

CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 2

LAS EMPRESAS DE MUJERES

Y LA CADENA DE SUMINISTRO

Herramientas para ayudar a las compañías a identificar y desarrollar empresas proveedoras que sean propiedad de mujeres o que tengan un número considerable de mujeres empleadas



↓ **PANORAMA GENERAL:** Cadenas de suministro, adquisición local y empresas de propiedad de mujeres en el sector de infraestructura y recursos naturales

↓ **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 2:** Herramientas para integrar en la cadena de suministro empresas pertenecientes a mujeres y diversas en cuanto al género

↓ **HERRAMIENTA 2.1:** Guía para usar las herramientas del Conjunto de Herramientas 2

↓ **EVALUAR Y PREPARAR:** Herramienta 2.2

↓ **HERRAMIENTA 2.2:** Autoevaluación de la inclusión y la diversidad de género en la cadena de suministro

↓ **ABORDAR:** Herramientas 2.3 a 2.9

↓ **HERRAMIENTA 2.3:** Criterios para definir las “empresas de propiedad de mujeres”

↓ **HERRAMIENTA 2.4:** Desarrollo de la justificación económica en favor del aumento de la interacción con empresas de propiedad de mujeres

↓ **HERRAMIENTA 2.5:** Elaborar un código de conducta para incrementar la interacción con empresas de propiedad de mujeres

↓ **HERRAMIENTA 2.6:** Desarrollar un programa integral de diversidad de género en la cadena de suministro

↓ **HERRAMIENTA 2.7:** Apoyar el desarrollo de las empresas locales pertenecientes a mujeres

↓ **HERRAMIENTA 2.8:** Nota de orientación sobre las empresas de propiedad de mujeres y las adquisiciones públicas en las ciudades

↓ **HERRAMIENTA 2.9:** Modelo de cuestionario de evaluación de las necesidades para elaborar un programa de orientación (*coaching*) dirigido a empresas propiedad de mujeres

↓ **MONITOREAR Y SOSTENER:** Herramienta 2.10

↓ **HERRAMIENTA 2.10:** Indicadores para monitorear los avances respecto de los objetivos de diversidad de género en la cadena de suministro

↓ **RECURSOS SELECCIONADOS PARA LECTURAS ADICIONALES**

NORMAS DE DESEMPEÑO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL (IFC) APLICABLES

NORMA DE DESEMPEÑO 1: Sostenibilidad Ambiental y Social

En los casos en que pueden ejercer un control razonable, los empleadores son responsables de los riesgos e impactos asociados con su cadena de suministro.

NORMA DE DESEMPEÑO 2: Trabajo y Condiciones Laborales

Esta norma aborda (entre otras cosas) la obligación de las empresas de promover el trato justo y la no discriminación de los trabajadores, el cumplimiento de la legislación laboral del país, y la salud y la seguridad en las obras. Estas normas se aplican también a los trabajadores contratados por terceros, es decir, en la cadena de suministro.

PANORAMA GENERAL: Cadenas de suministro, adquisición local y empresas de propiedad de mujeres en el sector de infraestructura y recursos naturales

Las compañías de infraestructura y los proveedores de servicios urbanos suelen trabajar en estrecha colaboración con una amplia gama de subcontratistas, desde pequeñas empresas locales hasta grandes socios nacionales o internacionales. Estos subcontratistas representan muchos empleos vinculados a los sectores de servicios urbanos e infraestructura y son aliados importantes para garantizar que se generen beneficios económicos tanto para hombres como para mujeres. Muchos de ellos ya dan prioridad a la contratación local en sus planes y políticas de adquisiciones porque reconocen las ventajas que pueden derivarse del trabajo con proveedores locales¹, dado que así no solo se respalda el desarrollo económico local y se muestra el compromiso con el crecimiento y las alianzas locales, sino que también se fomenta la innovación, la actividad empresarial y la competencia a nivel local. Mientras que las compañías que desean contratar a nivel local pueden verse limitadas por la capacidad existente, aquellas que vayan más allá y promuevan el desarrollo de una base de proveedores más diversa que incluya empresas de propiedad de mujeres podrán cosechar los beneficios del fortalecimiento de sus cadenas de suministro y la reducción de los costos de las adquisiciones y de los costos generales. Para algunas compañías, el desarrollo de una cadena de suministro diversa supone realizar inversiones adicionales o introducir modificaciones en sus procedimientos de adquisición, pero las evidencias indican que esta inversión rinde frutos tanto en términos de las relaciones locales como de los beneficios comerciales.

Las compañías que vayan más allá y promuevan el desarrollo de una **base de proveedores más diversa que incluya empresas de propiedad de mujeres** podrán cosechar los beneficios del fortalecimiento de sus cadenas de suministro y la reducción de los costos de las adquisiciones y de los costos generales.

Razones de la falta de diversidad en las cadenas de suministro de infraestructura y servicios urbanos

La representación de las empresas pertenecientes a mujeres en la cadena de suministro de las compañías privadas de infraestructura sigue siendo limitada, y se observan brechas similares en las adquisiciones públicas. Los factores que contribuyen a esta situación son varios. Por el lado de la demanda, las compañías pueden tener dificultades para identificar empresas de mujeres que sean del ámbito local y satisfagan sus necesidades en relación con las adquisiciones. Es posible que consideren que económicamente no se justifica hacer el esfuerzo adicional necesario para acercarse a las empresas de mujeres. Además, quizá no sepan cómo incorporar a las mujeres en las cadenas de suministro de una manera significativa y eficaz en función de los costos.

Por el lado de la oferta, la falta de interacción con empresas de propiedad de mujeres podría deberse a que estas suelen ser pequeñas y concentrarse en unos pocos sectores industriales. En muchos

¹ VanderBrug, J. (4 de septiembre de 2013), ["The Global Rise of Female Entrepreneurs"](#) (El surgimiento de mujeres emprendedoras en todo el mundo), *Harvard Business Review*.

contextos, particularmente cuando las mujeres tienen un acceso más limitado al financiamiento, les cuesta conseguir el capital necesario para que sus empresas crezcan lo suficiente y logren así cumplir con los requisitos de las adquisiciones de grandes compañías. Por ejemplo, las empresas más pequeñas podrían tener dificultades para brindar todos los servicios solicitados cuando la compañía más grande que convoca a licitación agrupa los contratos. También es posible que no quieran aceptar un trabajo cuando los términos del contrato incluyen demoras entre la finalización de la tarea y el pago. Por otra parte, las empresas locales de propiedad de mujeres a menudo no acceden a las mismas redes comerciales y comunitarias que las de hombres, por lo que quizá no estén al tanto de las próximas licitaciones o tengan más dificultades para competir contra actores mejor conectados.

