciamos la inclusión económica y social.



Establecemos alianzas y colaboraciones con gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil, para lograr un desarrollo sostenible e inclusivo.



1.2 Cómo trabajamos

Modelo de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

Elegir Organizaciones Productivas
de alto potencial

Buscar la
mejor opción
entre las
Organizaciones
Productivas

Facilitar el
proceso de pago

Conocer cuál es
la necesidad de compra
del Cliente

Enviar la propuesta
al Cliente

Acompañar
hasta la entrega
del pedido

El modelo de intermediación comercial de
JUNTOS Compras con 100% Impacto Social es:

- Una solución de **gestión integrada y eficiente** para las empresas que tienen intención de comprar con impacto social.
- Un modelo basado en la **empatía y respeto por las formas de trabajo** de ambos actores del mercado: Organizaciones Productivas y PYMEs.
- Una forma de **crear conocimiento mediante la investigación-acción** donde el modelo se mejora en base a los aprendizajes.



1.1

Nuestro Propósito

1.2

Cómo trabajamos

1.3

Nuestra Visión

**Democratizar el acceso de las
Organizaciones Productivas
a los mercados formales,
a través de un
Modelo de Negocio Inclusivo.**

1.3 Nuestra visión

Logros y próximos desafíos



En 2018 nos propusimos...

- ✓ Demostrar académicamente el modelo de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**.
- ✓ Realizar un **Piloto** y concretar **operaciones** entre **Organizaciones Productivas y PyMEs** en múltiples rubros, **sostenido** en el tiempo.
- ✓ **Crear 100% impacto social** en el territorio en el que operamos.

...lo logramos!



En 2025 decidimos ir por más...

- + Replicar el modelo nacional e internacionalmente
- + Escalar nuestro negocio inclusivo
- + Asesorar a empresas y organizaciones que quieran abordar las compras con 100% impacto social
- + Transversalizar la perspectiva de género en el modelo de negocios de JUNTOS



...lo podemos hacer JUNTOS!

1.3 Nuestra visión



Esta Guía brinda herramientas para replicar el modelo de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** a personas comprometidas que quieran crear impacto social positivo en su territorio.



Si logramos....



Articular más ventas entre las Organizaciones Productivas y PyMEs

podremos...



Posibilitar el acceso de las Organizaciones Productivas a los mercados formales

y así...



Generar más oportunidades de trabajo

1.3 Nuestra visión

En nuestro recorrido **co-creamos un ecosistema de 100% impacto social** con los siguientes actores:



En esta guía te proponemos herramientas para **replicar el modelo de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** y que puedas:

- Reflexionar sobre tu **propio ecosistema**
- Reconocer **tus oportunidades** para **co-crear impacto social** en tu territorio



En los próximos capítulos se encuentran las **herramientas** básicas para que puedas comenzar a construir un ecosistema de Organizaciones Productivas y Clientes con impacto social.



Guía
**COMPRAS y VENTAS CON
100% IMPACTO SOCIAL**

2

PROVEEDORES

En este capítulo se encuentran las claves para construir un **ecosistema de proveedores** junto a las Organizaciones Productivas (OPs).



2.1

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Identificación

2.2

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Selección

2.3

Base de Datos de Organizaciones Productivas

2.4

Visita a la Organización Productiva

2.5

Incorporación de una Organización Productiva

2.1 Ecosistema de Organizaciones Productivas: Identificación

Antecedentes de relevamientos / listados de Organizaciones Productivas

En primera instancia debemos explorar si existen **iniciativas precedentes** que hayan desarrollado listados de las Organizaciones Productivas, tanto a nivel público como privado. Este relevamiento permitirá tener una **primera aproximación de las Organizaciones Productivas** que se encuentran operando en **nuestro territorio**.

FUENTES DE RELEVAMIENTOS/LISTADOS DE ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS

**Organismos públicos
a nivel nacional/
provincial/municipal**



Ministerios/Secretarías, como: Desarrollo Social, Producción, Trabajo, etc. Ej: Programa Valor BA

**Organizaciones de la
Sociedad Civil (OSC)**



Proyectos productivos comunitarios.
Ej: Centros Barriales de la Familia Grande del Hogar de Cristo

Empresas privadas



Catálogos de compras inclusivas o de proveedores de la economía social, desarrollados por áreas como RSE/Sustentabilidad/Compras.
Ej: Portal de Compras Sustentables de Banco Galicia



No todos los listados son públicos ni fáciles de encontrar.

Muchas veces se obtienen como resultado de distintas acciones (reuniones, presentaciones, etc.).

Esta puede ser una tarea que requiere de una **inversión de tiempo considerable**.

Pero es fundamental dado que estos listados permiten tener información muy valiosa sobre los actores que operan en el territorio.

2.1 Ecosistema de Organizaciones Productivas: Identificación (cont.)



Armar un listado propio

En base a los listados pre-existentes y/o de la elaboración de listados propios (en el caso de no haber encontrado listados previos o que los mismos sean acotados), se debe armar una listado integrador.

Este listado deberá contener las OPs y los **rubros y sub-rubros que pueden ser de interés para nuestros clientes**.

La Tabla 1 presenta una descripción de algunos rubros que han generado un mayor interés entre los clientes visitados en Buenos Aires, Argentina por **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**:

Rubros	Regalos	Alimentos	Gráfica	Merchandising	Niñez	Higiene institucional	Textiles
Ejemplo productos	• Billetera • Kit de playa • Portacelular	• Kit de desayuno • Catering • Pan Dulce	• Tarjetas personales • Cuadernos • Folletos	• Kits de bienvenida • Vaso térmico • Biromes	• Mochila escolar • Kit nacimiento • Juego de mesa	• Jabón p/manos • Papel higiénico • Lavandina	• Uniforme de seguridad • Eco-bolsas • Guardapolvo escolar

Tabla 1: Rubros que han generado mayor interés entre los clientes visitados en Buenos Aires, Argentina



ADRIANA CARRIZO

Cooperativa Sueños Compartidos
JAC Indumentaria

“
Trabajar con **JUNTOS**
nos **permitió**
agrandar la cartera
de los clientes
y por otro lado,
trabajar juntos y juntas
que es mucho mejor.



2.1

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Identificación

2.2

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Selección

2.3

Base de Datos de Organizaciones Productivas

2.4

Visita a la Organización Productiva

2.5

Incorporación de una Organización Productiva

2.2 Ecosistema de Organizaciones Productivas: Selección

Una vez estudiado el ecosistema de Organizaciones Productivas, procederemos a realizar una **selección** de las mismas bajo los siguientes criterios:

- 
Estar integrada por personas en situación de exclusión social

Es requisito esencial que la fuerza laboral de estas OPs esté compuesta por individuos en situación de exclusión social o bien que les brinde trabajo. Ejemplo de esto pueden ser personas excluidas de su libertad, minorías, personas que se encuentran en situación de desempleo y se organizaron para constituir una cooperativa, fábricas recuperadas por sus trabajadores, entre otros.
- 
Ser una Iniciativa de carácter asociativo (no unipersonal)

Es importante que las OPs puedan producir volúmenes adecuados a la demanda de las PyMEs, siendo necesario para ello contar con dos o más individuos. Es más, se debe contemplar que, a futuro, puedan, crecer y generar empleo.
- 
Estar legalmente formalizada

Todas las OPs seleccionadas deben estar debidamente formalizadas y cumplir con todas las regulaciones impositivas y legales propias de su actividad y del territorio en el que operan.

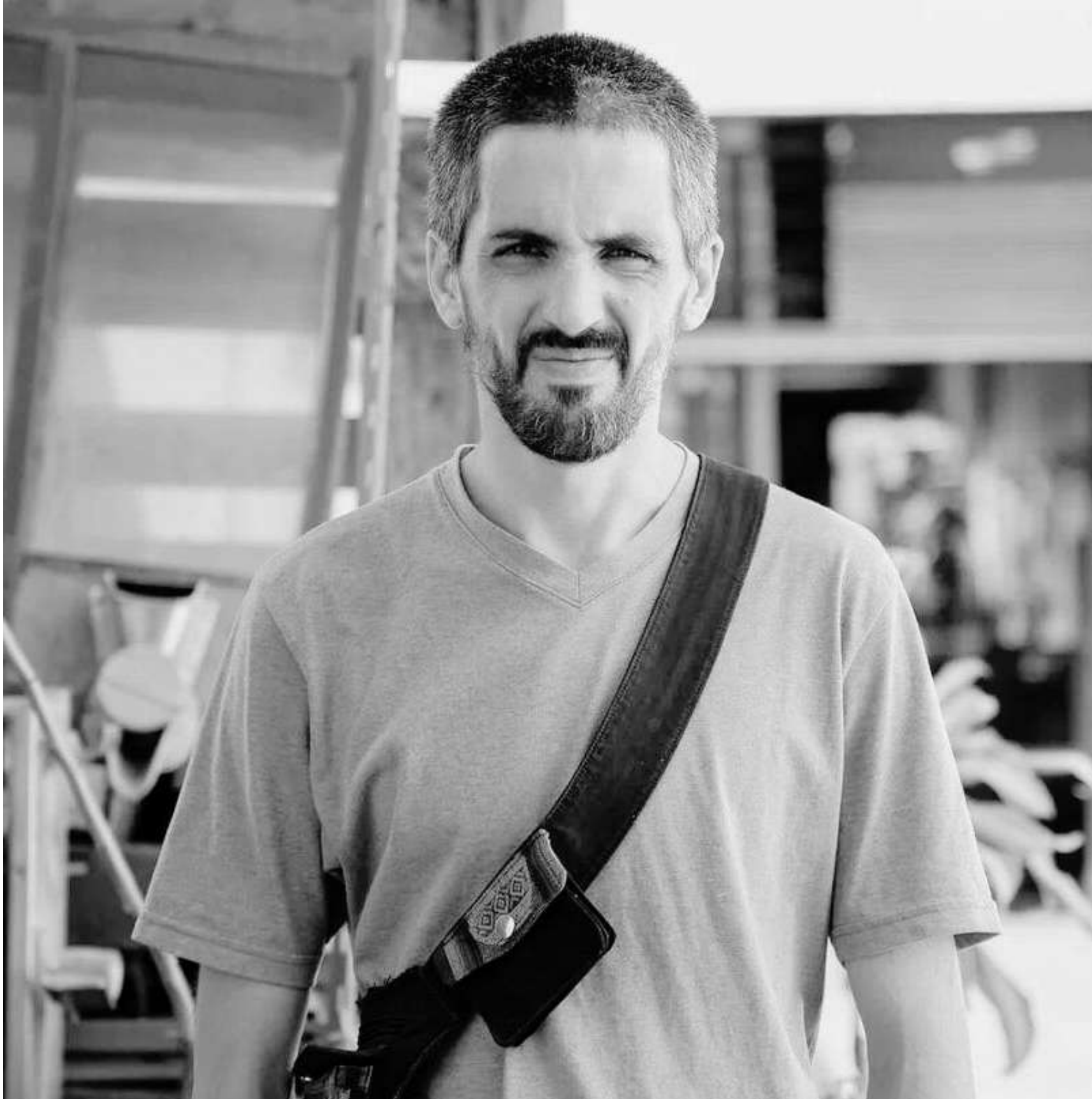
 **promujer** realiza el acompañamiento a los emprendimientos propiedad de mujeres que así lo requieran, hasta lograr conformar el portafolio de proveedores/as de las empresas y presentar una oferta de productos y servicios.
- 
Pertenecer a un rubro relevante para las PyMEs

Las OPs seleccionadas deben pertenecer a un rubro que pueda satisfacer la demanda de productos y/o servicios de las empresas. Ver en detalle este punto en el [capítulo de Clientes](#).



Durante la selección, resulta sumamente útil ver si la Organización Productiva posee página web, IG, Facebook u otras redes sociales, ya que nos puede brindar información adicional sobre la misma (antecedentes, productos/servicios que brinda, datos de contacto, etc.).



**Martin Luna**

Cooperativa Esquina Libertad

“ —

JUNTOS para nosotros significa la **oportunidad para acceder a otro tipo de mercados que no estamos acostumbrados o con los que hemos tenido dificultades,**

como puede ser el sector privado, porque la diferencia de estructuras o dinámicas no aceptadas no permite que se generen compras.



2.1

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Identificación

2.2

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Selección

2.3

Base de Datos de Organizaciones Productivas

2.4

Visita a la Organización Productiva

2.5

Incorporación de una Organización Productiva

2.3 Base de Datos de Organizaciones Productivas

Una vez identificado el ecosistema de Organizaciones Productivas y realizada la selección según los criterios descritos en 2.2, procederemos a armar la Base de Datos (BDD) de Organizaciones Productivas (OPs).

En el modelo de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** distinguimos **dos momentos para completar la Base de Datos**:

Primero, se completan los datos generales de las OPs para seleccionar luego con cuál/es nos comunicaremos:

Fuente de OPs: dónde hemos encontrado la información sobre esa OP (ej., en un listado del Min. De Desarrollo Social 2019).

Información sociodemográfica: cuáles son los datos de contacto y administrativos de esa OP (generalmente se trata de información pública).

Segundo, se completa información detallada que está relacionada con qué y cómo producen. Esta información se completa luego de establecer el primer contacto y visitar a cada OP.



Anexo 1: Base de Datos de OPs es el modelo que utilizamos desde **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**

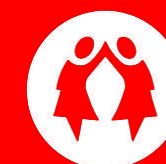


Es habitual que en los listados obtenidos de terceras fuentes encontremos:

- Información **desactualizada**, por ej si se trata de un listado de años anteriores.
- Información **incompleta**, puesto que no todos los listados presentan la misma información, siendo algunos más o menos exhaustivos.

Por ello, al momento de entrar en contacto con cada Organización Productiva, es sumamente importante validar la siguiente información:

- Nombre de el/los referentes de contacto
- Domicilio
- Teléfonos
- Página web
- Correo electrónico
- Redes sociales, etc.



pro mujer

Para aquellas empresas que adhieren al ODS 5, será clave contemplar como criterio:

- El porcentaje de participación de mujeres en las OPs
- Si se encuentra liderada por mujeres

2.3 Base de Datos de Organizaciones Productivas (cont.)

Una vez completada la información de la Base de Datos de OPs, podemos proceder con el **análisis para determinar cuál/es Organizaciones Productivas visitaremos**.

Recordemos que las OPs que consideraremos en esta instancia de análisis, ya cumplen con los criterios de selección que aplicamos durante la etapa de estudio del ecosistema:

Están integradas por personas en situación de exclusión social	
Son Iniciativas de carácter asociativo (no unipersonal)	
Están debidamente formalizadas	
Pertenecen a un rubro relevante para las PyMEs	

Es sumamente importante considerar los criterios destacados a continuación, referidos al rubro, subrubro, localización y fuente, antes de decidir si se visitará o no la OP.



A TENER EN CUENTA DURANTE EL ANÁLISIS

RUBRO ¿Ofrece un rubro de interés para las empresas?

SUB-RUBRO ¿Cuál/es ofrece?

Dentro de un mismo rubro (ej. textil), deberíamos contar con OPs que nos puedan garantizar la mayor cobertura de los diversos sub-rubros de interés para las empresas.

Por ejemplo, dentro del sub-rubro “ropa de trabajo”, es posible que “remeras con logo bordado” y “ambos médicos” sean producidos por dos OPs diferentes (ya que se requieren diferentes herramientas y/o recursos productivos para su elaboración).

LOCALIZACIÓN ¿Opera en mi territorio?

FUENTE ¿Contamos con algún antecedente/referencia de esta OP?

Si observamos que una determinada **OP se repite en distintas fuentes**, esto podría indicar que la misma tiene algún **trayecto/experiencia realizando ventas en los mercados formales**.



2.1

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Identificación

2.2

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Selección

2.3

Base de Datos de Organizaciones Productivas

2.4

Visita a la Organización Productiva

2.5

Incorporación de una Organización Productiva

**Sabrina Faur**

Equipo de Comunicación

JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

“

Ser frontales, transparentes, y empáticos desde el primer contacto nos permitió, con cada Organización Productiva, **establecer una relación basada en la CONFIANZA.**

Como intermediarios comerciales reconocemos el valor de la **empatía** y la creación de **confianza** como aspectos **clave** para el funcionamiento de nuestro modelo.

