

HERRAMIENTA 2.6

Desarrollar un programa integral de diversidad de género en la cadena de suministro

- » **OBJETIVO:** Desarrollar un programa integral para incrementar la diversidad en la cadena de suministro.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Adquisiciones.

Después de señalar la intención de incrementar la diversidad de género en la cadena de suministro mediante un código de conducta, es hora de centrarse en formular un programa integral de diversidad de género en la cadena de suministro. Este proceso, basado en la autoevaluación de la cadena de suministro (véase la [HERRAMIENTA 2.2](#)), se describe en detalle a continuación.

Medida 1. Revisar y actualizar la política de adquisición local.

Revisar la política para que las empresas de propiedad de mujeres puedan cumplir más fácilmente los requisitos necesarios y registrarse como proveedores, y para abordar los cuellos de botella detectados en la evaluación.

- Definir las empresas de propiedad de mujeres y aclarar los criterios para considerarlas como tales, de conformidad con el código de conducta. (Véase la [HERRAMIENTA 2.3](#) para obtener más detalles sobre los criterios para definir este tipo de empresas).
- Poner de relieve las áreas de la política de adquisición local o de las pautas vigentes sobre adquisiciones que contribuyen a generar los cuellos de botella y los problemas señalados en la evaluación:
 - ¿Cómo se publicitan las licitaciones? ¿La difusión de las oportunidades se apoya en general en el boca a boca, en las redes empresariales o en otros tipos de comunicación que quizá pongan en desventaja a las empresas más pequeñas y nuevas, o a las que no tienen acceso a redes empresariales más afianzadas?
 - Examinar los criterios que se aplican a los proveedores autorizados a fin de determinar si los requisitos financieros o jurídicos excluyen innecesariamente a las empresas locales de propiedad de mujeres o les obstaculizan el acceso de manera excesiva. ¿Estos requisitos, como la antigüedad o el monto mínimo de ingresos en el año anterior, impiden que las empresas propiedad de mujeres presenten ofertas, pese a que, por lo demás, cuentan con las calificaciones y la capacidad necesarias?
 - ¿Suelen agruparse los contratos —es decir, se incluyen varios tipos de tareas— de una manera que excluye a las empresas más pequeñas? Las empresas más pequeñas, entre las que suelen figurar muchas de propiedad de mujeres, pueden tener dificultades para responder a licitaciones más grandes, más complejas o que requieren múltiples tareas.
 - ¿Cuál es la estructura de pagos típica para los contratos? ¿Se espera que las empresas inviertan un tiempo considerable en la planificación o en trabajos iniciales antes de recibir el primer pago? Tales expectativas podrían suponer una carga excesiva para las empresas más pequeñas.
- Identificar formas de modificar los estándares actuales sin alterar las calificaciones esenciales ni los parámetros cualitativos: Esto se extiende a todos los oferentes, no solo a las empresas propiedad de mujeres. Aquí hay varias opciones, entre las que figura la posibilidad de establecer criterios de evaluación alternativos o de brindar más apoyo a los oferentes para que puedan cumplir con los estándares.

RECUADRO 2D | Plataforma de Anglian Water para la innovación y las alianzas dirigidas por pymes

Anglian Water, una empresa que brinda servicios de abastecimiento y reciclaje de agua a más de 6 millones de clientes residenciales y comerciales en el este de Inglaterra, está trabajando con proveedores locales de manera creativa para ofrecer soluciones ambientales. “Las pymes y los proveedores locales representan una oportunidad que no se ha aprovechado”, dice el jefe de Sostenibilidad de la empresa, Andy Brown, quien considera fundamental apoyar a los proveedores locales, especialmente para generar ideas innovadoras. “Es posible que las empresas de vanguardia no puedan demostrar el éxito a largo plazo. Hay que ofrecerles oportunidades de bajo riesgo y trabajar juntos para monitorear la situación”.

A fin de alentar a las pequeñas empresas a compartir sus ideas, Anglian Water ha creado un portal en internet, denominado Red de Innovación del Sector del Agua. Esta red gratuita permite a los posibles proveedores presentar soluciones a los problemas a los que se enfrentan. Un ejemplo exitoso de la Red de Innovación del Sector del Agua en acción es la asociación que se estableció entre Anglian Water y Concrete Canvas, una pyme que fabrica una tela flexible impregnada de concreto que se endurece cuando se hidrata y forma una capa delgada de concreto impermeable. Es 10 veces más rápida de instalar que el hormigón convencional y es mejor para el medio ambiente. Concrete Canvas utilizó la Red de Innovación del Sector del Agua para presentar la idea a Anglian Water, y en nueve meses el producto ya se estaba probando en un emplazamiento.