Así como en el **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 1** se analizó cómo las compañías pueden ampliar la participación de las mujeres en su propia fuerza laboral, en el presente documento se describen los beneficios que puede acarrear la diversidad de género en la cadena de suministro y las razones por las cuales una política proactiva en esta área puede producir resultados positivos. Aquí se ofrecen estrategias para las compañías que desean establecer vínculos más sólidos con empresas de propiedad de mujeres y aumentar la cantidad de este tipo de contratistas en su cadena de suministro. También se destacan las formas en que pueden apoyar el desarrollo de empresas locales dirigidas por mujeres, de modo que logren cumplir con los requisitos de las adquisiciones y estén preparadas para integrarse en la cadena de suministro. (Para obtener información adicional sobre el desarrollo de empresas locales de propiedad de mujeres a través de estrategias de interacción con la comunidad, véanse, en el **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 3: Herramientas para abordar la igualdad de género en la participación de la comunidad**, la **HERRAMIENTA 3.13: Crear oportunidades locales de desarrollo económico y empoderamiento para las mujeres**, y la **HERRAMIENTA 3.14: Nota de orientación para el desarrollo de una comunidad de mujeres emprendedoras**).

Las ventajas comerciales de la diversificación de los proveedores

La diversificación de los proveedores —en la que se promueve el uso de empresas pertenecientes a mujeres, habitantes locales y minorías en la cadena de suministro— se está convirtiendo en una tendencia cada vez más importante en las adquisiciones debido a que puede generar impactos positivos en la utilidad neta de la compañía y en el desarrollo de la comunidad local. Distintos estudios han demostrado que las compañías que priorizan la diversidad de proveedores tienen un retorno 133 % más alto sobre las inversiones en adquisiciones, gastan un 20 % menos en las operaciones de

Distintos estudios han demostrado que las compañías que priorizan la diversidad de proveedores...



tienen un retorno 133 % más alto sobre las inversiones en adquisiciones,



gastan un 20 % menos en las operaciones de compra



y tienen equipos de adquisiciones considerablemente más pequeños que aquellas con menor diversidad.

compra y tienen equipos de adquisiciones considerablemente más pequeños que aquellas con menor diversidad². Según las Naciones Unidas, la diversidad en la cadena de suministro puede:

- Aumentar la competencia entre proveedores y, por lo tanto, bajar los costos.
- Facilitar la innovación y la colaboración con proveedores más pequeños en el desarrollo de productos más personalizados.
- Mejorar la reputación de la compañía y sus relaciones con la comunidad³.

En un estudio reciente de IFC se señala que la presencia de empresas dirigidas por mujeres en la cadena de suministro “da lugar a redes de proveedores más fuertes y extensas que contribuyen a mejorar la calidad de los insumos y la competitividad de los precios a lo largo del tiempo”⁴. Y para las compañías orientadas al consumidor, los proveedores que reflejan la diversidad de la base de clientes pueden ayudar a innovar y a anticiparse y adaptarse más rápidamente a los cambios en las necesidades de los usuarios⁵.

En un estudio reciente de IFC se señala que la presencia de empresas dirigidas por mujeres en la cadena de suministro “da lugar a redes de proveedores más fuertes y extensas que contribuyen a **mejorar la calidad de los insumos y la competitividad de los precios a lo largo del tiempo**”.

Una de las causas de estos datos tan convincentes es que, a nivel mundial, las empresas de propiedad de mujeres crecen con mayor rapidez que las dirigidas por hombres. Entre 1997 y 2006, el número de empresas de mujeres en Estados Unidos creció dos veces más rápido que todas las firmas privadas de ese país. El incremento de estas empresas amplía las opciones disponibles para las compañías que buscan proveedores, lo que puede ayudar a mantener bajos los costos finales. De este modo, las compañías que alientan y respaldan activamente a las empresas dirigidas por mujeres para que compitan por contratos tienen la oportunidad de beneficiarse de este auge de emprendimientos e innovación⁶.

Beneficios para el desarrollo económico general

Además de reducir los costos de las adquisiciones, el apoyo a las empresas locales (o cercanas a la comunidad anfitriona) dirigidas por mujeres produce también beneficios más amplios, como estabilidad, crecimiento y desarrollo económico de la comunidad, todo lo cual puede generar efectos positivos para las relaciones entre la compañía y la población local.

Algunas investigaciones muestran que, por cada **1 %** de participación adicional de las mujeres en los salarios del hogar, los ahorros familiares pueden aumentar en aproximadamente un **25 %**.

² IFC (2015), *“Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets”* (Las mujeres emprendedoras son esenciales para el desarrollo del sector privado en los mercados emergentes), Washington, DC, IFC, pág. 1.

³ ONU Mujeres (2017), *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* (El poder de las adquisiciones: Cómo utilizar empresas de mujeres como proveedores), Nueva York, ONU Mujeres, pág. 29.

⁴ IFC (2015), *“Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report”* (Poner en práctica los compromisos relativos a las cuestiones de género: Informe de situación sobre SheWorks, tras un año de implementación), Washington, DC, IFC, pág. 4.

⁵ Supply Chain Dive (8 de marzo de 2018), *“Walmart’s Sourcing from Women-Owned Suppliers Drives Business”* (El abastecimiento de Walmart a partir de empresas proveedoras propiedad de mujeres impulsa el negocio).

⁶ Deloitte y BIAC (2015), *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship* (Poner todas las ideas en marcha: Mujeres y espíritu empresarial), París, BIAC, pág. 11; EY (2009), *Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy* (Ampliación de la escala: Por qué las empresas de mujeres pueden impulsar la economía mundial), Nueva York, EY; IFC, *“Putting Gender-Smart Commitments into Practice”*, pág. 4.

Las mujeres son partícipes clave de la comunidad. Las evidencias muestran que, cuando son ellas quienes controlan el dinero en la comunidad, hay más probabilidades de que esos fondos se reinviertan en las familias y en beneficio de los habitantes del lugar. Algunas investigaciones muestran que, por cada 1 % de participación adicional de las mujeres en los salarios del hogar, los ahorros familiares pueden aumentar en aproximadamente un 25 %. Las empresas dirigidas por mujeres y las que benefician a las mujeres a través del empleo representan un importante factor de desarrollo comunitario⁷. En un informe de Deloitte y BIAAC se citan estimaciones de Goldman Sachs que indican que, si se cerrara la brecha de financiamiento entre las empresas dirigidas por hombres y las de mujeres en las economías emergentes, para 2030 se lograría un crecimiento del 12 % en el ingreso per cápita⁸.

En un informe de Deloitte y BIAAC se citan estimaciones de Goldman Sachs que indican que, si se cerrara la brecha de financiamiento entre las empresas dirigidas por hombres y las de mujeres en las economías emergentes, para 2030 se lograría



UN CRECIMIENTO DEL 12 % EN EL INGRESO PER CÁPITA.