2.4 Visita a la Organización Productiva

Luego del análisis de la Base de Datos (BDD) de Organizaciones Productivas, será necesario concretar al menos una **visita presencial** a cada OP seleccionada, como parte del proceso que nos permitirá determinar cuál/es OPs se incorporarán a nuestro portafolio de proveedores. La primer visita sienta las bases que nos permitirán **establecer un vínculo de confianza con la OP**, a la vez que permite acordar la **modalidad de trabajo conjunta**.

Al contactar a las OPs seleccionadas, tenemos que tener en cuenta que **será necesario invertir una gran cantidad de tiempo** para:

1. **Contactar al responsable o líder:** Usualmente, la persona encargada del contacto comercial también realiza tareas operativas o gestiones fuera de la OP. En nuestro primer contacto debemos explicitar que el encuentro tiene varios objetivos y que uno de ellos será comprender si es posible proyectar un trabajo en conjunto.
2. **Construir un vínculo de confianza:** Es una tarea compleja, delicada, y central que comenzará en el primer contacto telefónico. Frecuentemente, este tipo de organizaciones se encuentran en un estado de “desencanto” dado que han sido visitadas en el pasado por distintos actores (ONGs, partidos políticos, empresas) que les han acercado diversas propuestas que no prosperaron o que fueron ejecutadas por un tiempo limitado y luego fueron discontinuadas.
3. **Concertar la visita presencial:** Acordar una fecha y horario para realizar la misma.

Momentos de la visita presencial a la Organización Productiva:

Podemos identificar tres momentos de la visita presencial a la OP:

- **Pre visita:** Es la reconfirmación de que durante la visita ocurrirá todo lo acordado previamente (desde el día/horario pautado, hasta los objetivos del encuentro).
- **Durante la visita:** Sugerimos seguir la siguiente estructura: presentación de nuestro proyecto, luego, solicitar a la OP que narre su historia y, finalmente, teniendo en cuenta el formulario de visita a la OP, establecer un diálogo para recabar toda la información que necesitamos.
- **Luego de la visita:** Dar claridad respecto de los próximos pasos, tanto si se avanza (se decide incorporar a la OP como proveedor) como si no se avanza. Documentar los resultados de cada visita resulta una gran fuente de análisis y aprendizaje.

Veremos en detalle cada uno de estos momentos en las siguientes páginas.

2.4 Visita a la Organización Productiva (cont.)

Pre visita

Es importante **acordar un día y un horario** que **no afecte a la dinámica de trabajo** de la Organización Productiva. Por ej., en la mayoría de las OPs integradas por mujeres, estas cumplen a su vez tareas de cuidado del hogar y de sus hijos, por lo que frecuentemente trabajan hasta el mediodía y regresan a sus hogares. En algunos casos, retornan al espacio productivo por la tarde.

Al acordar la visita **debemos informar a la OP qué personas nos acompañarán y qué rol cumplen dentro de nuestro proyecto**. Asimismo, debemos informar a la OP que se tomarán notas durante la conversación y, en caso de que así lo avalen, se grabará la entrevista, se tomarán imágenes del encuentro, y del espacio productivo y/o productos.

Recomendamos reconfirmar la cita el día anterior a la fecha acordada para poder prevenir cualquier situación y reagendar en caso de ser necesario.



Es importante contemplar que, en su mayoría, las OPs se encuentran alejadas de los grandes centros urbanos o en zonas que son de difícil acceso. Trasladarse hacia la OP **puede requerir mucho tiempo**.

Durante la visita



El momento de presentarnos debe ser **una instancia de diálogo**. Sugerimos hacerla de manera pausada e ir consultando si surgen dudas al respecto.

La manera en la que nos presentamos cumple un rol clave a la hora de propiciar el diálogo sincero y abierto que busquemos sostener con la OP.

Sugerimos el siguiente esquema introductorio, basado en el modelo de presentación de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**:

- *Qué es lo que hacemos*
- *Quiénes integran nuestra organización*
- *Para qué lo hacemos*
- *Cómo lo hacemos*
- *Cuáles son nuestros antecedentes*
- *Cómo podemos hacer crecer sus ventas*
- *Qué cosas necesitamos saber para poder trabajar en conjunto*



Anexo 2 : Guía de presentación en la visita a OP

Te compartimos un ejemplo de presentación.

2.4 Visita a la Organización Productiva (cont.)

Durante la visita realizaremos las preguntas que se encuentran en la **Guía de preguntas para la visita a Organizaciones Productivas**.



Anexo 3: Guía de preguntas para la visita a OPs es una herramienta para poder confirmar la información y evaluar las capacidades de gestión de la OP que visitamos.

Las respuestas a estas preguntas serán volcadas luego en la Base de Datos de OPs. Las categorías que se exploran durante la visita son:

- **Oferta de P&S:** Identificar qué producen, cómo lo producen, y cuánto producen.
- **Estructura de la OP:** Conocer el grupo de trabajo, quiénes lo integran, cómo trabajan, y cómo se gestionan.
- **Ventas:** Entender quienes son sus clientes, cómo se vinculan con ellos, y cómo gestionan sus ventas.
- **Producción:** Comprender cómo producen, con qué materia prima, y en qué plazos.
- **Situación financiera:** Conocer cómo suele ser su manejo en relación a los pagos que reciben de sus clientes y sus necesidades financieras para producir.

La Tabla 2 refleja algunos ejemplos de posibles preguntas a realizar en cada una de las categorías que se exploran durante la visita, y sus respuestas.

Categoría	Ej. Pregunta	Ej. Respuesta
Oferta de P&S	¿Qué productos elaboran? ¿Cuentan con productos en stock?	"Elaboramos productos de Impresión digital (catálogos, tarjetas, formularios, cuadernos y agendas) y brindamos servicio de diseño" ; "Contamos con stock de agendas y cuadernos"
Estructura de la OP	¿Cuántas personas trabajan en la Organización? ¿Cómo se organizan internamente?	"Somos 11 personas en total, todos realizamos tareas productivas y mi compañero y yo nos ocupamos de las ventas. Trabajamos con un flete externo para las entregas"
Ventas	¿Cuáles son sus principales clientes? ¿En qué plazo realizan la entrega?	"Principalmente el municipio y nos pagan a 6 meses" ; "Una vez que recibimos la seña, normalmente entregamos en 15/20 días"
Producción	¿Qué máquinas/ herramientas/tecnología utilizan?	"Tecnología de impresión digital. Laminadora. Encuadernadora"
Situación financiera	¿Todos los miembros pueden vivir de los ingresos que obtienen como fruto de su trabajo en la Organización?	"Sí, pero algunos realizan otras actividades como complemento"

Tabla 2: Ejemplos de preguntas (y sus respuestas) a realizar en la visita a la Organización Productiva

2.4 Visita a la Organización Productiva (cont.)

Presentando nuestro modelo

Luego de realizadas las preguntas que nos permitirán evaluar las capacidades de gestión de la Organización Productiva, debemos explicitar con claridad **cómo funciona nuestro modelo de intermediación comercial:**

- **Buscamos empresas** que quieran comprar con impacto social, y detectamos cuáles son sus necesidades de compra.
- Contactamos a la OP y le pedimos que nos envíe una **cotización** (dentro de las 48hs) e información detallada (descripción, fotos, etc) sobre el producto.
- En base a la cotización, se elabora un **presupuesto para el cliente** que incluye la comisión por el proceso de intermediación comercial, el cuál va desde la búsqueda del cliente indicado para la OP hasta la finalización de la compra con el pago y la entrega del producto .
- Armamos la **propuesta para el cliente**.
- **Acompañamos a la OP en todo el proceso**, ya sea que el cliente avance o no con la compra.

Modelo de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social





Adriana Vivacqua

Directora Comercial & Operaciones
JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

“

Nuestro modelo de intermediación comercial desempeña un papel fundamental al hacer posible que productos y servicios lleguen del PRODUCTOR al COMPRADOR **facilitando las complejidades propias de cada sector.**

JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

permite que cada uno de los actores desarrolle

"lo que sí podemos" dentro de la **co-creación del ecosistema** de las compras con impacto social, **disminuyendo la pobreza y aumentando el trabajo digno.**

2.4 Visita a la Organización Productiva (cont.)

Luego de la visita

Luego de la visita se pueden presentar distintos escenarios, que derivan en acciones diferenciadas.

Escenarios posteriores a la visita

La OP **quiere**
trabajar con nosotros

 **analizar**
si nosotros queremos
trabajar con ellos

La OP **no quiere**
trabajar con nosotros

 **registrar**
los motivos en la
BDD y analizarlos



Independientemente del resultado de la visita y de las acciones que encaremos luego, es sumamente recomendable enviar un mensaje de agradecimiento a nuestro contacto dentro de la Organización Productiva, ya que la misma ha dedicado su valioso tiempo para recibirnos.

Es importante también consignar allí cuáles serán los próximos pasos a seguir con esa OP.



María Celina Malvazo

Asoc. Civil De La Nada

La Cocina del Trabajo

“
JUNTOS para nosotros
significa la posibilidad de
poder **hacer crecer nuestro
emprendimiento** y poder
**llegar a más PYMEs y
empresas**”



2.1

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Identificación

2.2

Ecosistema de Organizaciones Productivas: Selección

2.3

Base de Datos de Organizaciones Productivas

2.4

Visita a la Organización Productiva

2.5

Incorporación de una Organización Productiva

2.5 Incorporación de una Organización Productiva

Condiciones mínimas y necesarias

Una vez realizada la visita y efectuadas las preguntas que propone el formulario de visita de Organizaciones Productivas es necesario realizar un análisis para comprender si la OP puede ser incorporada a nuestro portafolio como proveedor.

Si bien las condiciones mínimas ya fueron mencionadas en el punto 2.2., en esta instancia, resulta necesario reconfirmar que esas **condiciones se cumplen**.

En la visita es posible, por ejemplo, identificar la **calidad de los productos ofrecidos por la Organización Productiva**, que es una **condición necesaria** del modelo de intermediación comercial propuesto por **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**.

También es posible validar que la OP cuente con las habilitaciones y/o certificaciones necesarias (por ejemplo para el rubro gastronómico, debe contar con un certificado de habilitación otorgado por la autoridad local competente -comunal, municipal, provincial, etc.-)

En la Tabla 3 mostramos **ejemplos del análisis** que sustenta que la OP puede ser incorporada al portafolio.

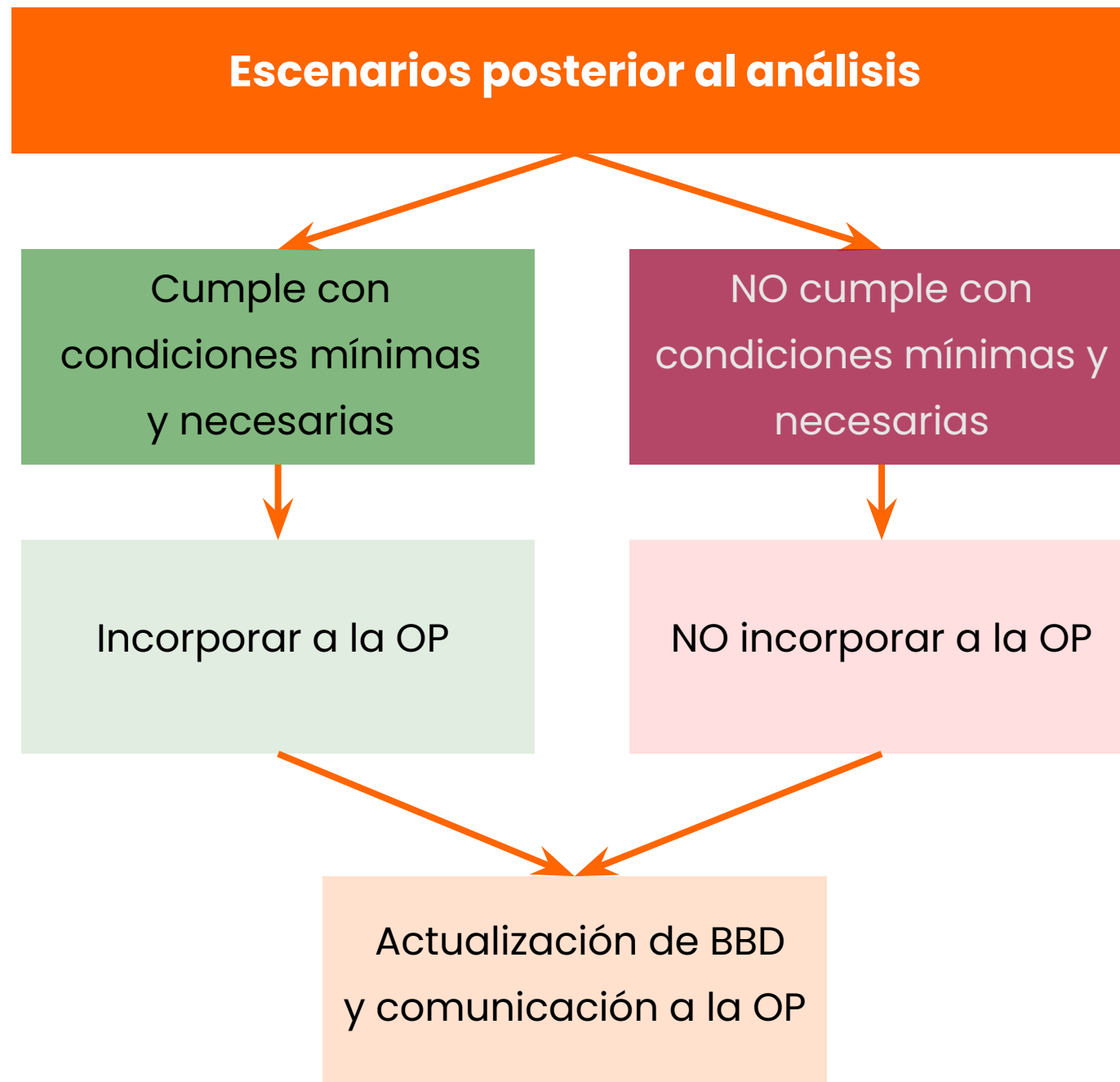
Categoría	Ejemplo del análisis
Oferta de P&S	• Los tipos de productos que ofrecen, dentro de su rubro, son relevantes para las empresas. • La presentación de sus productos cumple con criterios de calidad esperados por PYMEs.
Estructura de la OP	• Sus integrantes se encuentran organizados y tienen claridad respecto de su capacidad de producción. • Tienen resuelta la logística, ya sea en forma interna o tercerizada.
Ventas	• Tienen algún grado de experiencia vendiendo al sector privado. • Los plazos de entrega son acordes a la demanda de las empresas.
Producción	• Cuentan con las herramientas/tecnología necesarias para elaborar los productos y las mismas se encuentran en buen estado de conservación.
Situación financiera	• Muestran algún grado de flexibilidad/adaptación al cambio.

Tabla 3: Ejemplos del análisis realizado luego de la visita a una OP.

2.5 Incorporación de una Organización Productiva (cont.)

Escenarios posteriores al análisis

Del análisis de las condiciones mínimas y necesarias surgen dos escenarios posibles: incorporar a la Organización Productiva o no incorporarla.



En el punto 2.2 de este capítulo mencionamos que completar la Base de Datos de OPs comprendía dos momentos:

- **Primero:** Completar los datos generales de las OPs
- **Segundo:** Se completan luego de entrar en contacto y visitar a cada OP. Veamos ahora este segundo momento.

Segundo momento

En este momento hay que retomar todas las respuestas del formulario de visita. La estructuración del formulario de visita sigue el mismo orden que la Base de Datos de OPs. Por lo tanto,, se trata de un momento de pasaje de información de un formato al otro.



Anexo 1: Base de Datos de OPs es el modelo que utilizamos desde **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**.

Es necesario completar toda la información que se haya obtenido en las categorías de:

- Oferta
- Estructura
- Ventas
- Producción
- Situación financiera

2.5 Incorporación de una Organización Productiva (cont.)

Incorporación de la Organización Productiva

Luego de la visita hay que comunicarle a la OP los próximos pasos de manera clara y comentarle qué documentos serán requeridos para formalizar su incorporación a nuestro portfolio de proveedores:

- Información y datos complementarios (ej. mail de contacto de quien realiza los presupuestos dentro de la Organización).
- Formulario de inscripción en AFIP.
- Datos bancarios.
- Fotos de productos.
- Logo de la OP.