Fuente: Katie Jacobs (2017), “How Anglian Water is Making Water Cleaner” (Cómo Anglian Water trabaja para tener agua más limpia).

Medida 2. Establecer incentivos para la implementación y la rendición de cuentas.

Hacer que los departamentos rindan cuentas por el logro de las metas de interacción con empresas de propiedad de mujeres. Deben justificar las razones por las que han logrado alcanzar o no esas metas.

- Crear incentivos: Esto alentará a los departamentos a alcanzar las metas de interacción con empresas de propiedad de mujeres. Los incentivos deben extenderse a los gerentes a través de la incorporación en sus evaluaciones de desempeño de los avances respecto de las metas de participación de empresas de propiedad de mujeres. El desempeño debe medirse en parte mediante indicadores cuantitativos, como la cantidad de empresas de propiedad de mujeres que participan en la cadena de suministro, y cualitativos, como el nivel de esfuerzo empleado para identificar e incluir a estas empresas y trabajar con ellas.
- Diseñar programas de mentoría voluntarios o remunerados: En particular, estos programas deben incluir oportunidades para conectar al personal femenino con emprendedoras locales. Si los programas son voluntarios, se deben considerar otros tipos de reconocimiento, como premios para destacar a los equipos que más contribuyen a las mentorías comunitarias.

Medida 3. Brindar capacitación y apoyo para ayudar a desarrollar empresas locales de propiedad de mujeres.

Además de establecer políticas que exigen el uso de insumos locales, muchas compañías están invirtiendo en el desarrollo de proveedores locales de las comunidades cercanas. (Para obtener información adicional sobre el apoyo a las empresas locales de propiedad de mujeres a través de actividades de participación comunitaria, véase el [CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 3](#)).

- Garantizar que los programas aborden las necesidades específicas de las empresas de propiedad de mujeres: Se debe recordar que estas empresas a menudo carecen de un acceso igualitario a las redes de contactos, el capital y el financiamiento.
- Considerar la posibilidad de brindar apoyo a las microempresas: Por lo general, las empresas de propiedad de mujeres son más pequeñas que las dirigidas por hombres, en parte debido a la desigualdad en el acceso al capital. Si reciben el apoyo adecuado, algunas de estas microempresas podrían convertirse en proveedores sólidos y capaces.
- Colaborar con instituciones financieras para ofrecer financiamiento a quienes participan en las actividades de capacitación: Alentar a las instituciones financieras a suministrar dicho financiamiento por su cuenta, o asociarse con ellas para brindar apoyo a estas nuevas empresas. Según Deloitte, algunas compañías trabajan con entidades de financiamiento para ofrecer “bonos para mujeres”, dirigidos específicamente a apoyar a las empresas propiedad de mujeres. Otras aceleradoras e incubadoras de empresas brindan financiamiento de capital a pymes pertenecientes a mujeres para promover su crecimiento.
- Hacer uso de los programas de contenido local para respaldar las actividades de mentoría y desarrollo de redes de contactos dirigidas a las empresas de propiedad de mujeres: Estas firmas no cuentan con las mismas redes que las dirigidas por hombres, motivo por el cual los programas que las ayudan a establecer nuevas redes pueden generar beneficios a largo plazo.
- Revisar los contenidos de los programas de capacitación para asegurarse de que sean inclusivos y estén bien focalizados. (Para obtener información adicional, véase el recuadro 2E).

Medida 4. Revisar y actualizar las estrategias de comunicación.

Para alcanzar los objetivos de adquisiciones con diversidad de género es fundamental mantener informadas a las empresas proveedoras de propiedad de mujeres sobre las próximas oportunidades de contratación. Se deben utilizar los resultados de la evaluación sobre las empresas locales pertenecientes a mujeres para orientar esta labor de divulgación. A continuación, se incluyen algunas pautas que le servirán de ayuda para revisar y actualizar las estrategias de comunicación de modo de lograr una base de proveedores con mayor diversidad de género:

- Observar la manera en que se comunican las oportunidades: ¿El lenguaje es inclusivo con respecto al género? Por ejemplo, ¿se utilizan términos como “encargado o encargada” en lugar de simplemente “persona a cargo”? ¿Se alienta a postularse específicamente a las empresas de propiedad de mujeres y a las que incluyen un número considerable de empleadas?
- Designar personal masculino y femenino para representar a la compañía en las ferias locales: Esto enviará con claridad el mensaje de que la compañía está interesada en contratar a empresas tanto de hombres como de mujeres.