Dificultades para identificar y apoyar a las empresas de propiedad de mujeres

Muchas compañías cuentan con sólidos planes de adquisición local, y algunas de ellas realizan grandes esfuerzos para trabajar con empresas de mujeres. Aun así, muchas tienen dificultades para encontrar este tipo de empresas e interactuar con ellas. Más adelante se detallan algunos de estos problemas.

Empresas de propiedad de mujeres y empleadores preferidos por las mujeres

Sería inexacto sugerir que las mujeres no pueden beneficiarse con empresas de propiedad de hombres, o que las pertenecientes a mujeres son necesariamente más positivas para las comunidades que aquellas cuyos dueños son hombres, pero emplean a un número considerable de mujeres. Sin embargo, el objetivo de este conjunto de herramientas es maximizar los beneficios comerciales de trabajar con empresas proveedoras propiedad de mujeres y ayudar a las compañías a identificarlas y desarrollarlas. Cabe señalar que las compañías que harán uso de este conjunto de herramientas deben dirigir sus esfuerzos a aumentar la interacción con empresas de propiedad de mujeres que sean locales, y no simplemente con las que pertenecen a mujeres, pero quizá tengan poca o ninguna conexión con las comunidades anfitrionas.

Las herramientas que aquí se exponen complementan el **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 1**, en el que se muestra claramente que las compañías con un número significativo de mujeres empleadas pueden ser más rentables y eficientes, incluso si sus propietarios no son mujeres. Estos dos conjuntos de herramientas combinados contienen la gama completa de orientaciones que ayudarán a garantizar una cadena de suministro con diversidad de género, lo que abarca el uso de empresas contratistas pertenecientes a mujeres y de proveedores con un número considerable de empleadas.

⁷ IFC, "Putting Gender Smart Commitments into Practice"; EY, *Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy*; Niethammer, C. (2013), "Women, Entrepreneurship and the Opportunity to Promote Development and Business" (Las mujeres, la actividad empresarial y la oportunidad de promover el desarrollo y los negocios), Washington, DC, Brookings, pág. 31.

⁸ Deloitte y BIAAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*, pág. 11.

Identificación de las empresas de propiedad de mujeres

Las empresas de propiedad de mujeres pueden definirse según diversos criterios; para obtener detalles adicionales, véase la **HERRAMIENTA 2.3**. Dejando de lado las cuestiones relativas a la definición, cabe señalar que muchas compañías tienen dificultades para encontrar empresas locales de propiedad de mujeres que estén en condiciones de cumplir con sus requisitos. Diversas investigaciones indican que tales empresas tienden a ser más pequeñas y trabajar con menos intensidad de capital. Además, suelen emplear menos personal, todo lo cual puede dificultar su búsqueda. La diferencia de tamaño obedece a varias razones, entre ellas las distintas actitudes respecto al endeudamiento y el riesgo, la menor participación en redes comerciales y el acceso limitado al financiamiento. Iniciativas como SheTrades (véase el recuadro 2A) tienen como objetivo incrementar la visibilidad de las empresas pertenecientes a mujeres.

RECUADRO 2A | SheTrades: Unir la oferta y la demanda

SheTrades es una iniciativa del Centro de Comercio Internacional que reúne a mujeres empresarias y proveedoras, con el objetivo de conectar a 1 millón de emprendedoras con los mercados para 2020. Se creó en respuesta a la preocupación por la dificultad de las grandes compañías para encontrar proveedores adecuados, lo cual les impedía incrementar la diversidad de género en sus cadenas de suministro.

Mediante el uso de la aplicación SheTrades, las emprendedoras pueden ponerse en contacto con otras, ampliar sus redes de contactos, internacionalizar sus negocios y ganar así mayor visibilidad.

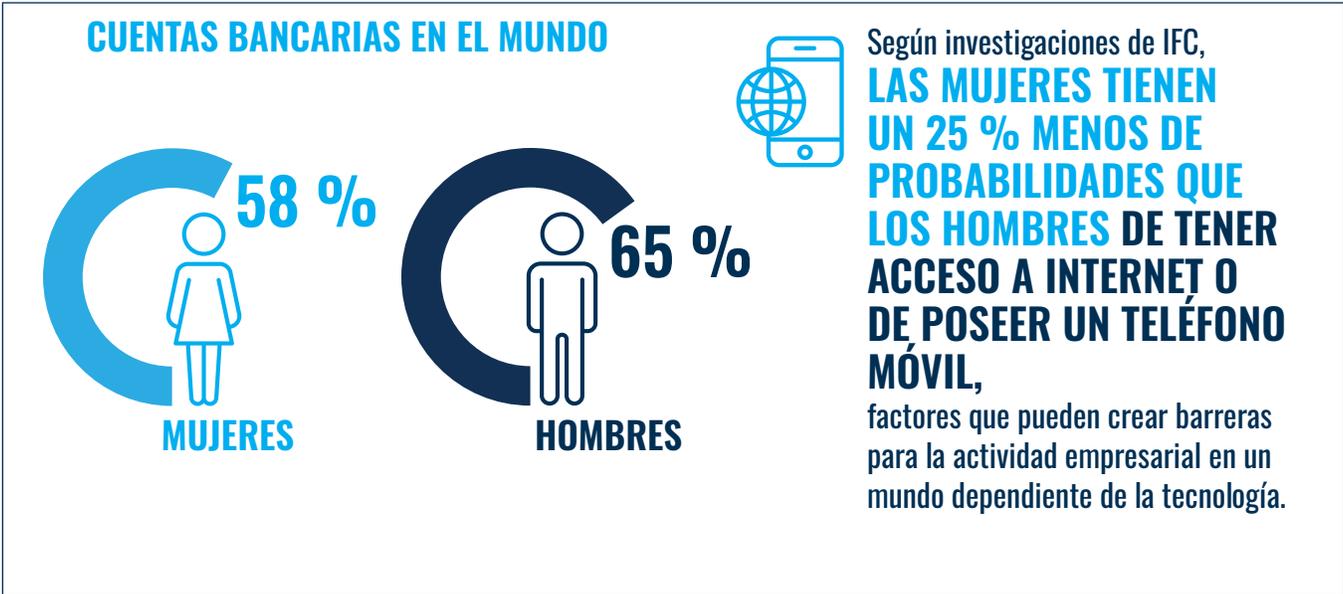
La aplicación en sí es el resultado de un concurso tecnológico internacional patrocinado por SheTrades en asociación con Google y la firma tecnológica brasileña CI&T. Greenbell Communications, una empresa de tecnología de Kenia propiedad de mujeres, ganó el concurso y creó la plataforma SheTrades.

Para obtener información adicional, visite shetrades.com.