Recomendamos consolidar la información y fotos de los productos de la OP en un Listado de productos **Anexo 4- Listado de productos y fotos.**



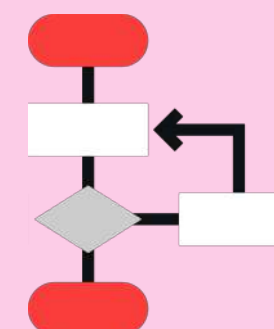
En el Listado de productos y fotos se puede filtrar por un determinado rubro y/o producto y visualizar qué OP/OPs lo produce/n. Además, mediante hipervínculos, se pueden visualizar la/s imágenes de esos productos.

Organizaciones Productivas no incorporadas al portafolio

Es fundamental dejar registro en la BDD de OPs, aquéllas que fueron visitadas pero no serán incorporadas en esta instancia y realizar una devolución en pos de su mejora.

Caso	Importancia de registrar el motivo por el cual no es incorporada
La OP ha decidido no trabajar con JUNTOS	Conocer estos motivos puede transformarse en una oportunidad de aprendizaje y mejora de nuestro modelo de intermediación.
Nosotros hemos decidido no incorporar a la OP al portafolio	Si la OP cumple con las condiciones mínimas y necesarias, puede suceder que a futuro las condiciones cambien y reveamos esta decisión.

Tabla 4: Organizaciones Productivas no incorporadas. Motivos e importancia de dejar registrada su situación.



En el capítulo 5 de Flujogramas se encuentra el flujograma de proveedores. Este refleja todo lo recorrido en este capítulo, pero de manera relacionada. Para verlo ingresá **acá.**

Autodiagnóstico Proveedores

Para comenzar a replicar el modelo de intermediación comercial de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** te proponemos realizar un autodiagnóstico para poner en marcha el desarrollo del ecosistema de proveedores.



Autodiagnóstico Proveedores

Además, te proponemos preguntas disparadoras que pueden orientarte en el desarrollo de tu ecosistema de 100% impacto social:



- ¿Existen colegas que podrían estar involucrados en temáticas sociales? ¿Podrían orientarte en la búsqueda?
- ¿Asististe a formaciones con personas que podrían colaborar con la identificación de este ecosistema?
- ¿Cómo podrías volver a conectar con ellas?

Ecosistema de Proveedores



Si en el Autodiagnóstico de Proveedores la mayoría de tus respuestas fueron “A partir de la lectura del capítulo, siento que estas metas serán muy difíciles de alcanzar”, puedes contactarte con el equipo de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** para recibir asesoramiento consulta.juntos@gmail.com.

Incorporación progresiva del enfoque de género en la selección de Proveedores



pro mujer



Incorporar criterios de selección con perspectiva de género:

Incluir como **criterio de selección** la participación de mujeres y diversidades en la OP (especialmente en roles de liderazgo y toma de decisiones), y **priorizar % de OPs lideradas por mujeres**, y/o que brinden servicios para reducir brechas y/o que promuevan condiciones laborales equitativas (licencias, cuidado infantil, igualdad salarial, etc).

Incluir datos desagregados por género durante la visita y relevar información relevante:

- ¿Cuántas mujeres integran cada OP?
- ¿Quiénes realizan las tareas administrativas, productivas, comerciales?
- ¿La OP cuenta con políticas internas o prácticas orientadas a la equidad?

Incorporar preguntas para recabar información sensible al género en las visitas a OPs:

- ¿Cuál es el impacto de la participación en la OP en la vida de las mujeres?
- ¿Cuáles son las necesidades y desafíos específicos que enfrentan las mujeres dentro de la OP?
- ¿Cuáles son las medidas que la OP implementa para promover la igualdad de género?

En Argentina, se considera que una micro, pequeña o mediana empresa (MiPyME) está liderada por mujeres si al menos el **25%** de la composición accionaria está en manos de mujeres, con una mujer en la alta gerencia o directorio, según el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación (2022).



Incorporación progresiva del enfoque de género en la selección de Proveedores



Fomentar redes y alianzas entre proveedoras de OPs lideradas por mujeres

para fortalecer la autonomía económica, y el intercambio de aprendizajes y buenas prácticas para fortalecer sus capacidades organizativas.

Acompañar técnicamente a las OPs en la formalización con enfoque de género:

facilitar trámites, acceso a formación, redes de apoyo. Para aquellas OPs que no cumplan las condiciones para incorporarlas a la cartera de proveedores, acercarles feedback sobre las condiciones que imposibilitan su incorporación y **brindar guías prácticas o asistencia** para ir cumpliendo los requisitos.

Brindar formación y capacitación a OPs

en temáticas de inclusión financiera, brechas de género, herramientas digitales, prevención de las violencias, potenciar y expandir sus negocios, etc.

Pro Mujer a través de su **Gender Knowledge Lab** realiza acompañamiento a empresas que así lo requieran, para desarrollar políticas de compras con perspectiva de género.

Incorporar indicadores en los sistemas de registro para la evaluación de impacto

- ¿Cuál es el % de OPs lideradas por mujeres en el portafolio?
- ¿Cuál es el % de OPs que cuentan con políticas de igualdad de género?
- ¿Cuál es el número de OPs que accedieron a formación técnica/comercial con enfoque de género?

Considerar empresas de servicios que operan sin una sede física

para brindar alternativas a la visita física.

Establecer metas de diversificación de proveedores

según plazo determinado.

Una cadena de valor inclusiva comienza en quienes producen: integrar género desde el origen potencia el impacto.

Cómo acompañamos a cada uno de los actores en el desafío de comprar con 100% impacto social



En “Creamos Puentes” asesoramos a EMPRESAS y ORGANIZACIONES en:

- Diagnóstico, estrategia e implementación de programas e iniciativas de compras con impacto social.
- Diseño de herramientas de diagnóstico de proveedores sociales y su nivel de impacto.
- Diseño de políticas, lineamientos y procedimientos para compras con impacto social.
- Capacitación, sensibilización y trabajo con equipos internos dentro de las empresas y organizaciones.

Toolkit:

- Guías prácticas y marcos de decisión para fortalecer áreas de compras y contrataciones en el desarrollo de compras con impacto social.
- Bases de datos y catálogos de proveedores con impacto social.
- Workshops / talleres de integración de criterios de impacto social en procesos de compras y adquisiciones.
- KPIs y métricas para monitorear avances.



A EMPRESAS



- Elaboración de estrategias integrales de género y negocios.
- Realización de diagnósticos y elaboración de planes de acción para mitigar brechas con enfoque de género
- Políticas y transformación de la cultura organizacional
- Diseño de productos financieros y no financieros con perspectiva de género
- Capacitaciones y formación integral para la igualdad
- Investigación y evaluación de impacto

A EMPRENDEDORAS



- Acompañamiento a Emprendedoras, para idear, crear, potenciar, y expandir sus negocios.
- Capacitaciones y asistencia técnica en el uso de tecnologías y herramientas digitales
- Fortalecimiento de habilidades financieras para incrementar la autonomía económica



3

Guía
**COMPRAS y VENTAS CON
100% IMPACTO SOCIAL**

CLIENTES

En este capítulo se encuentran las claves para comenzar a construir un **ecosistema de clientes** y poder lograr ventas con impacto social.



3.1

Ecosistema de Clientes: Identificación

3.2

Armado de Base de Datos de Clientes

3.3

Desarrollo del Ecosistema de Clientes

3.4

Actualización de la Base de Datos de Clientes

3.1 Ecosistema de Clientes: Identificación

Foco en PyMEs como target

El modelo de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**, se focaliza en un modelo de intermediación comercial con PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas).

La decisión de centrarse en este segmento, y no en las grandes empresas, radica en una serie de aspectos relevados en la investigación del ENI Di Tella que se sintetizan en la siguiente tabla:

	Grandes empresas	PyMEs
Volumen de compra	Alto	Reducido
Procesos	Rígidos (Ej. políticas de pago)	Flexibles
Decisión de compra	Larga: involucra varias áreas	Corta: recae en el dueño

Tabla 5: Características de Grandes Empresas y PyMes y su relación con las compras

Las características de las PyMEs se condicen con las capacidades de las Organizaciones Productivas

- Las OPs tienen la **capacidad de abastecer un volumen acorde** al promedio de compra de las **PyMEs**, (por ejemplo, 50, 100, 200 unidades) pero no pueden proveer un volumen alto característico de las grandes empresas (por ejemplo, 1000, 2000, 3000 unidades).
- Las OPs encuentran **barreras frente a las normas y procedimientos de las grandes empresas**, (por ejemplo, registrarse en una plataforma para darse de alta como proveedores).
- Las OPs **no cuentan con capital de trabajo** y no pueden esperar los plazos de pago (30-60-90 días) que establecen los procedimientos de las grandes empresas mientras que la mayor flexibilidad de las PyMEs se presenta como una oportunidad

3.1. Ecosistema de Clientes: Identificación (cont.)



Potenciales clientes

La experiencia de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**, permitió **caracterizar a los Clientes** de acuerdo al grado de madurez de sus compras con impacto social. Los resultados se encuentran en la siguiente tabla:

GRADO DE MADUREZ DE LOS CLIENTES			
	Sensibilizadas	Con algún grado de sensibilización	Sin sensibilización
Característica	Su propósito o procesos incluyen prácticas de inclusión social	Realizan acciones filantrópicas de manera esporádica, que no se encuentran incluidas en procesos	No realiza compras con impacto social
Nivel de esfuerzo del equipo de ventas	Leve a moderado. JUNTOS Compras con 100% Impacto Social es visto como un aliado que facilita concretar las compras con impacto social	Moderado a alto	Muy alto
Ejemplo	Empresas con certificaciones de triple impacto	Empresas con áreas de RSE/Sustentabilidad	Empresas sin áreas de RSE/Sustentabilidad
¿Cómo llegar a este tipo de clientes?	De forma directa, mediante Organizaciones de II nivel	De forma directa, mediante Organizaciones de II nivel	A través de Redes Sociales y campañas mailing

Tabla 6: Grado de madurez de los clientes en us relación con las compras con impacto social

3.1. Ecosistema de Clientes: Identificación (cont.)

¿Cómo llegar a los potenciales clientes?

No existe una única forma de llegar a los potenciales clientes, esto depende de cómo esté conformado el ecosistema en el que estemos inmersos. Para ello, es clave **analizar el ecosistema**.

En el ecosistema de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** encontramos dos vías a través de las cuales acceder a los potenciales clientes:

- **Vía Directa:**

- Contacto directo con tomadores de decisiones (ej. el “fundador” de una PYME o el “comprador” del área de compras en una gran empresa).

- **Vía Indirecta:**

- Contacto con Organizaciones de segundo nivel
- Contacto con Grandes Empresas
- Por medio de acciones de comunicación/marketing
 - Email marketing
 - Redes Sociales - principalmente LinkedIn (ya que se orienta al público empresarial/de negocios).

Vía Directa

Generalmente, tomamos contacto en forma directa con una persona por encontrarse, por ejemplo, dentro de nuestra red de contacto profesional.

También es posible llegar a ellos como producto de intercambios comerciales o institucionales B2B*, o simplemente como producto del *networking* propio que se genera en el ecosistema de la responsabilidad social empresarial, acción social, ciudadanía corporativa y/o sustentabilidad.

Una vez establecido el contacto, recomendamos volcar todos los datos y referencias que se tenga sobre el mismo en la Base de Datos de Clientes, tal como presentamos en el punto 3.2 de este capítulo.



En pos de fomentar el Desarrollo Local, es clave pensar en la inclusión de potenciales clientes que estén operando cerca o en nuestro mismo territorio.

*Negocio a negocio (del inglés *business-to-business* o B2B) hace referencia a las transacciones comerciales entre empresas, es decir, a aquellas que típicamente se establecen entre fabricantes y/o un fabricante con su distribuidor, o entre un distribuidor y un minorista.

3.1. Ecosistema de Clientes: Identificación (cont.)

Vía Indirecta – Contacto con Organizaciones de II nivel

Otra de las formas para llegar a potenciales clientes es ver cuáles son las Organizaciones de II nivel²⁹ que promueven prácticas de sustentabilidad, inclusión, o impacto social positivo en el territorio. Nuestra experiencia muestra que para una Organización de II nivel que fomenta buenas prácticas empresarias, **el servicio de intermediación representa una oportunidad para sumar valor agregado a sus miembros y asociados, que en un segundo momento, podrían convertirse en nuestros futuros clientes.**

**Organizaciones de II Nivel con las que
JUNTOS Compras con 100% Impacto Social
ha realizado diversas acciones:**



²⁹Utilizamos el término “segundo nivel” cuando hablamos de entidades que funcionan como paraguas bajo el que amparan, unen y relacionan entidades parecidas o con fines parecidos, uniéndolas de manera formal y estable. Pueden tratarse de cámaras empresariales, federaciones, redes, etc. Sus finalidades pueden ser diversas (reivindicativas, representativas, negociadoras, prestadoras de servicios a sus miembros, prestadoras de servicios a externos, entre otras), así como su manera de organizarse internamente y el papel que juegan tanto las entidades que la conforman como su equipo técnico (en caso de existir).

Vía Indirecta – Contacto con Grandes empresas

Otro camino posible para identificar potenciales clientes, es a través de **alianzas con grandes empresas que nos permitan llegar a las PYMEs que integran su cadena de valor (sean proveedores o clientes).**

En primera instancia debemos identificar cuáles son las grandes empresas que promueven prácticas de inclusión social en el territorio. Para esto se pueden analizar, por ejemplo, sus reportes de Sustentabilidad o bien acceder a listados como el “*Quién es quién en Sustentabilidad*” que publica El Cronista (en Argentina).

La propuesta de valor de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** para estas empresas se centra en la trazabilidad de su cadena de valor. Nuestro objetivo será que sus proveedores PyMEs se conviertan en nuestros clientes y realicen compras con impacto social.

Para la gran empresa esta alianza puede representar una oportunidad para comunicar su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 1, 2, 5, 8, 10 y 12.



3.1. Ecosistema de Clientes: Identificación (cont.)

Alianzas – Organizaciones de II nivel

Según la experiencia de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** recomendamos iniciar con un proyecto pequeño que la Organización de II nivel pueda promover internamente. Algunos detalles a tener cuenta:

- **Detallar en la comunicación.** *¿De qué se trata nuestra iniciativa? ¿Cuáles son nuestros objetivos? ¿Por qué esta propuesta puede ser de interés para cada miembro/asociado? Por qué nos aliamos con esta Organización?*
- **Desarrollar folletería** orientada a los rubros a los que pertenecen los miembros/asociados.
- **Establecer una duración de la campaña por un período** de tiempo acotado para no saturar a la Organización y a sus miembros.
- **Dirigir el proyecto a un número restringido de asociados.** Esto nos permite un conocimiento más profundo de sus necesidades y un tratamiento más personalizado.

Organizaciones II nivel CASO: VISTAGE Argentina

VISTAGE

Acciones realizadas:

- Realización de Plan de trabajo en conjunto VISTAGE – **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**, con un seguimiento semanal.
- Selección del universo de miembros VISTAGE por parte de VISTAGE (30 de sus CEO's asociados, pertenecientes a 3 perfiles diferentes).
- Elaboración de material de difusión para invitarlos a participar de un Piloto de Compras Inclusivas.

Resultados:

- 50% de las empresas del piloto de VISTAGE manifestó interés en escuchar la propuesta de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social**.
 - 10 reuniones agendadas con estas empresas
 - el 80% de esas empresas declaró interés en realizar compras con impacto social a través de nuestro modelo de intermediación comercial.

3.1. Ecosistema de Clientes: Identificación (cont.)

Alianzas – Grandes Empresas

Según la experiencia de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** recomendamos iniciar con un proyecto pequeño que la Gran Empresa pueda promover internamente. Algunos ítems a tener cuenta:

- **Detallar en la comunicación.** ¿De qué se trata nuestra iniciativa? Cuáles son nuestros objetivos? ¿Por qué esta propuesta puede ser de interés para cada PyME de la Cadena de Valor? Por qué nos aliamos con esta Gran Empresa?
- **Desarrollar folletería** orientada a los rubros a los que pertenecen las PyMEs que integran la Cadena de Valor.
- **Establecer una duración de la campaña por un período** de tiempo acotado para no saturar a la Empresa y a sus proveedores.
- **Dirigir el proyecto a un número restringido de PyMEs.** Esto nos permite un conocimiento más profundo de sus necesidades y un tratamiento más personalizado.