- Organizar talleres locales para enseñar a los dueños de pequeñas empresas, e incluso, específicamente, a las mujeres propietarias y a sus representantes, cómo responder a las solicitudes de propuestas. Entre los temas que se aborden se deben incluir los procesos para registrarse como proveedor y las calificaciones y los requisitos exigidos.
- Establecer un centro o puesto local de la empresa para brindar capacitación sobre cómo registrarse por internet: Esto resultará de ayuda para los posibles proveedores con escaso acceso a internet. (Véase la **HERRAMIENTA 2.7** para obtener más información sobre el fortalecimiento de la capacidad).

RECUADRO 2E | Actividades de capacitación inclusivas y focalizadas

Entre las formas en que las compañías pueden sacar el máximo provecho de su inversión en actividades de capacitación para posibles empresas proveedoras propiedad de mujeres, cabe mencionar las siguientes:

- Asegurarse de que la capacitación dirigida a las empresas locales sobre cómo cumplir los requisitos y registrarse como proveedores sea inclusiva en cuanto al género.
- Hacer que la capacitación resulte igualmente accesible para hombres y mujeres brindando servicios de cuidado infantil y organizando eventos en diferentes momentos del día.
- Contar con mentoras y asesorías (*coaching*) específicamente orientadas a las empresas de propiedad de mujeres.
- Organizar programas específicos de mentorías, capacitación e incubación para las empresas pertenecientes a mujeres.
- Brindar capacitación específica.
- Ofrecer capacitación en aptitudes no cognitivas para promover la confianza de las mujeres en sí mismas, haciendo hincapié en el desarrollo personal y el liderazgo.
- Identificar sectores clave donde podrían prosperar las empresas de propiedad de mujeres y crear programas orientados a esas industrias.
- Asociarse con actores locales para promover el desarrollo de empresas de propiedad de mujeres: Por ejemplo, trabajar con los bancos locales para capacitar a las mujeres sobre los conceptos financieros básicos y la apertura de cuentas comerciales, y alentar a los bancos a considerar la posibilidad de ofrecer créditos o anticipos en función de los contratos corporativos.
- Asociarse con instituciones de capacitación para ofrecer cursos específicamente focalizados en las mujeres: Los programas deben incluir servicios de cuidado infantil y conducir a oportunidades específicas en la cadena de suministro.
- Crear un mecanismo de intercambio de conocimientos e información para postulantes y proveedores pertenecientes a minorías: Esto permite que los proveedores actuales y posibles aprendan unos de otros.

- Alentar a las empresas a registrarse por internet como proveedores y a correr la voz entre colegas de otras firmas.
- Hacer saber a los proveedores y contratistas de nivel 1 y 2 que son responsables de aplicar el código de conducta y cumplir las metas de diversidad e inclusión en sus contratos.
- Examinar y revisar las comunicaciones internas de la compañía referidas al plan actualizado de adquisición local:
 - Considerar la posibilidad de establecer nuevos incentivos y líneas de responsabilidad para la aplicación del plan actualizado.
 - Verificar que todo el personal esté familiarizado con el plan.
 - Identificar estrategias de comunicación para informar al personal sobre cambios y actualizaciones adicionales.
 - Brindar capacitación sobre la versión actualizada de la política a todo el personal con responsabilidades en las adquisiciones.
- Examinar y revisar las maneras en que la compañía informa al público sobre las solicitudes de propuestas.

Medida 5. Identificar y obtener los recursos adicionales necesarios para implementar los planes.

Actualizar el presupuesto para incluir los gastos asociados a la diversificación de género. Los costos adicionales pueden incluir los siguientes:

- **Personal:** ¿Se necesitarán personal o consultores adicionales para las actividades de capacitación o las tutorías?
- **Remuneración:** ¿Se remunerará al personal que brinde servicios de mentoría o habrá alguna recompensa monetaria para quien dedique más tiempo a las actividades de mentoría voluntarias?
- **Servicios:** ¿Cuántas actividades de capacitación o mentoría se organizarán, y cuál será el costo por cada evento?
- **Contratos:** Si la compañía tiene previsto otorgar préstamos a pymes para respaldar su desarrollo o como anticipos de contratos, determine la fuente del financiamiento, la estructura de dichos préstamos y las tasas de interés.
- **Comunicación:** Determine los costos adicionales de las comunicaciones focalizadas diseñadas para establecer contacto con la comunidad y las empresas de propiedad de mujeres. Se podrían compartir los costos con otros departamentos, como el dedicado a las relaciones con la comunidad, o con asociados externos, como la cámara de comercio local. Asegúrese de identificar los posibles ahorros que podrían obtenerse con esta modalidad de costos compartidos.