Cantidad limitada de empresas de propiedad de mujeres

En algunos mercados, una de las razones por las que es difícil encontrar empresas de mujeres es que no se las encuentra en grandes cantidades, en particular en determinados sectores. Si bien estas empresas enfrentan en gran medida los mismos desafíos que cualquier otra, a menudo también deben lidiar con dificultades adicionales, en especial en ciertos países donde las mujeres aún enfrentan barreras regulatorias y legales. En Kuwait, por ejemplo, no se les permite trabajar después de las 20 h. En Swazilandia, necesitan el permiso de un familiar varón para realizar diversas tareas, como abrir una cuenta bancaria, obtener su pasaporte o hacer cumplir un contrato. Y en Tanzania a veces se les prohíbe usar la tierra como garantía⁹.

⁹ EY, *Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy*, pág. 10. Véase también Grupo Banco Mundial (2015), *Women, Business and the Law: Getting to Equal* (La Mujer, la Empresa y el Derecho: Alcanzar la igualdad), Washington, DC, Banco Mundial.



Incluso en los sitios donde no rigen estas restricciones, a menudo las mujeres tienen más dificultades para acceder al financiamiento, lo que puede limitar su actividad empresarial y el crecimiento de sus empresas. A nivel mundial, el 58 % de las mujeres posee cuentas bancarias, mientras que entre los hombres la proporción es del 65 %¹⁰. Además, por lo general, tienen menos conocimientos financieros y suelen ser más reacias a endeudarse que los hombres, lo que inhibe la creación de empresas¹¹.

Las mujeres también enfrentan obstáculos más sutiles. Por ejemplo, quedan en desventaja cuando se requieren contactos sociales y canales informales para acceder al financiamiento, dado que en muchos contextos carecen de tales redes.

Asimismo, es posible que las que viven en determinados lugares tengan menos movilidad que los hombres y no dispongan del mismo acceso a la tecnología. Según investigaciones de IFC, las mujeres tienen un 25 % menos de probabilidades que los hombres de tener acceso a internet o de poseer un teléfono móvil, factores que pueden crear barreras para la actividad empresarial en un mundo dependiente de la tecnología¹².

Otra limitación para las mujeres propietarias de emprendimientos es que, si bien pueden ofrecer productos de calidad, es posible que no tengan tanta experiencia empresarial ni los conocimientos técnicos necesarios para aprovechar las oportunidades comerciales de manera óptima. Esta falta de experiencia puede agravar la dificultad para conseguir inversionistas¹³.

¹⁰ Banco Mundial (2015), *"The Global Findex Database 2014"* (Base de datos Global Findex 2014), Washington, DC, Banco Mundial, pág. 15.

¹¹ Niethammer, C., *"Women, Entrepreneurship and the Opportunity to Promote Development and Business"*, pág. 31.

¹² IFC (2017), *"Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets"*, Washington, DC, IFC, pág. 1.

¹³ IFC (2014), *Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions* (Las pymes propiedad de mujeres: Una oportunidad de negocios para las instituciones financieras), Washington, DC, IFC, págs. 1 y 6. También Deloitte y BIAAC (2015), *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*, pág. 3.

INICIATIVAS PARA IDENTIFICAR Y PROMOVER EMPRESAS DE MUJERES

IFC apoya diversas iniciativas dirigidas a respaldar el crecimiento y el fortalecimiento de la capacidad de las empresas locales pertenecientes a mujeres¹⁴, por ejemplo:



PROGRAMA BANCA MUJERES: A través de este programa, IFC busca ampliar el acceso de las mujeres emprendedoras al financiamiento. La entidad se vale de sus inversiones de capital para ayudar a las instituciones financieras a apoyar a mujeres emprendedoras, trabaja con mecanismos de acceso financiero no tradicionales, apoya la participación de las mujeres en las cadenas de valor y brinda capacitación y servicios de asesoría para ayudar a las empresas pertenecientes a mujeres. Banca Mujeres ha comprometido USD 2500 millones para pymes propiedad de mujeres a través de diversos intermediarios financieros¹⁵.



MECANISMO DE OPORTUNIDADES PARA MUJERES EMPRENDEDORAS: IFC se ha asociado con Goldman Sachs en este programa, con el que se mejora el acceso de las mujeres emprendedoras al capital, se brinda capacitación empresarial y se ofrece un foro mundial en el que se promueven las mejores prácticas para las pymes de propiedad de mujeres. A través de este mecanismo también se respaldan programas sobre el clima para la inversión que impulsan la creación de alianzas entre el Gobierno y el sector privado para facilitar la puesta en marcha y el desarrollo de pequeñas empresas¹⁶.



ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL DESTINADAS A MUJERES: En una investigación de IFC se observó que muchos programas de capacitación empresarial dirigidos a mujeres tienen resultados limitados porque no desarrollan la confianza, el liderazgo y las habilidades para exponer presentaciones, además de las aptitudes empresariales. También se vio que muy pocos programas incluyen mentoría, patrocinio y orientación (*coaching*) o asistencia posterior a la capacitación, y que muchas participantes no logran establecer una conexión entre los programas de capacitación y el acceso a productos financieros. A fin de subsanar estas deficiencias, IFC ha elaborado un programa adaptable de capacitación empresarial para mujeres, que se puso a prueba con éxito en Turquía y Palestina¹⁷.



FORO DE FINANCIAMIENTO PARA PYMES: IFC administra el Foro de Financiamiento para Pymes, iniciativa de la Alianza Global para la Inclusión Financiera del Grupo de los 20. Este foro es una plataforma de intercambio de conocimientos que ayuda a ampliar el acceso de las pymes al financiamiento.



SEGUROS: IFC encabeza una iniciativa en la que se busca establecer alianzas con aseguradoras privadas y donantes del área del desarrollo para ampliar el acceso de las mujeres a los seguros como forma de mejorar su estabilidad financiera y sus emprendimientos.

Además de IFC, otras organizaciones, como el Centro de Comercio Internacional con su iniciativa SheTrades (véase el recuadro 2A) y WEConnect (véase el recuadro 2B), están trabajando para ayudar a las compañías a encontrar empresas propiedad de mujeres verificadas como tales que cumplan determinados criterios de capacidad y posibilidades de expansión. Mediante la creación de plataformas y el desarrollo de certificaciones, ayudan a las compañías y a las empresas pertenecientes a mujeres a conectarse¹⁸.

¹⁴ Para obtener información adicional, visite el [sitio web del Grupo sobre Género de IFC](#).

¹⁵ IFC, [“Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy”](#) (Banca Mujeres: Cambiar la cara de la economía mundial).

¹⁶ Para obtener más detalles, visite [el sitio web sobre emprendimientos y género de IFC](#).

¹⁷ IFC, [“Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets”](#), pág. 3.