Es importante destacar que esto representa un beneficio para la Gran Empresa dado que garantiza una cadena de valor comprometida y alineada con las prácticas y valores que busca promover. Esto a su vez le podría ser de gran utilidad a la Gran Empresa al momento de confeccionar sus reportes de sustentabilidad o integrados.



Las distintas experiencias atravesadas hasta el momento dan cuenta que es necesario que **el área de Compras de la Gran Empresa cuente con un alto nivel de compromiso y lidere internamente la iniciativa** para que el plan de acción propuesto alcance de manera satisfactoria a sus proveedores.

La experiencia muestra que trabajar exclusivamente con el área de Sustentabilidad no alcanza. Los proveedores mantienen un vínculo fluido con el área de Compras y es ésta la que los evalúa, incluyendo los parámetros relacionados con la inclusión social.



Constanza Connolly

CoFundadora y Directora Jurídica & Legal
JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

“ —

Es importante **sensibilizar**
a las áreas de las
grandes empresas que
están involucradas en los
procesos de compras
acerca de las compras
inclusivas y el impacto
que generan
en términos de
desarrollo económico.

3.1. Ecosistema de Clientes: Identificación (cont.)

Vía Indirecta – Acciones de comunicación/marketing



En **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** se utilizó la vía de las acciones de comunicación/marketing en la fase de crecimiento (que excede el alcance de esta Guía).

Recomendamos que las acciones de comunicación/marketing orientadas a desarrollar el ecosistema de clientes, se lleven adelante en una etapa en la que el modelo ya se encuentre funcionando y con perspectivas de crecimiento.

Campañas de Email marketing

Realizar campañas de Email marketing puede ser una forma de ampliar nuestro alcance a una audiencia más grande y desconocida hasta el momento que nos permita conseguir potenciales clientes interesados en realizar compras con impacto social a través de nuestra intermediación. Para ello es fundamental contar con una base de contactos numerosa y activa.

Campañas de Redes Sociales

La utilización de redes sociales es sumamente estratégica para acceder a potenciales clientes.

En un primer momento, conformar una comunidad que esté interesada en comprar con impacto social puede ser sumamente desafiante pero, conforme avance el tiempo, la misma se consolidará.

Recomendamos llevar adelante una estrategia conjunta con los clientes y realizar publicaciones de manera colaborativa. De esta forma, por lo general, más clientes del ecosistema pueden conocer de la existencia de nuestra iniciativa.



Analizar el ecosistema de clientes puede ser una tarea que demande mucho tiempo. Por ello, recomendamos hacer un profundo análisis del propio ecosistema y plantear una estrategia a seguir.



3.1

Ecosistema de Clientes: Identificación

3.2

Armado de Base de Datos de Clientes

3.3

Desarrollo del Ecosistema de Clientes

3.4

Actualización de la Base de Datos de Clientes

3.2 Armado de Base de Datos de Clientes

Armado de la Base de Datos de Clientes

Independientemente de la forma (Directa o Indirecta) en la que hayamos identificado a nuestros potenciales clientes, es necesario registrar todos sus datos e información recabada en una Base de Datos de Clientes. La misma nos permitirá ordenar la información obtenida hasta el momento y evaluar los próximos pasos.

La Base de Datos de Clientes cuenta con:

- **Primer momento:** Donde completamos los datos que hayamos podido obtener previo al primer contacto con el potencial cliente.
- **Segundo momento:** Donde completamos todos los datos relacionados con las necesidades de compra del potencial cliente, luego de haber tenido un primer contacto con el mismo.



El **Anexo 5 - Base de datos clientes**, muestra un modelo que construimos en **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** que funciona como guía en un instancia de desarrollo inicial de la réplica.

Se detallan a continuación los datos que recomendamos completar en el **primer momento** (estos datos se encuentran marcados en color amarillo en el Anexo 5-Base de datos clientes)

Nombre de la empresa	Razón social o nombre por el cual identificamos a la compañía.
Web	Incluir el link al website para tener como referencia y para más detalles.
Domicilio y localidad	Domicilio y localidad donde se encuentra la PyME.
Rubro	Ej. alimenticio, salud, industrial, etc.
Fuente/ Origen del contacto	Aclarar si el contacto surge de la agenda personal, de alguna acción de marketing, o de alguna alianza realizada.
Responsable del contacto	Asignar internamente una persona encargada de realizar el seguimiento con el prospect/cliente.

Tabla 7: Datos de los clientes a completar en el primer momento de la Base de Datos de Clientes



Emiliano Mroue

Cofundador
Fibrazo

“ —

Comprar
merchandising de calidad,
sabiendo que apoyamos a
Organizaciones Productivas,
nos da una gratificación
inmensa.

JUNTOS no solo entrega
productos excepcionales, sino
que, también,
genera un enorme impacto
social, **nos enorgullece ser sus**
clientes.



3.1

Ecosistema de Clientes: Identificación

3.2

Armado de Base de Datos de Clientes

3.3

Desarrollo del Ecosistema de Clientes

3.4

Actualización de la Base de Datos de Clientes

3.3 Desarrollo del Ecosistema de Clientes

Selección de clientes

Una vez finalizada la Base de Datos de Clientes, es posible **seleccionar a las empresas que contactaremos en primera instancia para comenzar a desarrollar nuestro ecosistema de clientes.**

Existen muchas posibilidades para realizar esta selección. Uno de los criterios puede ser segmentar por **Rubro**. Al segmentar a los clientes por rubro e iniciar el contacto especializándonos en un determinado sector podríamos, por ejemplo, seleccionar el sector “Salud” (hospitales, clínicas, centros de diagnóstico y tratamiento, etc).

El análisis de la Base de Datos de Clientes permitirá delinear una estrategia para desarrollar nuestro Ecosistema de Clientes.

La estrategia (el *cómo*) para acercarse a los potenciales clientes dependerá totalmente del ecosistema en el que estemos inmersos y del territorio en el que opera nuestro negocio.

Recomendamos concurrir al primer contacto con el cliente con un **folleto de productos y servicios** que podrían ser **de interés para ese cliente en particular**. Esto permitirá elaborar propuestas alineadas con las necesidades de cada empresa.



La estrategia a seguir para desarrollar el ecosistema puede variar en base a nuestra propia red y el territorio en el que nos encontremos.

El conocimiento sobre el territorio y su análisis pueden llevar a tener un entendimiento estratégico sobre la Base de Datos.

3.3 Desarrollo del Ecosistema de Clientes (cont.)

Pensar en la propuesta para el Cliente

En **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** desarrollamos folletos que se personalizan según las necesidades de cada cliente.

Hay diferentes criterios para seleccionar los productos o servicios a incluir en el folleto, los mismos pueden estar relacionados, por ejemplo, con el rubro o industria del potencial cliente: si el cliente es un centro de salud, podemos pensar en que nuestra oferta debe contemplar productos como: recetas impresos, cartelería, folletería, ambos médicos, productos de limpieza, entre otros.



Ejemplos de Folletos

En el website de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** contamos con ejemplos de folletos disponibles en la sección "Compras con Impacto social".



Primer contacto con Potenciales Clientes

Es de suma importancia remarcar que las **empresas** a las que nos orientamos **ya cuentan con sus proveedores habituales y que nuestra iniciativa propone cambiarlos.**



Concretar una primer reunión con una empresa puede insumir una gran cantidad de tiempo por el ritmo de trabajo propio de cada organización. Sugerimos hacer un seguimiento semanal hasta poder concretarla.

Desde el **primer contacto** con cada Cliente, debemos construir con ellos una **relación basada en la confianza**. Para esto es fundamental:

- Ser **transparentes** y explicitar desde el primer momento cómo será la modalidad de trabajo conjunta.
- Garantizar que les brindaremos **acompañamiento personalizado** durante todo el proceso de compra.

3.3 Desarrollo del Ecosistema de Clientes (cont)

Sugerimos seguir una estructura que contenga los siguientes momentos:

1. Presentación:

- a. Conocer al potencial cliente: quiénes integran la empresa, cuáles serán nuestras personas de contacto y qué roles ocupan dentro de la organización, cuáles son sus datos de contacto (teléfonos y direcciones de mail). Serán fundamentales a la hora de interactuar y actualizar nuestra Base de Datos de Clientes.
- b. Presentar nuestra iniciativa:
 - i. *¿Cómo es el modelo de intermediación comercial que proponemos?*
 - ii. *¿Cuál es nuestro propósito? ¿Qué significa comprar con propósito y cómo este modelo crea impacto social?*

2. Preguntar al potencial cliente:

- a. ¿Cómo están comprando actualmente? ¿Realizan/realizaron compras con impacto social?
- b. ¿Qué dificultades encuentran/encontraron?



Para profundizar sobre este punto, sugerimos visualizar el **Anexo 6 Guía de preguntas para la visita a los clientes.**

3. Presentar folletos con productos y Organizaciones Productivas

- a. Explicitar el impacto social que podrían alcanzar sus compras, mediante **el relato de las distintas historias que hay detrás de cada OP que integra nuestro portafolio.**
- b. Mostrar la folletería realizada que contiene fotos de los productos ofrecidos. Remarcar que los mismos son de una calidad análoga a la adquirida con sus proveedores habituales.



Lo más importante es poder comprender la situación del cliente, su interés y sus necesidades.

A partir de la **escucha activa** se podrá identificar si hay intención de comprar con impacto social.

Una vez que se conozca esta situación se puede proceder a profundizar sobre nuestro modelo de intermediación comercial.

¿Por qué integrar la Perspectiva de Género a las compras con 100% impacto social?



pro mujer



Al promover la inclusión de OPs con el enfoque de género, **quienes compran** contribuyen a...

MAYOR RENTABILIDAD E IMPACTO SOSTENIBLE

Al promover la inclusión de OPs con enfoque de género, JUNTOS contribuye a un ecosistema comercial más diverso, resiliente y con mejores resultados sociales y económicos. Las cadenas de valor con enfoque de género tienden a ser más estables, generan empleo local y ofrecen productos con mayor trazabilidad social, lo cual aumenta el valor agregado para las empresas compradoras.

EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LAS MUJERES

JUNTOS actúa como un puente que acerca a mujeres productoras e integrantes de OPs informales al mercado formal, facilitando su inclusión en cadenas de valor de empresas responsables.

POSICIONAMIENTO

Al integrar la perspectiva de género en sus procesos, JUNTOS no solo genera impacto social, sino que se consolida como un modelo innovador de intermediación comercial con propósito. Esto fortalece su posicionamiento frente a empresas, gobiernos, cooperantes e inversionistas sociales que buscan alianzas con actores comprometidos con los ODS.

IMPACTO SOCIAL

DESDE UNA MIRADA DE GÉNERO:

- **Más mujeres con autonomía económica**, capacidad de decisión y posibilidad de sostener sus emprendimientos en condiciones dignas.
- **Modelos de comercialización más inclusivos**, que reconocen y valoran la diversidad de saberes, tiempos y formas de producción de mujeres y diversidades.
- **Reducción de las desigualdades** estructurales en el acceso a oportunidades económicas, visibilidad y crecimiento.
- **Construcción de alianzas transformadoras**, donde las empresas compradoras también se involucran en generar impacto con equidad de género.



Ezequiel Devoto

Director Ejecutivo

Asoc. Argentina de Marcas y Franquicias

“ ———
A través de nuestro
acuerdo con **JUNTOS**,
vemos una
oportunidad única de
**impulsar las compras
con impacto social**
a través de las
**cadena de
franquicias argentinas
socias.**



3.1

Ecosistema de Clientes: Identificación

3.2

Armado de Base de Datos de Clientes

3.3

Desarrollo del Ecosistema de Clientes

3.4

Actualización de la Base de Datos de Clientes

3.4 Actualización de la Base de Datos de Clientes

Luego de la primera reunión con el cliente validaremos la información contenida en nuestra BDD de Clientes y solicitaremos, en caso de que sea necesario, información complementaria o faltante.

 El [Anexo 5 Base de datos clientes](#), se encuentran las diferentes categorías para completar como muestra la siguiente tabla.

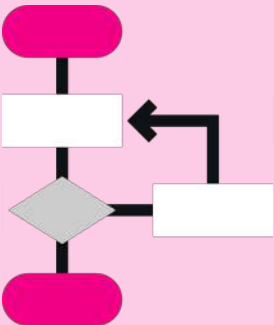
Categorías	Descripción categoría
Status	Una clasificación posible que recomendamos desde JUNTOS Compras con 100% Impacto Social es: • Sin contacto • Prospect • Nuevo • Activo • Baja • Recuperado
Fecha de primer contacto	Correspondiente a la primera reunión con el contacto.
Contacto 1, rol, número de teléfono, mail	Completar estos datos por cada persona de contacto dentro de la Organización
CUIT, Razón Social y Condición frente a IVA	Completar estos datos, de suma importancia a la hora de generar de concretar una venta.

Tabla 8: Información a completar en la Base de Datos de Clientes, luego de la primer reunión con el mismo



Se recomienda que se registren las novedades en la Base de Datos para poder realizar un seguimiento de todas las distintas acciones.

Para facilitar el seguimiento a nuestros potenciales clientes, podremos utilizar una hoja de trabajo extra con el detalle de todas las acciones realizadas con él.



En el capítulo 5 de Flujogramas se encuentra el flujograma de clientes. Este refleja todo lo recorrido en este capítulo, pero de manera relacionada. Para verlo ingresá [acá](#).

Autodiagnóstico Clientes

Para replicar el modelo de intermediación comercial de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** te proponemos realizar para poner en marcha el desarrollo del ecosistema de clientes.

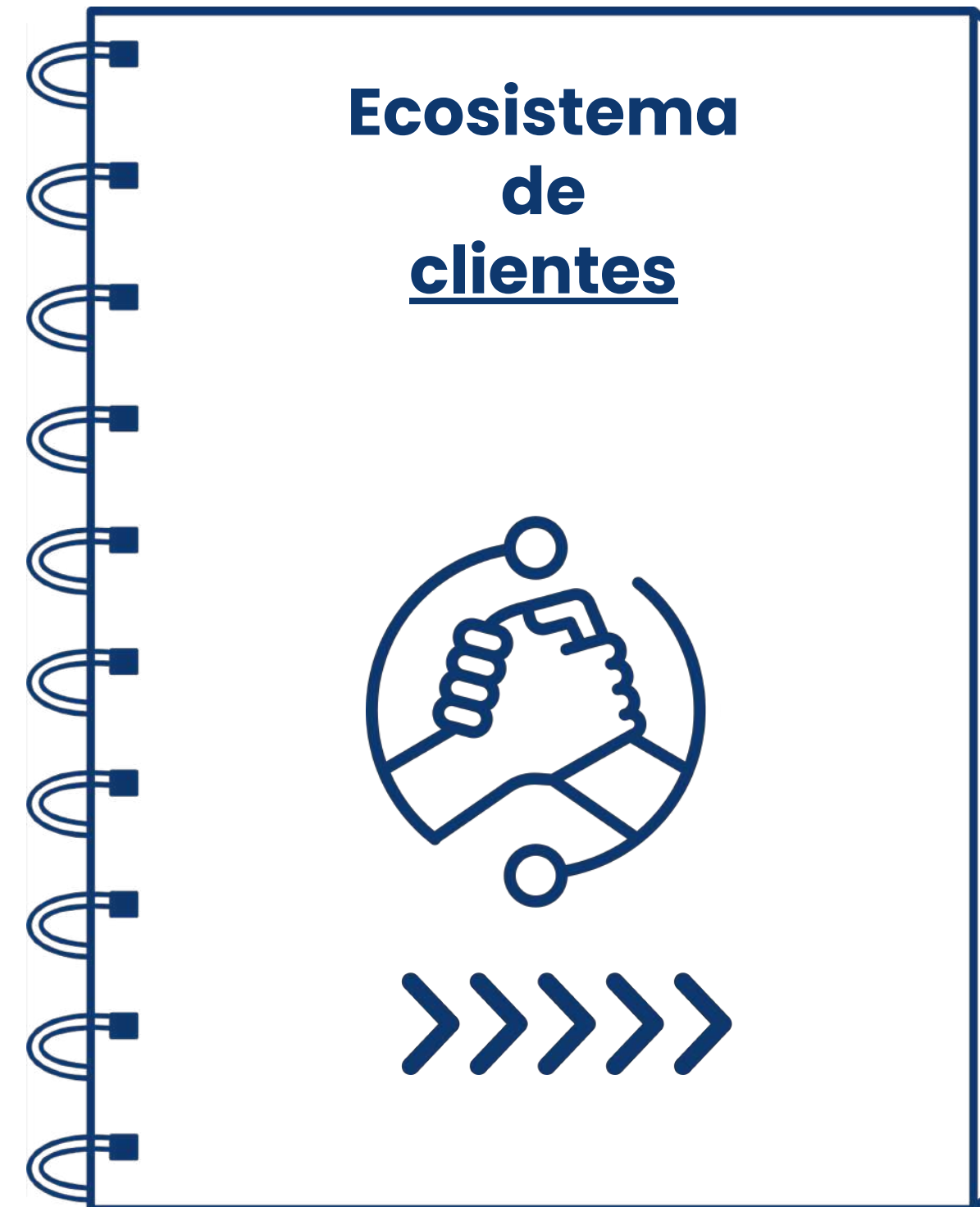


Autodiagnóstico Clientes

Además, te proponemos algunas preguntas disparadoras que pueden orientarte en el desarrollo de tu ecosistema de 100% impacto social:



- ¿Conozco a alguna persona que trabaje en una PyME que tenga interés o realice acciones sociales?
- ¿Cuáles Organizaciones de II Nivel (como por ej. cámaras empresariales) operan en mi territorio y promueven prácticas de inclusión social?
- ¿Tengo llegada a alguna Gran Empresa con la que pueda realizar una alianza para trabajar con su Cadena de Valor (sus empresas proveedoras PyMEs)?