¹⁸ Valikai, K. (2013), [“Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense”](#) (Por qué incorporar empresas propiedad de mujeres a la cadena de suministro es beneficioso desde el punto de vista empresarial), Devex.

RECUADRO 2B | WEConnect: Una red mundial de empresas de propiedad de mujeres

WEConnect International es una red mundial que vincula a empresas de propiedad de mujeres con oportunidades para convertirse en proveedores. A través de esta red, se identifican, capacitan, registran y certifican empresas cuya propiedad es mayoritariamente de mujeres (como mínimo, el 51 %) o que son administradas y controladas por mujeres. La plataforma está orientada a empresas dirigidas por mujeres situadas fuera de Estados Unidos, a las que conecta con compradores corporativos, entre los que figuran grandes compañías multinacionales. Estas pueden registrarse en el sitio web de WEConnect para sumarse como miembros corporativos, y las empresas propiedad de mujeres pueden inscribirse para convertirse en proveedores certificados.

Para obtener información adicional, visite weconnectinternational.org.

Interacción con empresas proveedoras propiedad de mujeres

Dados los beneficios y los desafíos que conlleva trabajar con empresas pertenecientes a mujeres, descritos en las secciones anteriores, ¿qué medidas adicionales pueden tomar las compañías para encontrar proveedores dirigidos por mujeres y ayudar a desarrollarlos?

En este conjunto de herramientas se presentan diversas medidas eficaces, comenzando por una autoevaluación de la diversidad en la cadena de suministro. Entre las medidas adicionales que pueden adoptarse se incluyen las siguientes:

- Elaborar una política de adquisiciones inclusiva en cuanto al género para mejorar la identificación y contratación de empresas de propiedad de mujeres.
- Organizar talleres o colaborar con asociados como IFC para brindar capacitación a las comunidades locales sobre cómo poner en marcha emprendimientos y postularse para obtener contratos, lo que ayudará a promover el surgimiento de un mayor número de empresas de propiedad de mujeres.
- Crear programas de mentoría y desarrollo para ayudar a las empresas de mujeres a ampliar su escala y satisfacer las necesidades de las compañías más grandes.

“Por lo general, las mujeres reinvierten una parte mucho mayor de sus ganancias en sus familias y comunidades que los hombres, con lo que distribuyen la riqueza y generan un impacto positivo en el desarrollo futuro”.

— OTAVIANO CANUTO, vicepresidente de la Red sobre Reducción de la Pobreza y Gestión Económica del Banco Mundial

CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 2: Herramientas para integrar en la cadena de suministro empresas pertenecientes a mujeres y diversas en cuanto al género

El Conjunto de Herramientas 2 incluye 10 herramientas que ayudan a las compañías a identificar y desarrollar proveedores locales que sean de propiedad de mujeres o que tengan un número considerable de mujeres empleadas. En la Herramienta 2.1 se expone el modo en que se interrelacionan todos los instrumentos de este conjunto, mientras que en las restantes se ofrecen orientaciones detalladas para evaluar el grado actual de diversidad dentro de la cadena de suministro, así como formas de abordar las brechas con un enfoque que también apoye el desarrollo de empresas locales de propiedad de mujeres.

HERRAMIENTA	UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA	OBJETIVO
<p>↓ HERRAMIENTA 2.1: Guía para usar las herramientas del Conjunto de Herramientas 2</p>	Todos los lectores	Presentar cómo se interrelacionan todas las herramientas de este conjunto
<p>↓ EVALUAR Y PREPARAR: Evaluar las brechas de género en la cadena de suministro de la compañía y examinar su capacidad para destinar personal, estructuras y planes que permitan abordar estas cuestiones de género. La Herramienta 2.2 incluye un ejemplo de autoevaluación para ayudar a determinar el grado actual de interacción con empresas de propiedad de mujeres.</p>		
<p>↓ HERRAMIENTA 2.2: Autoevaluación de la inclusión y la diversidad de género en la cadena de suministro</p>	Adquisiciones	Evaluar el grado actual de interacción con empresas de propiedad de mujeres
<p>↓ ABORDAR: Adoptar medidas prácticas específicas para aumentar la diversidad de género, la inclusión y las oportunidades equitativas en la cadena de suministro. Las Herramientas 2.3 a 2.9 ayudan a diseñar un enfoque para aumentar las adquisiciones contratadas con empresas de mujeres.</p>		
<p>↓ HERRAMIENTA 2.3: Criterios para definir las “empresas de propiedad de mujeres”</p>	Adquisiciones	Establecer criterios claros sobre las empresas proveedoras que se considerarán de propiedad de mujeres o pertenecientes a mujeres
<p>↓ HERRAMIENTA 2.4: Formular argumentos económicos en favor del aumento de la interacción con empresas de propiedad de mujeres</p>	Recursos humanos, personal directivo superior	Identificar y presentar argumentos para la justificación económica en favor de la interacción con empresas de propiedad de mujeres
<p>↓ HERRAMIENTA 2.5: Elaborar un código de conducta para incrementar la interacción con empresas de propiedad de mujeres</p>	Adquisiciones, asuntos comunitarios	Establecer un protocolo y un conjunto claro de directrices para aumentar la interacción con empresas de propiedad de mujeres

<p>↓ HERRAMIENTA 2.6: Desarrollar un programa integral de diversidad de género en la cadena de suministro</p>	<p>Adquisiciones, asuntos comunitarios</p>	<p>Crear un programa integral que respalde una mayor diversidad en la cadena de suministro</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 2.7: Apoyar el desarrollo de las empresas locales pertenecientes a mujeres</p>	<p>Adquisiciones, asuntos comunitarios</p>	<p>Promover el desarrollo de empresas de propiedad de mujeres que puedan satisfacer las necesidades de la cadena de suministro</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 2.8: Nota de orientación sobre las empresas de propiedad de mujeres y las adquisiciones públicas en las ciudades</p>	<p>Entidades municipales</p>	<p>Establecer una estrategia municipal para aumentar la participación de empresas de propiedad de mujeres en las adquisiciones</p>
<p>↓ HERRAMIENTA 2.9: Modelo de cuestionario de evaluación de las necesidades para elaborar un programa de orientación dirigido a empresas propiedad de mujeres</p>	<p>Adquisiciones, asuntos comunitarios</p>	<p>Evaluar qué orientaciones (<i>coaching</i>) y qué habilidades blandas necesitan las emprendedoras</p>

↓ **MONITOREAR Y SOSTENER:** Supervisar los avances e institucionalizar mecanismos para garantizar la mejora continua en la interacción con las empresas de propiedad de mujeres. En la Herramienta 2.10 se proponen indicadores que ayudarán a rastrear, monitorear y sostener los avances respecto de los objetivos de diversidad de la cadena de suministro de la compañía.

<p>↓ HERRAMIENTA 2.10: Indicadores para monitorear los avances respecto de los objetivos de diversidad de género en la cadena de suministro</p>	<p>Recursos humanos, adquisiciones, personal directivo superior</p>	<p>Rastrear, monitorear y sostener los avances hacia una mayor diversidad de género en la cadena de suministro</p>
--	---	--

HERRAMIENTA 2.1

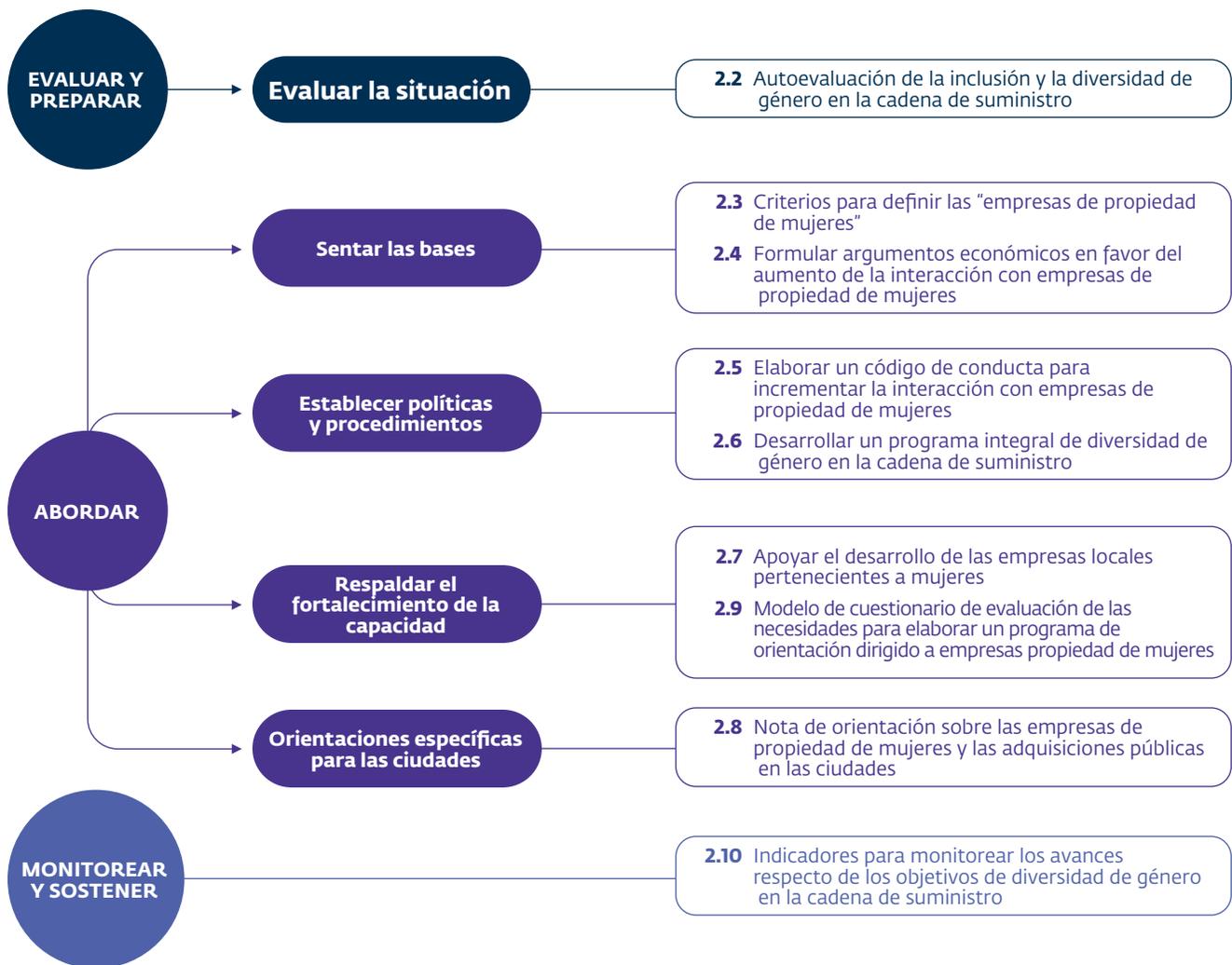
Guía para usar las herramientas del Conjunto de Herramientas 2

- » **OBJETIVO:** Presentar cómo se interrelacionan todas las herramientas de este conjunto.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Todos los lectores.

Las herramientas del Conjunto de Herramientas 2 ayudan a las compañías a aumentar la participación de las empresas de propiedad de mujeres en sus adquisiciones. **No es necesario que utilicen todas estas herramientas para mejorar la inclusión de género en su cadena de suministro.** En esta guía se ofrecen un panorama general de las herramientas y sugerencias sobre cómo combinarlas en enfoques eficaces. En la mayoría de los casos, las compañías deben comenzar con lo que les resulte factible en términos de tiempo y dinero: hacer algo es mejor que no hacer nada.

1. **EVALUAR Y PREPARAR:** La primera etapa del viaje hacia la inclusión de género en cualquier compañía consiste en comprender la situación en que se encuentra la cadena de suministro en este aspecto.
 - Si necesita tener un pantallazo rápido de la medida en que se incluyen oportunidades para las empresas de mujeres en los procesos y las políticas de adquisiciones de su compañía, así como del grado de diversidad de género de su cadena de suministro en la actualidad, utilice la autoevaluación que se ofrece en la **HERRAMIENTA 2.2**.
2. **ABORDAR:** Una vez que haya recopilado datos de línea de base para comprender mejor el grado de diversidad de género de su cadena de suministro y sus políticas de adquisiciones, puede aplicar el grupo siguiente de herramientas a fin de orientar y aumentar proactivamente las oportunidades para las empresas de mujeres.
 - **Sentar las bases:** Para que la compañía pueda actuar con objetivos claros y con el apoyo de los niveles gerenciales, es importante sentar las bases. En la **HERRAMIENTA 2.3** se explican las distintas formas en que las compañías pueden definir las “empresas de propiedad de mujeres” (o “pertenecientes a mujeres”) a fin de establecer la elegibilidad y los parámetros para su inclusión en las iniciativas de diversificación de la cadena de suministro. En la **HERRAMIENTA 2.4** se ofrece una guía paso a paso sobre cómo elaborar una explicación coherente para la gerencia de la compañía que ayude a los directivos superiores a entender todas las razones comerciales por las que se justifica respaldar la diversificación de género en la cadena de suministro.
 - **Establecer los procedimientos y las políticas de la compañía:** Una vez que se cuenta con el apoyo de los niveles gerenciales y se han definido los criterios de elegibilidad, en la **HERRAMIENTA 2.5** se describe cómo elaborar un código de conducta para lograr mayor diversidad de género en la cadena de suministro. En la **HERRAMIENTA 2.6** se establecen los procedimientos y enfoques que pueden adoptarse para desarrollar un programa integral de diversidad de género en la cadena de suministro.