Si en el Autodiagnóstico de Clientes la mayoría de tus respuestas fueron “A partir de la lectura del capítulo, siento que estas metas serán muy difíciles de alcanzar”, puedes contactarte con el equipo de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** para recibir asesoramiento consulta.juntos@gmail.com.

Incorporación progresiva del enfoque de género con los Clientes



pro mujer



CLIENTES

3

PERSPECTIVA DE GÉNERO

- **Sensibilizar a las empresas compradoras sobre las desigualdades de género en la economía informal** y cómo sus compras pueden ser una herramienta para transformarlas.
- **Incorporar el enfoque de género en los mensajes y folletos** que se presentan a los clientes, integrando historias de vida y testimonios de mujeres emprendedoras en los materiales comerciales.
- **Incluir cláusulas, recomendaciones y retroalimentación a las empresas** para que internamente vayan incorporando criterios de igualdad de género en sus operaciones.
- **Proponer campañas con clientes para visibilizar casos de éxito con perspectiva de género:** *“Compramos a una OP de mujeres rurales que...”*
- **Simplificar y agilizar los procesos de licitación y contratación** para propiciar que cada vez más OPs lideradas por mujeres tengan mayores oportunidades de participar en ellos (formularios breves, en lenguaje claro y sin tecnicismos, disponibles en papel y formato digital accesible, no exigir experiencia previa en grandes contratos, etc).



Comprar con impacto social también es comprometerse con cerrar brechas de género.

Incorporación progresiva del enfoque de género con los Clientes



- **Incorporar indicadores de impacto en los reportes operaciones**, como el % de compras que se realizaron a OPs con liderazgo femenino, el % de clientes sensibilizados en esta temática o el % de clientes que reportan impacto de género en sus propias cadenas de valor.
- **Incluir indicadores de reporte y seguimiento para clientes:** cuántas empresas lideradas por mujeres forman parte de las compras, promedio (montos) de las compras, cuántas nuevas empresas con impacto social forman parte de las compras y el % de empresas que incorporan criterios de género en sus compras responsables.
- **Ofrecer métricas de impacto con enfoque de género a las empresas brindando, herramientas para reportar su contribución al ODS 5:** ¿Cuántas mujeres o diversidades se fortalecieron con esta compra? ¿Qué brechas se cerraron? ¿Se generaron nuevos puestos de trabajo para mujeres a partir de esta compra?



Pro Mujer invita también a incluir cláusulas de compromiso con la no discriminación, y priorizar únicamente a empresas que promuevan el empleo decente (cargas sociales, seguridad laboral, salarios justos, etc).

Cómo acompañamos a cada uno de los actores en el desafío de comprar con 100% impacto social



En “Creamos Puentes” asesoramos a EMPRESAS y ORGANIZACIONES en:

- Diagnóstico, estrategia e implementación de programas e iniciativas de compras con impacto social.
- Diseño de herramientas de diagnóstico de proveedores sociales y su nivel de impacto.
- Diseño de políticas, lineamientos y procedimientos para compras con impacto social.
- Capacitación, sensibilización y trabajo con equipos internos dentro de las empresas y organizaciones.

Toolkit:

- Guías prácticas y marcos de decisión para fortalecer áreas de compras y contrataciones en el desarrollo de compras con impacto social.
- Bases de datos y catálogos de proveedores con impacto social.
- Workshops / talleres de integración de criterios de impacto social en procesos de compras y adquisiciones.
- KPIs y métricas para monitorear avances.



A EMPRENDEDORAS



- Acompañamiento a Emprendedoras, para idear, crear, potenciar, y expandir sus negocios.
- Capacitaciones y asistencia técnica en el uso de tecnologías y herramientas digitales
- Fortalecimiento de habilidades financieras para incrementar la autonomía económica

A EMPRESAS



- Elaboración de estrategias integrales de género y negocios.
- Realización de diagnósticos y elaboración de planes de acción para mitigar brechas con enfoque de género
- Políticas y transformación de la cultura organizacional
- Diseño de productos financieros y no financieros con perspectiva de género
- Capacitaciones y formación integral para la igualdad
- Investigación y evaluación de impacto



Guía
**COMPRAS y VENTAS CON
100% IMPACTO SOCIAL**

4

OPERACIONES

En este capítulo se encuentran las **herramientas operativas** de intermediación comercial desarrolladas por **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social.**



4.1

Solicitud de presupuesto de un cliente

4.2

Selección de Organizaciones Productivas

4.3

Solicitud de presupuesto a las Organizaciones Productivas

4.4

Recepción de presupuesto de la Organización Productiva y armado de cotización

4.5

Envío del presupuesto al cliente, seguimiento, y ajustes o feedback

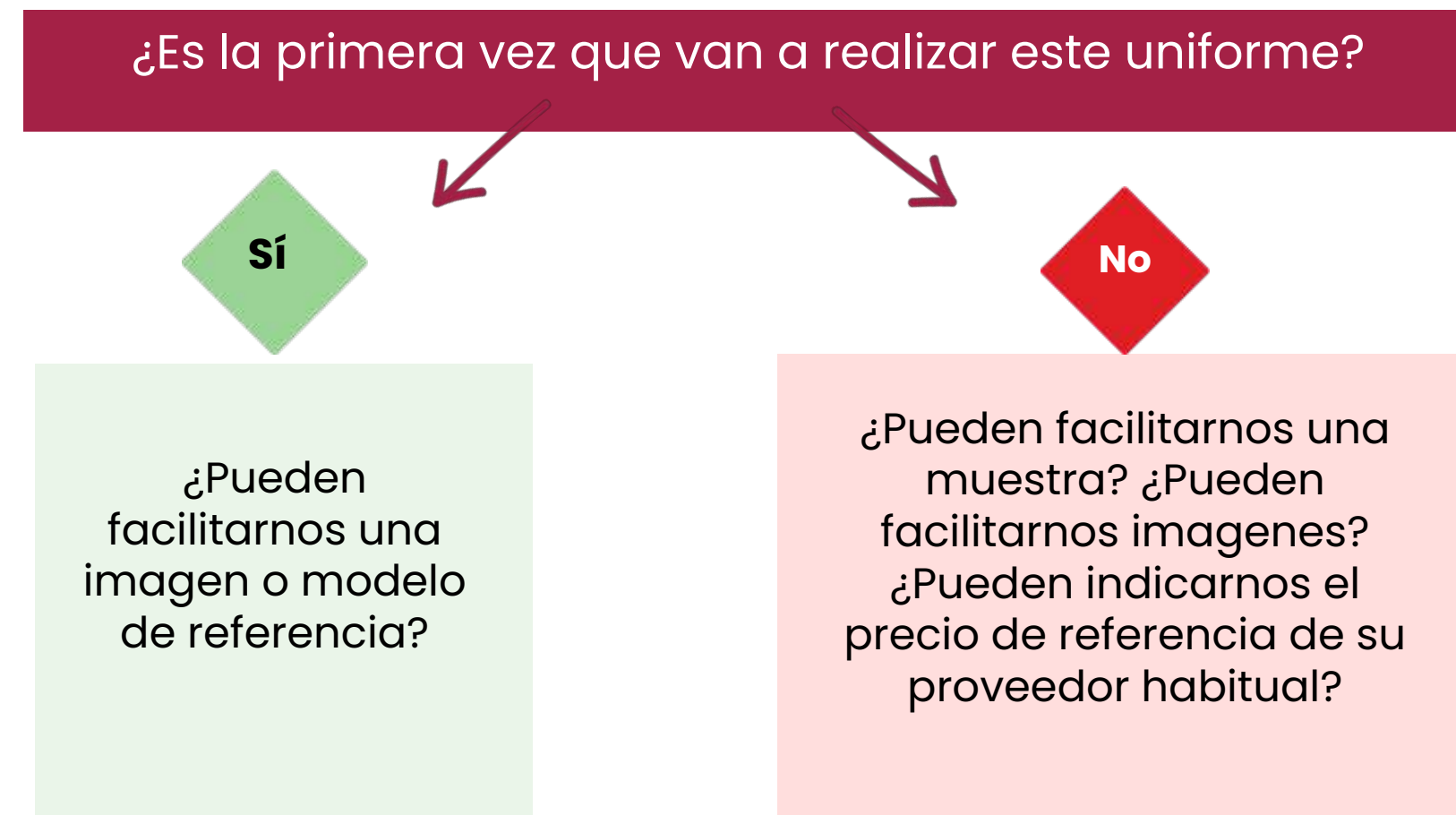
4.6

Evaluación de la operación

4.1 Solicitud de presupuesto de un cliente

Cuando un cliente solicita un pedido de presupuesto de compra, debemos recopilar toda la información necesaria para confeccionar dicho presupuesto.

Sugerimos siempre indagar con el cliente si es la primera vez que van a comprar estos productos o si nos podrá proveer información detallada acerca de sus características.



Las Organizaciones Productivas, por restricciones de su capital de trabajo, **no cuentan con stock de productos, es decir que producen específicamente para cada pedido**. Por ello, es importante indagar de manera exhaustiva en las características solicitadas por el cliente para poder encarar la elaboración del presupuesto.



Anexo 7 - Información a solicitar para los presupuestos es una guía de preguntas a realizar a los clientes a la hora de presupuestar, según el rubro.



EJEMPLO

Necesidad del Cliente: "20 uniformes para nuestros colaboradores".

¿Qué características debe tener el uniforme?

Considerar preguntar por:

- Tipo de tela | composición
- Talles requeridos
- Detalles de confección
- Diseño, colores,
- Si va a llevar logo (si será estampado o bordado)
- etc.



4.1

Solicitud de presupuesto de un cliente

4.2

Selección de Organizaciones Productivas

4.3

Solicitud de presupuesto a las Organizaciones Productivas

4.4

Recepción de presupuesto de la Organización Productiva y armado de cotización

4.5

Envío del presupuesto al cliente, seguimiento, y ajustes o feedback

4.6

Evaluación de la operación

4.2 Selección de Organizaciones Productivas

La información recabada durante la conversación con el cliente permitirá, mediante la utilización de la **Base de Datos de Organizaciones Productivas**, identificar cuáles de ellas pueden satisfacer la necesidad de compra del cliente.

El Anexo 1 que se encuentra a continuación permitirá realizar una selección de la/s OP/OPs según:

- Las necesidades/requerimientos del Cliente.
- La información provista por la OP durante la visita realizada.



El **Anexo 1 - Base de Datos de OPs** concentra toda la información de las OPs y nos permitirá realizar esta selección



Siguiendo con el ejemplo anterior, ingresamos a la Base de Datos de OPs y:

- Filtramos por rubro -> Textil
- Nos asegurarnos: 1) que las OP filtradas realizan uniformes, y 2) que trabajan con la cantidad mínima requerida (20 unidades)



A TENER EN CUENTA

Desde **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** proponemos **tener en cuenta toda la información sobre la Organización Productiva** al momento de realizar la selección.

Al conocer:

- Cuál es su capacidad de producción
- Cuáles y qué tipo de clientes tienen
- Cómo han resultado las experiencias previas con otros clientes
- Si cuentan con stock de determinados productos

Podremos:

Analizar toda esta información y deducir **cuánto tiempo de nuestra intermediación será requerido para que cada operación se concrete de manera exitosa.**

**Alberto Patrón**

CEO

Condor Technologies

“ —

JUNTOS nos ayudó a
concretar la intención que ya
teníamos de hacer **compras**
con impacto.

Hoy, **nos soluciona el proceso**
completo.

Lo recomiendo como una
oportunidad para empresas
que buscan alcanzar el triple
impacto.



4.1

Solicitud de presupuesto de un cliente

4.2

Selección de Organizaciones Productivas

4.3

Solicitud de presupuesto a las Organizaciones Productivas

4.4

Recepción de presupuesto de la Organización Productiva y armado de cotización

4.5

Envío del presupuesto al cliente, seguimiento, y ajustes o feedback

4.6

Evaluación de la operación



El **tiempo** es un factor clave a tener en cuenta en la intermediación comercial.

En primera instancia, desde el momento en que enviamos un **pedido de presupuesto** a la Organización Productiva, y hasta que **reunimos toda la información** requerida para elaborar la **propuesta al cliente**.

4.3 Solicitud de presupuesto a las Organizaciones Productivas

Una vez seleccionada la/s OP/s, podemos proceder a enviarle/s un **pedido de presupuesto**. Es importante **consignar en este pedido toda la información recabada** durante el intercambio con el cliente y, a su vez, solicitar a la/s OP/s toda la información necesaria para armar la propuesta. A continuación, un ejemplo de solicitud de presupuesto:



Hola Federico, buenos días! Espero que estés muy bien!

Me contacto ya que tenemos un cliente que nos está solicitando presupuesto por 20 uniformes.

Te envío el detalle a presupuestar:

- 20 chombas piqué color negro con logo bordado a 1 color. Envío logo en adjunto.
- 20 pantalones náuticos para hombre, talle L. Adjunto fotos de referencia ya que ya han realizado estos uniformes con su proveedor habitual.

Por favor aclarar en el presupuesto:

- Tipo de factura que emitirán
- Tiempo de entrega a partir de confirmación de compra mediante pago del anticipo
- Costo de envío a SAN LORENZO – Pcia. de SANTA FE

Fecha límite para el envío del presupuesto: 23/06/23 por la tarde.
Gracias!



Llegar a reunir toda la información necesaria para elaborar un presupuesto puede llevar un tiempo considerable, debido a las características de las OPs (ya presentadas en el capítulo de Sustento Conceptual):

Frecuentemente las OPs:

- **Demoran en enviar la información requerida**, esto está relacionado al hecho que la persona que elabora los presupuestos muchas veces realiza todas las tareas administrativas de la organización y/o realiza también tareas productivas.
- **En primera instancia, envían la información de manera incompleta** (ej. envían presupuesto sin las imágenes solicitadas, etc.).
- **Consultan sobre la posibilidad de realizar productos alternativos/análogos** (ej, “No puedo hacer la chombas con logo bordado, pero sí con logo sublimado ¿Podríamos presupuestar esta alternativa?”)



4.1

Solicitud de presupuesto de un cliente

4.2

Selección de Organizaciones Productivas

4.3

Solicitud de presupuesto a las Organizaciones Productivas

4.4

Recepción de presupuesto de la Organización Productiva y armado de cotización

4.5

Envío del presupuesto al cliente, seguimiento, y ajustes o feedback

4.6

Evaluación de la operación

4.4 Recepción de presupuesto de la Organización Productiva y armado de cotización

Una vez recibida toda la información solicitada para armar el presupuesto debemos, para que el modelo de intermediación propuesto sea sostenible desde el punto de vista económico, determinar la comisión a percibir sobre la operación.