- **Apoyar el fortalecimiento de la capacidad de las empresas locales pertenecientes a mujeres:** Las herramientas incluidas en esta sección se centran en lo que las compañías pueden hacer para apoyar el desarrollo y la prosperidad de empresas locales de mujeres, tanto de las que ya se desempeñan como proveedoras como de las que pueden serlo. En la **HERRAMIENTA 2.7** se describe qué podría conllevar un programa de apoyo a las empresas de propiedad de mujeres. En la **HERRAMIENTA 2.9** se ofrece un cuestionario de evaluación de las necesidades para elaborar un programa de orientación (*coaching*) dirigido a mujeres emprendedoras en el que se tengan en cuenta las investigaciones que destacan la importancia del desarrollo de la confianza y de las habilidades blandas para el éxito de las empresas propiedad de mujeres.
 - **Orientaciones específicas para las ciudades:** En el contexto de las adquisiciones municipales, la **HERRAMIENTA 2.8** contiene indicaciones sobre cómo las entidades municipales pueden obtener beneficios particulares a partir de una mayor interacción con mujeres proveedoras.
3. **MONITOREAR Y SOSTENER:** Por último, en la **HERRAMIENTA 2.10** se sugieren pautas para que las compañías supervisen y monitoreen los avances en la participación de empresas de propiedad de mujeres en su cadena de suministro.



EVALUAR Y PREPARAR: HERRAMIENTA 2.2

Realizar una autoevaluación del nivel actual de interacción de su compañía con empresas de propiedad de mujeres lo ayudará a descubrir las deficiencias y detectar áreas de interés para futuras medidas e iniciativas.

La herramienta de esta sección proporciona un modelo de autoevaluación en forma de ficha de calificación que puede utilizarse para hacer un balance interno inicial y para descubrir los obstáculos que impiden buscar y atraer empresas proveedoras pertenecientes a mujeres¹⁹. Los resultados también pueden dar lugar a una revisión de los criterios que se aplican a los proveedores para garantizar que no excluyan injusta o innecesariamente a las empresas de mujeres. El uso de la ficha de calificación presupone lo siguiente:

- La compañía cuenta actualmente con algún tipo de plan de adquisiciones.
- La compañía recopila datos sobre la diversidad de los proveedores.
- La compañía cuenta con un promotor de la equidad de género que puede apoyar la integración de las cuestiones de género en las adquisiciones (para obtener más detalles sobre el promotor de la equidad de género y un modelo de términos de referencia en los que se describe su función, véase la **HERRAMIENTA 1.10** del **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 1**).

Si su compañía no dispone de un plan de adquisición local, en el documento de IFC titulado [A Guide to Getting Started in Local Procurement](#) (Guía para comenzar con las adquisiciones locales) podrá encontrar los conceptos básicos importantes²⁰. Las herramientas que se incluyen en el presente documento complementan esa guía de IFC pues ofrecen un enfoque para integrar la dimensión de género en los planes de adquisición local.

¹⁹ El material utilizado para elaborar esta herramienta incluye lo siguiente: WEConnect International (2015), [Global Supplier Diversity and Inclusion: Reaching the Gold Standard](#) (Diversidad e inclusión de los proveedores en todo el mundo: Alcanzar el estándar de oro); ONU Mujeres, [The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses](#), y herramientas del Royal Bank of Scotland.

²⁰ IFC (2011), [A Guide to Getting Started in Local Procurement](#) (Guía para comenzar con las adquisiciones locales).

HERRAMIENTA 2.2

Autoevaluación de la inclusión y la diversidad de género en la cadena de suministro

- » **OBJETIVO:** Evaluar el grado actual de interacción con empresas de propiedad de mujeres.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Adquisiciones.

Esta ficha de calificación ayuda a las compañías a evaluar en qué medida trabajan actualmente con empresas de propiedad de mujeres en su cadena de suministro. También sirve para analizar el apoyo que se brinda internamente en la actualidad para incrementar el trabajo con dichas empresas, lo cual incluye examinar las medidas adoptadas por los directivos superiores y los tipos de sistemas corporativos existentes. Se basa en las pautas elaboradas por IFC y otras organizaciones.

Esta ficha le permite calificar el grado actual de interacción de su compañía con empresas de propiedad de mujeres, sus políticas de adquisiciones vigentes y la medida en que apoya actualmente el desarrollo de empresas proveedoras locales pertenecientes a mujeres.

Uso de la ficha de calificación

En esta ficha se analizan varios aspectos del área de las adquisiciones en la actualidad.

- **Trabajo actual con empresas de propiedad de mujeres en calidad de contratistas y proveedores:** ¿Cuántas empresas de propiedad de mujeres trabajan actualmente como proveedores de nivel 1 y nivel 2? ¿Los proveedores y subcontratistas están obligados a trabajar con empresas de propiedad de mujeres en calidad de subcontratistas? ¿Tienen que rendir cuentas por esto?
- **Conocimiento de empresas de propiedad de mujeres y acercamiento a ellas:** ¿En qué medida la compañía tiene conocimiento de la existencia de empresas locales de propiedad de mujeres? ¿Cómo podrían integrarse en la cadena de suministro? ¿En qué medida la compañía busca desarrollar estas oportunidades?
- **Prácticas y criterios vigentes en las adquisiciones:** ¿La compañía facilita e incentiva el trabajo con empresas de propiedad de mujeres? ¿Cómo se expresan estas prioridades dentro de la compañía? Por ejemplo, ¿están incluidas en el plan de adquisiciones? ¿O están especificadas de alguna otra forma?
- **Clima corporativo para priorizar el trabajo con empresas de propiedad de mujeres:** ¿De qué manera los niveles gerenciales muestran su liderazgo en este tema? ¿Qué elementos se han establecido para respaldar proactivamente la estrategia?
- **Seguimiento y evaluación:** ¿La compañía monitorea y rastrea el trabajo con empresas de propiedad de mujeres? En caso afirmativo, ¿en qué medida?

Puntuación

Califique cada uno de los criterios en una escala del 1 al 8.

- **1-2 puntos:** De ninguna actividad a poca actividad.
- **3-4 puntos:** De “cierta actividad, pero principalmente en respuesta a una crisis” a “cierta actividad, pero no de forma regular”.
- **5-6 puntos:** De “se trabaja regularmente en estas cuestiones, aunque no de manera integral” a “se trabaja en estas cuestiones de manera regular e integral”.
- **7-8 puntos:** De “excelente implementación” a “implementación sobresaliente”, con opiniones y mejoras constantes.

Repita esta evaluación todos los años para observar los avances. Utilice los resultados para reflexionar sobre los avances y buscar formas de mejorar la interacción, ya sea actualizando los criterios de las adquisiciones o estableciendo contacto con las empresas locales de propiedad de mujeres.