Establecer una comisión sobre cada operación permite **solventar nuestra propia estructura** y sostener los recursos necesarios utilizados para acercar clientes a las OPs, logrando así que las conozcan y demanden sus productos y, como consecuencia, incrementen así su producción y ventas.

Una vez definido el presupuesto final con la OP, es importante tener en cuenta cuáles son los **precios de referencia del mercado para los productos con similares características y calidad análoga**. Para ello, podemos guiarnos por los valores publicados en los principales marketplaces. Si el precio final del presupuesto que ha sido acordado con la OP supera por mucho al precio de mercado, podemos trabajar conjuntamente con la OP en ofrecer alguna alternativa de calidad pero a un menor precio, que pueda igualmente satisfacer la necesidad de compra del cliente.

Desde **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** recomendamos llevar un registro ordenado de cada presupuesto elaborado durante nuestra gestión.

A través del análisis de todos los presupuestos realizados será posible:

- Lograr un **mayor entendimiento del modelo de intermediación comercial**.
- Reflexionar sobre las **oportunidades de mejora a futuro**.
- Analizar la **factibilidad del modelo de negocios**.



**Ofrecemos productos y servicios
con IMPACTO SOCIAL,
de CALIDAD,
A PRECIO MERCADO**

Para fijar la comisión no debemos olvidar esta premisa, de lo contrario, podría convertirse en una causa por la cual un cliente decida no avanzar con la compra.

4.4 Recepción de presupuesto de la Organización Productiva y armado de cotización (cont.)



En el **Anexo 8 - Presupuesto y Comisión** hemos desarrollado una tabla para agilizar la aplicación del porcentaje acordado al presupuesto.

A la hora de realizar el presupuesto hay que incluir tanto las condiciones específicas de cada operación, como los términos y condiciones del presupuesto:

- Precios finales
- Tiempo de validez del presupuesto
- Tipo/s de factura a emitir
- Formas de pago
- Tiempo de producción
- Costo de envío



Si bien hay presupuestos que se resuelven en el día, el tiempo promedio requerido para los mismos es de 3 a 6 días hábiles.



Las Organizaciones Productivas **no cuentan con respaldo financiero** y, por lo tanto, **no cuentan con stock** de productos ni de materias primas.

En este sentido y, en la mayoría de los casos, las OPs necesitan contar con un **anticipo** del cliente para poder iniciar con la producción del pedido.

Habitualmente se piden **anticipos del 50%.**



Emilio Ferreyra

CoFundador y Director de Finanzas

JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

“ —

Desde **JUNTOS** buscamos que la **calidad** de los productos ofrecidos **y el precio final** pagado por los clientes sean **competitivos** con otras alternativas del **mercado**, con el objetivo de que nuestro **modelo de negocio inclusivo genere impacto social y sea sostenible a largo plazo**



4.1

Solicitud de presupuesto de un cliente

4.2

Selección de Organizaciones Productivas

4.3

Solicitud de presupuesto a las Organizaciones Productivas

4.4

Recepción de presupuesto de la Organización Productiva y armado de cotización

4.5

Envío del presupuesto al cliente, seguimiento, y ajustes o feedback

4.6

Evaluación de la operación



El **avance del pedido** depende, en gran medida, del seguimiento y el feedback del cliente.

La **cordialidad y agilidad en las respuestas** son parte fundamental del

modelo de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social en la búsqueda por brindar una **experiencia de calidad a cada cliente.**

4.5 Envío del presupuesto al cliente, seguimiento, y ajustes o feedback

Contando con:

- El presupuesto de la Organización Productiva (OP), y
- La cotización (que incluye la comisión para nuestro negocio)

Podemos proceder a **armar el presupuesto para el cliente**.

Aquí, es fundamental:

- Incluir imágenes/fotos tanto de los productos como de la OP, para ilustrar la propuesta
- Proveer información de la OP
- Explicitar el Impacto social, económico, y/o ambiental asociado a esta compra en particular
- Aclarar los términos y condiciones de la compra
- Aclarar los tiempos de producción y entrega
- Mencionar la modalidad de entrega



En el **Anexo 9 Modelo de presupuesto al cliente** presentamos un modelo a tomar como ejemplo para confeccionar un presupuesto a un cliente.

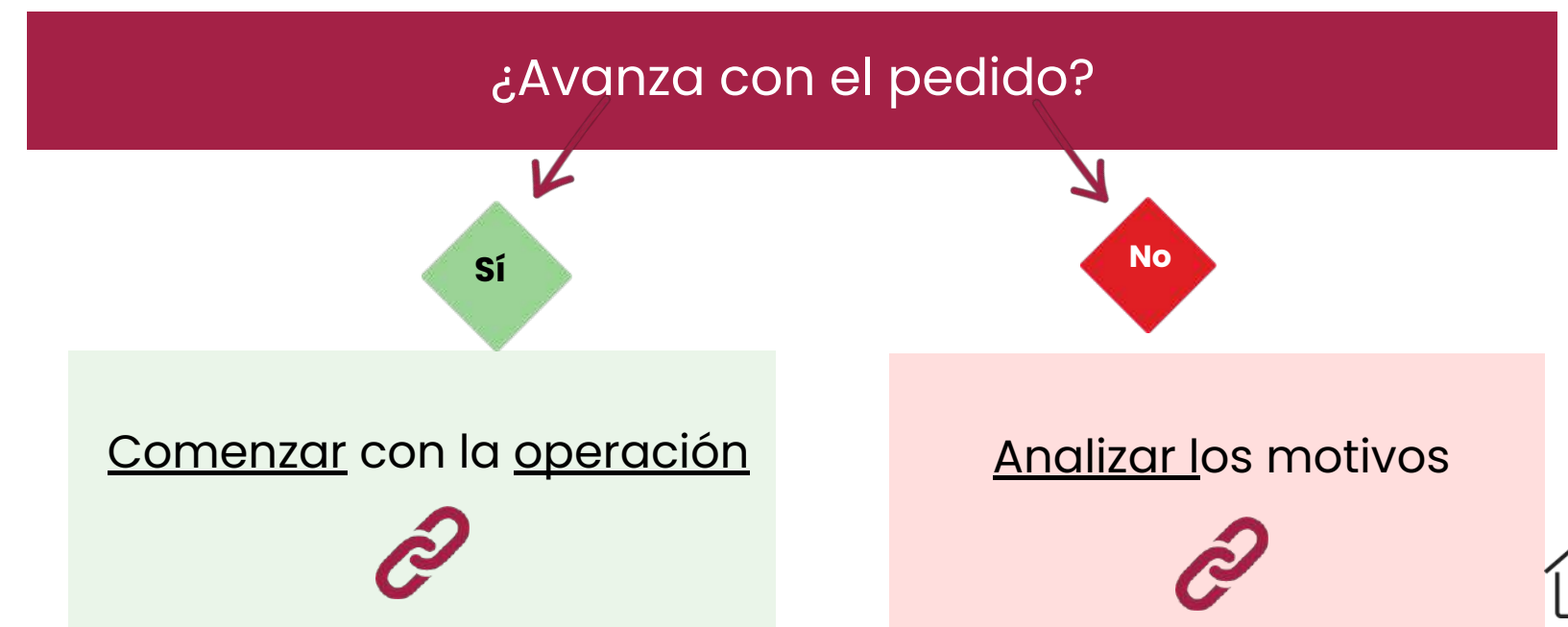
Una vez enviado el presupuesto al cliente, es importante realizar un **seguimiento vía mail/telefónica** para obtener una devolución (feedback) sobre el mismo.



Solicitar **feedback** sobre el presupuesto es clave para nuestro negocio ya que nos permite comprender las razones por las cuales avanzan/no avanzan nuestras propuestas.

Para esto, es recomendable planificar nuestras acciones de seguimiento, teniendo en cuenta la frecuencia con la que contactaremos al cliente y cuál es la vía/canal predilecto para este contacto.

A partir de ese seguimiento pueden surgir ajustes sobre la propuesta inicial enviada:



4.5 Envío del presupuesto al cliente, seguimiento, y ajustes o feedback (cont.)

Si avanza con el pedido:

Sí

El modelo de intermediación comercial de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** se DIFERENCIA por un **acompañamiento integral, ágil, y profesional durante todo el proceso de la compra.**

El punto de contacto entre la Organización Productiva y el Cliente es siempre el intermediario comercial.



Una vez que la Organización Productiva (OP) nos envíe la factura, enviaremos la misma al cliente consignando los datos para realizar la transferencia del monto acordado previamente como anticipo.

El cliente **deberá notificarnos en cuanto efectúa el pago**, y nosotros, a su vez, se lo informaremos a la OP. De esta forma se dará inicio a la producción.

A partir de este momento realizamos un **seguimiento en simultáneo** tanto con el **cliente como con la OP** sobre:

- Los avances en la producción
- La entrega del producto
- El pago del saldo restante

Una vez finalizada la producción, es importante obtener fotos del producto terminado para:

- Enviar al cliente
- Almacenarla, ya que puede ser de utilidad para utilizarla en alguna otra propuesta a futuro.

Una vez que 1) el producto ha sido entregado y 2) La OP ha recibido el pago del saldo restante, procederemos a **emitir nuestra factura a la OP por la comisión acordada previamente en concepto de Intermediación.**

4.5 Envío del presupuesto al cliente, seguimiento, y ajustes o feedback (cont.)

Si **NO** avanza con el pedido:



En caso de que el cliente decida no avanzar con el pedido, es necesario conocer los motivos y evaluar si estos pueden representar una oportunidad de mejora futuro.

En la experiencia de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** hemos identificado los siguientes motivos:

- **Económicos** (por ej. “el presupuesto enviado supera al de mi proveedor actual”): podemos revisar con la Organización Productiva este punto y ver si es posible mejorarlo a futuro (por ej. contemplando otra materia prima u otro formato para el mismo producto), o bien explorar con otra Organización Productiva para acercarle al cliente una propuesta alternativa.

En este caso se recomienda también analizar cómo se comunicó el impacto social de la compra al enviar la propuesta al cliente y ver si existe alguna oportunidad de mejora sobre este punto.

- **Tiempos** (por ej. el cliente necesitaba contar con los productos para la semana entrante y la Organización Productiva requería de 15 días para producirlos): podemos revisar con la Organización Productiva este punto y ver si es posible ofrecer alguna alternativa a futuro (por ej. una versión más “simple” del mismo producto), o bien explorar con otra Organización Productiva que cuente con un mayor número de trabajadores y pueda afrontar un pedido dentro de este plazo.

- **Propios de la empresa:** Si el motivo fuese propio de la empresa (por ej. “por ahora decidimos no avanzar con la compra, lo dejaremos para más adelante”) simplemente trataremos de quedar en contacto con la empresa y a disposición para contactarlos en un plazo de tiempo acordado.



Recomendamos volcar en un archivo los **comentarios de los clientes** para analizar las causas, tanto de manera individual (por cliente) como en conjunto (de todos los clientes).

Esta información facilita la **toma de decisiones** estratégicas que permitirán **fortalecer nuestro modelo de intermediación**. Podemos, por ejemplo, darnos cuenta de que tenemos que acompañar a determinada Organización Productiva para mejorar en un aspecto determinado, o bien podemos comprender que un cliente aún no está preparado para avanzar con compras de esta naturaleza.

Nuestro rol, como intermediarios, contempla y comprende las complejidades y las distancias entre ambos mercados. La evidencia empírica nos permite mejorar este modelo.



4.1

Solicitud de presupuesto de un cliente

4.2

Selección de Organizaciones Productivas

4.3

Solicitud de presupuesto a las Organizaciones Productivas

4.4

Recepción de presupuesto de la Organización Productiva y armado de cotización

4.5

Envío del presupuesto al cliente, seguimiento, y ajustes o feedback

4.6

Evaluación de la operación

4.6 Evaluación de la operación

Al cierre de cada operación es fundamental contar con una **devolución tanto del Cliente como de la Organización Productiva**. Estas constituyen oportunidades para trabajar en la mejora continua de nuestro modelo de intermediación.



Anexo 10- Guía de preguntas para la Evaluación de Satisfacción Clientes es una guía de preguntas a realizar a los clientes al finalizar cada operación.

Esta Evaluación nos permitirá encontrar **oportunidades de mejora** en 3 planos:

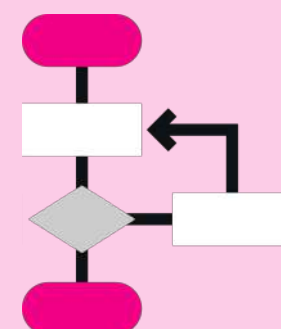
- **En nuestro negocio**, en los aspectos que se refieren específicamente con nuestra gestión.
- **Con las Organizaciones Productivas**, ya que aspectos como la gestión de los tiempos, pueden perjudicar la operatoria.
- **Con los Clientes**, ya que podemos detectar alguna diferencia, por ejemplo, entre sus expectativas previas y el acompañamiento recibido.



Ejemplo de Feedback recibido

*"Resultaron lindas, más livianas y cómodas que las que teníamos.
Excelente la relación precio - calidad."*

Instituto La Inmaculada



En el capítulo 5 de Flujogramas se encuentra el flujograma de Operaciones. Este refleja todo lo recorrido en este capítulo, pero de manera relacionada. Para verlo ingresá **acá**.



Autodiagnóstico Operaciones

Para replicar el modelo de intermediación comercial de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** te proponemos realizar un autodiagnostico para poner en marcha las operaciones.



Autodiagnóstico Operaciones



Este autodiagnóstico podrá realizarse una vez que se haya desarrollado el ecosistema de proveedores y de clientes.

Todas las acciones registradas son recomendaciones derivadas de la experiencia de intermediación comercial de **JUNTOS Compras con 100% impacto Social**.



Si en el Autodiagnóstico de Operaciones la mayoría de tus respuestas fueron “A partir de la lectura del capítulo, siento que estas metas serán muy difíciles de alcanzar”, puedes contactarte con el equipo de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** para recibir asesoramiento consulta.juntos@gmail.com.

Incorporación progresiva del enfoque de género en las Operaciones



pro mujer



- **Incluir en las fichas alertas o criterios que tengan en cuenta las desigualdades de género estructurales:** tiempos de producción, barreras de acceso digital, tareas de cuidado, etc.
- **Promover la contratación de mujeres y diversidades en áreas tradicionalmente masculinizadas** (distribución, tecnología, etc.).
- **Generar espacios de formación continua** adaptados a los tiempos y roles de las mujeres en las OPs.

- **Tener en cuenta la desigualdad en la distribución del cuidado:** asegurar que los procesos (presupuestos, seguimiento, pagos) consideren los tiempos y limitaciones de quienes tienen múltiples roles, como las mujeres cuidadoras.
- **Capacitar al equipo intermediario en enfoque de género,** para que todas las decisiones operativas reflejen un compromiso con la igualdad de género.



pro mujer

La igualdad de género se construye en cada decisión operativa, no solo en la estrategia.

Un modelo operativo justo reconoce las diferencias y trabaja para que no se conviertan en desigualdades.



Cómo acompañamos a cada uno de los actores en el desafío de comprar con 100% impacto social



En “Creamos Puentes” asesoramos a EMPRESAS y ORGANIZACIONES en:

- Diagnóstico, estrategia e implementación de programas e iniciativas de compras con impacto social.
- Diseño de herramientas de diagnóstico de proveedores sociales y su nivel de impacto.
- Diseño de políticas, lineamientos y procedimientos para compras con impacto social.
- Capacitación, sensibilización y trabajo con equipos internos dentro de las empresas y organizaciones.

Toolkit:

- Guías prácticas y marcos de decisión para fortalecer áreas de compras y contrataciones en el desarrollo de compras con impacto social.
- Bases de datos y catálogos de proveedores con impacto social.
- Workshops / talleres de integración de criterios de impacto social en procesos de compras y adquisiciones.
- KPIs y métricas para monitorear avances.



A EMPRENDEDORAS

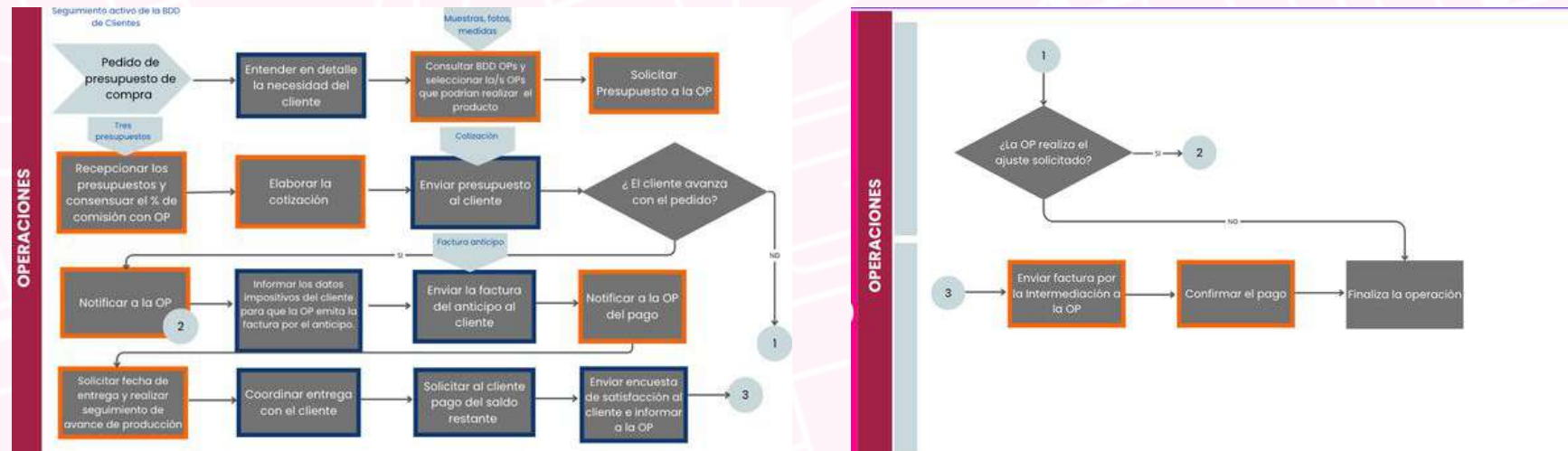
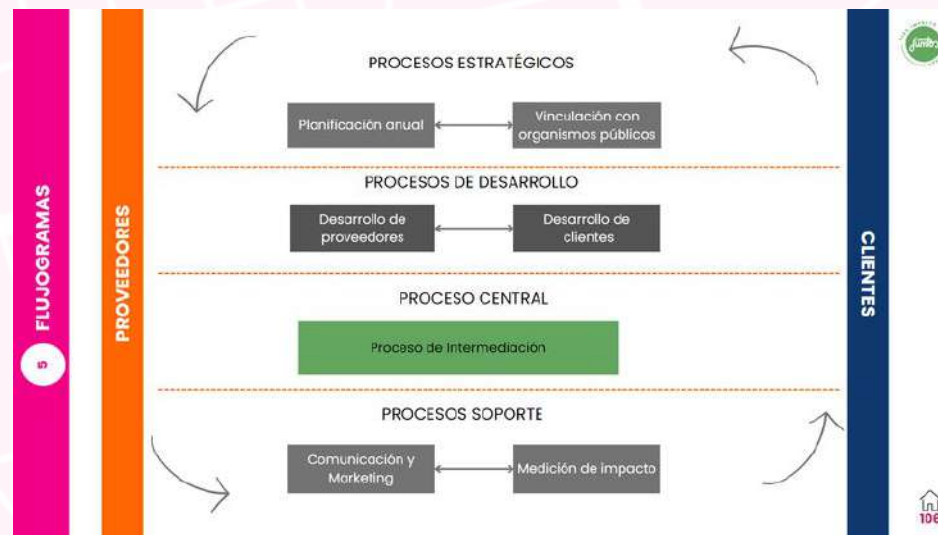
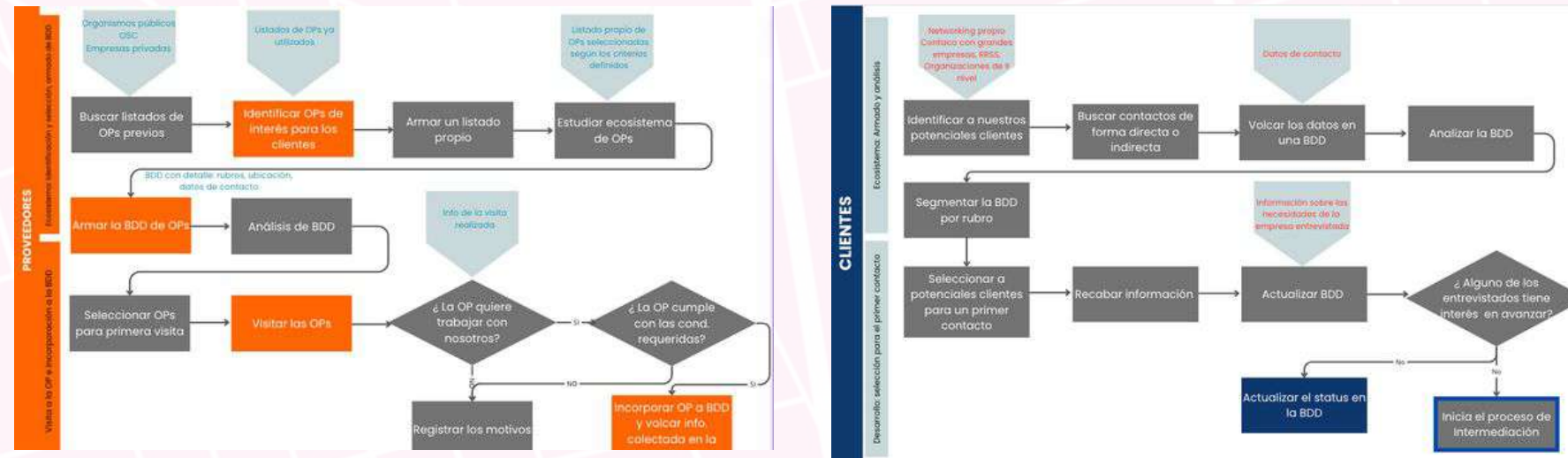


- Acompañamiento a Emprendedoras, para idear, crear, potenciar, y expandir sus negocios.
- Capacitaciones y asistencia técnica en el uso de tecnologías y herramientas digitales
- Fortalecimiento de habilidades financieras para incrementar la autonomía económica

A EMPRESAS



- Elaboración de estrategias integrales de género y negocios.
- Realización de diagnósticos y elaboración de planes de acción para mitigar brechas con enfoque de género
- Políticas y transformación de la cultura organizacional
- Diseño de productos financieros y no financieros con perspectiva de género
- Capacitaciones y formación integral para la igualdad
- Investigación y evaluación de impacto



Guía COMPRAS y VENTAS CON 100% IMPACTO SOCIAL

FLUJOGRAMAS

En este capítulo, se encuentran reflejados los procesos de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** por medio de flujogramas que conectan todas las actividades dentro de cada área y entre las áreas.



5.1

Flujogramas de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

5.2

Flujograma general

5.3

Flujograma de Proveedores

5.4

Flujograma de Clientes

5.5

Flujograma de Operaciones

5.1 Flujogramas de JUNTOS Compras con 100% Impacto social

Objetivos de los flujogramas

Desde 2018, **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** registró sus procesos con tres objetivos:

- 1 Como herramienta para lograr una **gestión altamente profesional**.
- 2 **Facilitar la replicabilidad del proyecto.**
- 3 **Contribuir al proyecto de investigación acción del ENI Di Tella** (Espacio de Negocios Inclusivos de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella).

El objetivo en esta guía es mostrar los procesos iniciales de **JUNTOS Compras con 100% Impacto Social** y la relación con las Organizaciones Productivas (OPs) y Clientes:

- Diagrama general
- Desarrollo de proveedores (OPs)
- Desarrollo de clientes
- Operaciones (proceso de Intermediación)



Flujogramas de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

Los flujogramas que se comparten en esta guía reflejan todo lo desarrollado en los capítulos de proveedores, clientes, y operaciones.

JUNTOS Compras con 100% Impacto Social cuenta con más procesos y flujogramas que demuestran el crecimiento del proyecto, pero no son objeto de esta guía pero están disponibles si los solicitan.

5.1 Flujogramas de JUNTOS Compras con 100% Impacto social (cont.)

En la siguiente tabla se detallan los procesos, los objetivos, y las áreas involucradas que se ilustran en los flujogramas:

Proceso	Objetivo	Áreas involucradas
Diagrama general	Mostrar todos los procesos de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social y la relación con las Organizaciones Productivas (OPs) y Clientes.	- Dirección estratégica - Área de Proveedores - Área de Clientes - Marketing - Medición de impacto
Desarrollo de proveedores	- Desarrollar un ecosistema de proveedores que incluya a las Organizaciones Productivas (OPs) presentes en nuestro territorio. - Armar de un listado de OPs para obtener una Base de Datos de proveedores.	Área de Proveedores
Desarrollo de clientes	Desarrollar un ecosistema de clientes - de forma Directa o Indirecta.	Área de Clientes
Operaciones (Intermediación comercial)	- Concretar ventas. - Gestión total de la operación por medio de la intermediación entre proveedores y clientes. - Sostenibilidad del modelo de intermediación comercial.	- Área de Proveedores - Área de Clientes



5.1

Flujogramas de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

5.2

Flujograma general

5.3

Flujograma de Proveedores

5.4

Flujograma de Clientes

5.5

Flujograma de Operaciones

PROCESOS ESTRATÉGICOS

Planificación anual

Vinculación con
organismos públicos

PROCESOS DE DESARROLLO

Desarrollo de
proveedores

Desarrollo de
clientes

PROCESO CENTRAL

Proceso de Intermediación

PROCESOS SOPORTE

Comunicación y
Marketing

Medición de impacto



5.1

Flujogramas de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

5.2

Flujograma general

5.3

Flujograma de Proveedores

5.4

Flujograma de Clientes

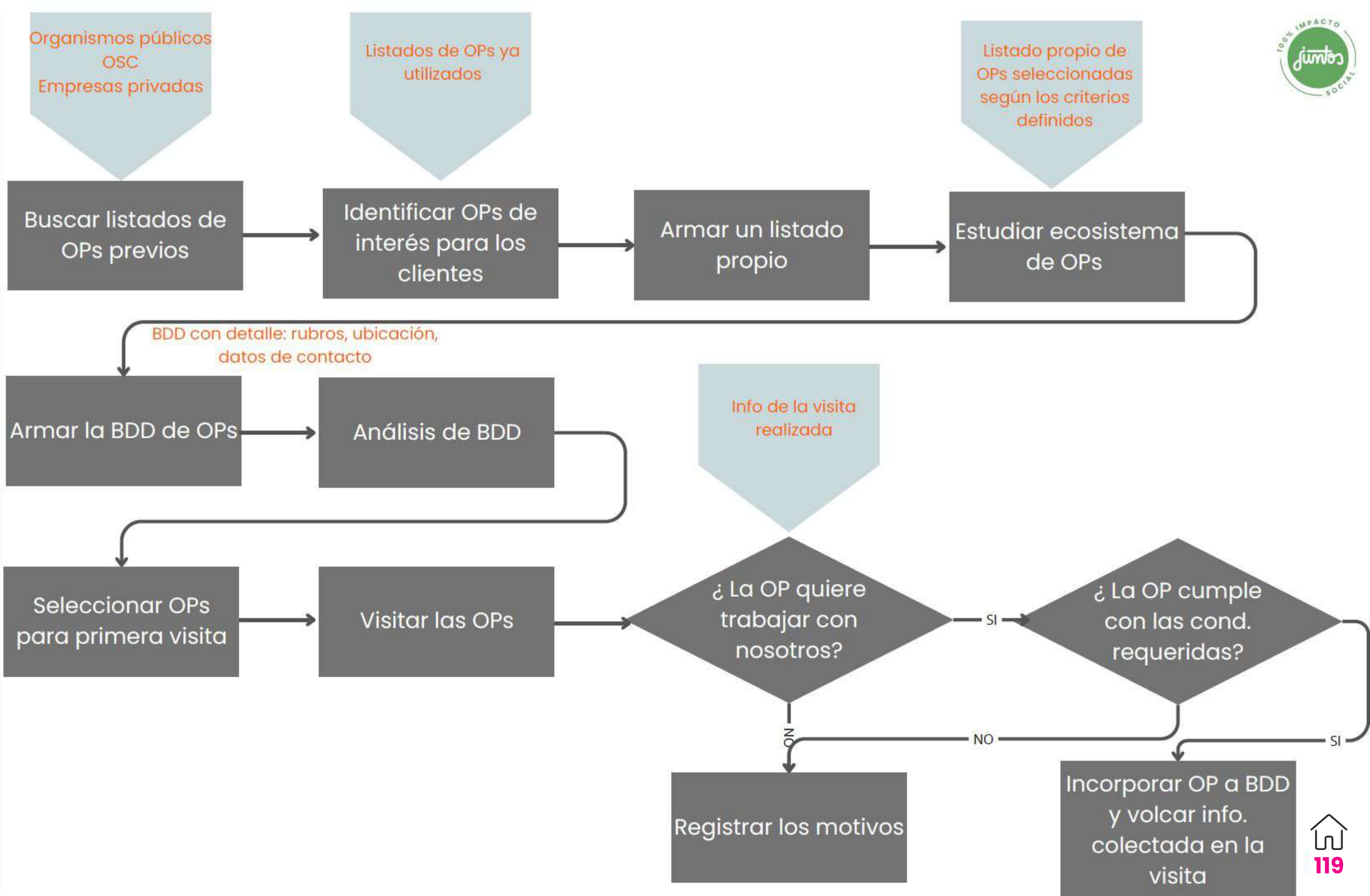
5.5

Flujograma de Operaciones

PROVEEDORES

Ecosistema: Identificación y selección, armado de BDD

Visita a la OP e incorporación a la BDD





5.1

Flujogramas de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

5.2

Flujograma general

5.3

Flujograma de Proveedores

5.4

Flujograma de Clientes

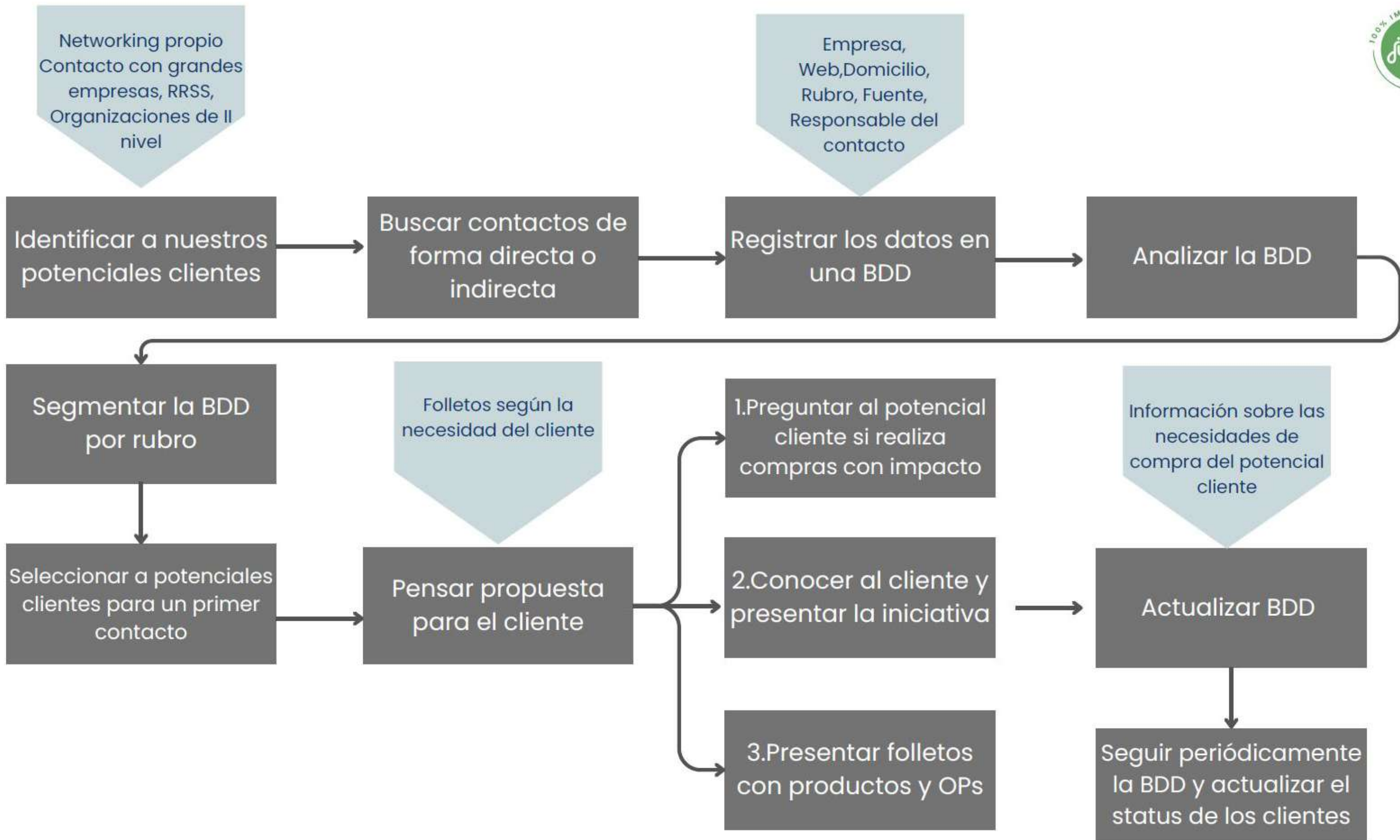
5.5

Flujograma de Operaciones

CLIENTES

Identificación y armado de BDD

Desarrollo del ecosistema y actualización de BDD





5.1

Flujogramas de JUNTOS Compras con 100% Impacto Social

5.2

Flujograma general

5.3

Flujograma de Proveedores

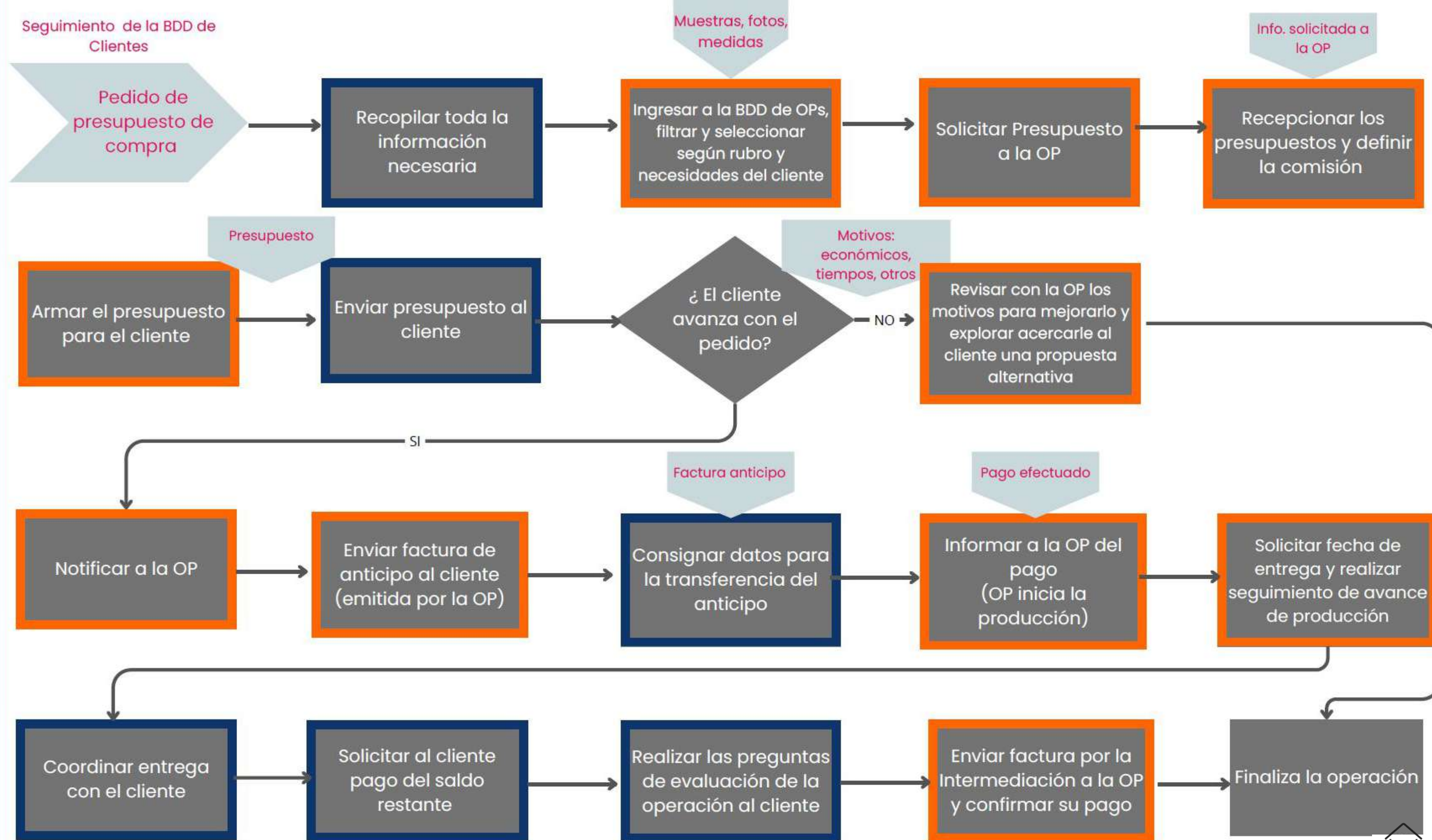
5.4

Flujograma de Clientes

5.5

Flujograma de Operaciones

OPERACIONES



Incorporación progresiva al enfoque de género



pro mujer



Recomendación

- **Incorporar la perspectiva de género** en cada uno de los flujogramas (JUNTOS, general, proveedores, clientes, operaciones) añadiendo:
 - **actores clave del ecosistema con perspectiva de género:** organizaciones feministas, redes de mujeres productoras, referentes comunitarias, proveedores,
 - **puntos críticos del flujo donde puede haber mayores barreras para mujeres** (selección de OPs, inicio del contacto, negociación, entrega, seguimiento, clientes sin perspectiva de género, etc)
- **Visualizar los roles diferenciados** y proponer soluciones: ¿quién produce?, ¿quién comercializa?, ¿quién decide? ¿quién queda afuera?
- Identificar otras oportunidades en donde se puede introducir la perspectiva de género
- **Añadir decisiones como:** ¿La OP cumple con criterios de equidad de género?
- ¿Necesita apoyo específico para avanzar hacia la formalidad o aumentar su capacidad productiva con equidad?
- **Visualizar explícitamente las etapas de cuidado:** gestión y producción para identificar sobrecargas de género.

Un flujograma sensible al género hace visibles las desigualdades para transformarlas desde el diseño del proceso.



Cómo acompañamos a cada uno de los actores en el desafío de comprar con 100% impacto social



En “Creamos Puentes” asesoramos a EMPRESAS y ORGANIZACIONES en:

- Diagnóstico, estrategia e implementación de programas e iniciativas de compras con impacto social.
- Diseño de herramientas de diagnóstico de proveedores sociales y su nivel de impacto.
- Diseño de políticas, lineamientos y procedimientos para compras con impacto social.
- Capacitación, sensibilización y trabajo con equipos internos dentro de las empresas y organizaciones.

Toolkit:

- Guías prácticas y marcos de decisión para fortalecer áreas de compras y contrataciones en el desarrollo de compras con impacto social.
- Bases de datos y catálogos de proveedores con impacto social.
- Workshops / talleres de integración de criterios de impacto social en procesos de compras y adquisiciones.
- KPIs y métricas para monitorear avances.



A EMPRENDEDORAS



- Acompañamiento a Emprendedoras, para idear, crear, potenciar, y expandir sus negocios.
- Capacitaciones y asistencia técnica en el uso de tecnologías y herramientas digitales
- Fortalecimiento de habilidades financieras para incrementar la autonomía económica

A EMPRESAS



- Elaboración de estrategias integrales de género y negocios.
- Realización de diagnósticos y elaboración de planes de acción para mitigar brechas con enfoque de género
- Políticas y transformación de la cultura organizacional
- Diseño de productos financieros y no financieros con perspectiva de género
- Capacitaciones y formación integral para la igualdad
- Investigación y evaluación de impacto



EQUIPO DE

JUNTOS Compras con 100% Impacto Social



Jaqueline Pels



Constanza Connolly



Adriana Vivacqua



Jose Giraudo



Emilio Ferreyra



Julia Gonzalez Treglia



Victoria Barroso



Camila Aisenberg



Cyntia Salcedo



Maria del Carmen di Franco



Florencia Robiolio



Sabrina Faur



Santiago Di Matteo



Violeta Balbiani



Josefina Galli

¿Te **interesa replicar**
el modelo de

JUNTOS Compras con 100% Impacto Social?



Contactanos a través de
este **formulario!**



**Te esperamos para co-crear
un ecosistema de 100%
impacto social.**



EQUIPO DEL GENDER KNOWLEDGE LAB

DE PRO MUJER



Tomás Gonzalez Bergez
Gerente Global de Género
y GKL



Alejandra Padilla
Coordinadora de
Contenidos de Género



Georgia Rothe
Coordinadora de Género,
Diversidad, Equidad e
Inclusión



Jacinta Dillon
Global Lead, Mipymes y
Empresas Sociales



Camila Castagnino
Especialista en Perspectiva
de Género y Transformación
Empresarial



Ana Laura Cárdenas
Experta en Violencia
Basada en Género y
Cuidados



Vanesa Acosta
Global Project Manager



Camila Florencia López
Analista de Captaciones
de Fondos



Delia Johana Pereira
Especialista en
Perspectiva de Género



**¿Te interesa incorporar
perspectiva de género en tu
organización o empresa?**



Contáctanos
www.gkl.promujer.org



- Acs, Z. (2006), **"How is Entrepreneurship Good for Economic Growth?"** *Innovations: technology, governance, globalization*, 1 (1), 97-107.
- Alvarez, Sharon A., and Jay B. Barney (2014), **"Entrepreneurial Opportunities and Poverty Alleviation"**, *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 159-184
- Bourdieu, Pierre (1989), **"Symbolic Capital"**, in *Outline of a Theory of Practice*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Bradley, Steven W., Jeffery S. McMullen, Adwin Atmadja, Edward Simiyu, and Kendall Artz (2011), **"Self-employed or Employing others? Pre-entry Capabilities, Entrepreneurial Action, and the Learned Resourcefulness of Microcredit Firm Founders"**, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(19), 643-658.
- Bruton, Garry D., David J. Ketchen Jr, and R. Duane Ireland (2013), **"Entrepreneurship as a Solution to Poverty"**, *Journal of Business Venturing*, 28(6), 683-689.
- De Castro, Julio O., Susanna Khavul, and Garry D. Bruton (2014), **"Shades of Grey: How Do Informal Firms Navigate Between Macro and Meso Institutional Environments?"** *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(1), 75-94.
- Dillon, L. G., & Romano, J. M. (2007). Divulgación: **"La Economía Social y Solidaria en Argentina. Su Importancia y la Necesidad de Inclusión de su Temática en la Educación Superior"**. *Ciencias Económicas*, 5(1), 89-93.
- Dolan, Catherine and Kate Roll (2013), **"Capital's New Frontier: From Unusable Economies to Bottom-of-the-Pyramid Markets in Africa"**, *African Studies Review*, (Dec), 123-146.
- Easterly, William (2006), **"The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done so much Ill and so Little Good"**, Oxford University Press
- Donza, E., Salvia, A. (coord.). **Características de los trabajadores del sector micro-informal y efectos sobre el desarrollo humano : 2010-2017** [en línea]. Pontificia Universidad Católica Argentina. Observatorio de la Deuda Social Argentina. Barómetro de la Deuda Social Argentina. Informes Temáticos, 2018.
- International Labor Organization (2013), **"Transitioning from the Informal to the Formal Economy"**, Report V(1), Geneva (accessed September 8, 2020)
- Kistruck, Geoffrey M., Justin W. Webb, Christopher J. Sutter, and R. Duane Ireland (2011), **"Microfranchising in Base-of-the-Pyramid Markets: Institutional Challenges and Adaptations to the Franchise Model"**, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(3), 503-531.
- Karnani, Aneel (2011), **"Romanticizing the Poor"**, in *Fighting poverty together*, Palgrave Macmillan: New York, p. 85-109
- Kistruck, Geoffrey M., Paul W. Beamish, Israr Qureshi, and Christopher J. Sutter (2013), **"Social Intermediation in Base-of-the-Pyramid Markets"**, *Journal of Management Studies*, 50(1), 31-66.
- Little, Peter D., and Catherine S. Dolan (2000), **"Adjustment in Sub-Saharan Africa"**, *Commodities and Globalization: Anthropological Perspectives*, 16, 59-78
- London, Ted, Ravi Anupindi, and Sateen Sheth (2010), **"Creating Mutual Value: Lessons Learned from Ventures Serving Base of the Pyramid Producers"**, *Journal of Business Research*, 63(6), 582-594
- McMullen, Jeffery S. (2011), **"Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth."** *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 185-215.
- Mendoza, Ronald U., and Nina Thelen (2008), **"Innovations to Make Markets More Inclusive for the Poor"**. *Development Policy Review*. 26(4), 427-458.
- North, D. C. (1990), **"Institutions, Institutional Change, and Economic Performance"**. Cambridge University Press: New York.
- Pels, J., Araujo, L., & Kidd, T. A. (2022). **"Informal sellers and formal markets: a habitus gap"**. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(6), 1269-1280.
- Sachs, J.D., 2005. **"The end of poverty: Economic possibilities for our time"**. Penguin Press, New York.
- Schneider, F., Buehn, A., & Montenegro, C. E. (2010). **"New estimates for the shadow economies all over the world"**. *International economic journal*, 24(4), 443-461.
- Schumpeter Joseph A. (1982), **"The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle"**. (1912/1934). Transaction Publishers.
- Stiglitz, J. E., 2012. **"The price of inequality: How today's divided society endangers our future"**. WW Norton & Company, New York.
- Sutter, Christopher, Justin Webb, Geoff Kistruck, David J. Ketchen Jr, and R. Duane Ireland (2017), **"Transitioning Entrepreneurs from Informal to Formal Markets"**, *Journal of Business Venturing*, 32(4) 420-442.
- Viterna, J. y Robertson, C., 2015. **"New directions for the sociology of development"**. *Annual Review of Sociology* 41, 243-269.
- Yunus, Muhammad (1999), **"Banker to the Poor: Micro-Lending and the Battle against World Poverty"**. Public Affairs: New York.

- Auguste, S., & Galetto, B. (2020), **“Género y acceso al financiamiento empresario en Argentina”**. <https://doi.org/10.18235/0002371>
- Instituto Interdisciplinario de Economía Política, (2024): **“Informe panorama del empleo asalariado informal y la pobreza laboral”**. Disponible en: https://iiep.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2024/09/InformeEdil_empleo_asalariado_informal.pdf
- ONU Mujeres, (2023): **“El progreso en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: Panorama de género 2023”**. Disponible en: <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2023/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023>
- Rojo, S.; Benitez, N.; Schteingart, D.; y Laham, S. (marzo de 2022). **“Mipymes lideradas por mujeres”**. Serie Investigaciones en Red, documento N° 3. Centro de Estudios para la Producción XXI, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Gabinete de Género - Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.
- Urquidi, M., & Chalup, M. (2023). **“Brecha de ingresos laborales por género en América Latina y el Caribe: un análisis de sus diferentes componentes y determinantes”**. <https://doi.org/10.18235/0004785>



Guía **COMPRAS y VENTAS CON 100% IMPACTO SOCIAL**



ENI DI TELLA
Espacio de Negocios Inclusivos



Sitio web



Mail: consulta.juntos@gmail.com



Sitio web



Mail: eni_comunidad@utdt.edu



promujer

**GENDER
KNOWLEDGE
LAB**



Sitio web: <https://gkl.promujer.org>



Mail: genderknowledgelab@promujer.org