Véanse en las **HERRAMIENTAS 2.3 A 2.9** orientaciones específicas sobre cómo abordar los problemas identificados en la ficha de calificación.

CUADRO 2A | Ficha de calificación de la equidad de género en las adquisiciones: Evaluación de la cadena de suministro, las políticas y las actividades

Trabajo actual con empresas de propiedad de mujeres en calidad de contratistas y proveedores

ESCALA DE PUNTUACIÓN DEL 1 AL 8 (1 es bajo; 8 es alto)

Evalúe la proporción actual de empresas proveedoras/contratistas de nivel 1²¹ que son propiedad de mujeres, en comparación con todos los proveedores o contratistas de nivel 1.

Evalúe la relación entre el monto que la compañía gasta en empresas de propiedad de mujeres y el gasto total en proveedores/contratistas.

CONSEJOS: Para evaluar aspectos adicionales y lograr una comprensión más profunda:

- *Desglose el gasto en empresas de propiedad de mujeres por departamento.*
- *Identifique los departamentos con la proporción más alta y más baja de gasto en empresas de propiedad de mujeres.*
- *Determine las razones de las disparidades entre los departamentos.*

²¹ Un proveedor de nivel 1, a los fines de este conjunto de herramientas, es aquel que la compañía contrata directamente para suministrar bienes o servicios, es decir, no a través de un tercero. Un proveedor de nivel 2 es un subcontratista de la compañía con un grado de diferencia (a través de un proveedor de nivel 1) y de la misma manera. Un proveedor de nivel 3 es un subcontratista con dos grados de diferencia.

Conocimiento de empresas de propiedad de mujeres y acercamiento a ellas

ESCALA DE PUNTUACIÓN DEL 1 AL 8 (1 es bajo; 8 es alto)

¿La compañía tiene una base de datos actualizada de las empresas locales, regionales y nacionales de propiedad de mujeres que cumplen con los criterios para desempeñarse como proveedores (o tiene acceso a una base de datos de este tipo, a través de una cámara de comercio u otra entidad)?

¿La base de datos se actualiza periódicamente? ¿Se actualizaría si se modificaran los criterios referidos a los proveedores?

¿En la base de datos se identifican los servicios o sectores clave en los que se agrupan las empresas de propiedad de mujeres?

En la solicitud de propuestas²² estándar, ¿la compañía incluye actualmente algún tipo de texto que aliente a las empresas de propiedad de mujeres a presentarse?

En las actividades de acercamiento a los proveedores, ¿la compañía toma medidas para incluir empresas de propiedad de mujeres o para focalizarse en los sectores donde se concentran este tipo de empresas?

¿La compañía ha realizado alguna evaluación, inventario o análisis para identificar empresas locales de propiedad de mujeres que puedan resultar viables como proveedores o subcontratistas?

¿La compañía realiza esfuerzos específicos para acercarse a empresas de propiedad de mujeres, por ejemplo, a través de talleres comunitarios, seminarios o ferias comerciales?

¿En el sitio web se alienta específicamente a las empresas de propiedad de mujeres a responder a solicitudes de propuestas?

¿Se han establecido asociaciones locales para respaldar la adquisición de bienes y servicios de empresas contratistas o proveedoras propiedad de mujeres?

¿La compañía organiza eventos para informar a las empresas locales de propiedad de mujeres sobre las oportunidades de adquisiciones?

¿La compañía organiza o apoya actividades de fortalecimiento de la capacidad para promover el desarrollo de proveedores locales que sean propiedad de mujeres?

¿La compañía organiza actividades de mentoría o capacitación para ayudar a desarrollar empresas locales de propiedad de mujeres?

¿La capacitación incluye conocimientos básicos sobre negocios además de habilidades técnicas?

¿La compañía respalda iniciativas orientadas a dar acceso al financiamiento a emprendedoras locales, por ejemplo, a través de asociaciones con instituciones financieras locales?

²² La expresión "solicitud de propuestas" engloba todas las variantes de solicitudes.

Prácticas y criterios vigentes en las adquisiciones

ESCALA DE PUNTUACIÓN DEL 1 AL 8 (1 es bajo; 8 es alto)

¿Existe una política o compromiso de adquisición local en el que se mencione específicamente la meta de aumentar el número de empresas de propiedad de mujeres en la cadena de suministro?

¿La compañía cuenta con una política clara en la que se defina qué se entiende por “empresa de propiedad de mujeres”, es decir, propiedad en manos de mujeres o cantidad/proporción de empleadas?

Si existe una política para los proveedores de nivel 1 sobre trabajo con empresas subcontratistas de propiedad de mujeres, ¿se aplica también a los subcontratistas o proveedores de nivel 2 o 3?

¿La compañía cuenta con un proceso de auditoría de las adquisiciones en el que se evalúe específicamente el grado de interacción con empresas de propiedad de mujeres?

¿Los criterios de adquisición se definen de una manera que puede perjudicar a las empresas más pequeñas o a otros tipos de empresas donde las mujeres están más representadas? (Por ejemplo, ¿los proveedores deben tener una determinada antigüedad, o cierta cantidad de ingresos, o una cuenta bancaria formal o acceso a internet?).

CONSEJO: Considere si estos criterios son absolutamente necesarios o si pueden modificarse para no excluir a proveedores más nuevos y más pequeños.

¿Se hace hincapié en el trabajo con empresas de propiedad de mujeres durante la orientación y la capacitación del personal de adquisiciones?

¿El personal de adquisiciones recibe capacitación e instrucción continua sobre las formas de trabajar con empresas de propiedad de mujeres y brindarles apoyo?

¿Se han establecido incentivos para alentar el trabajo con empresas de propiedad de mujeres en calidad de subcontratistas y/o proveedores?

¿Se han examinado los planes, las metas y las oportunidades de adquisición local para identificar las áreas en las que se podría alentar la participación de determinadas empresas de propiedad de mujeres?

¿Se han examinado los planes y objetivos de adquisición local a fin de identificar las áreas en las que se podrían implementar iniciativas de fortalecimiento de la capacidad que permitieran a las empresas contratistas locales pertenecientes a mujeres satisfacer las demandas que se exigen a los proveedores en las adquisiciones?

Clima corporativo para priorizar el trabajo con empresas de propiedad de mujeres

ESCALA DE PUNTUACIÓN DEL 1 AL 8 (1 es bajo; 8 es alto)

¿El promotor de la equidad de género (u otro miembro del personal) ha elaborado argumentos económicos en favor de la incorporación de empresas de propiedad de mujeres en las adquisiciones?

¿El director ejecutivo y el equipo directivo superior han comunicado su compromiso de aumentar el número de empresas de propiedad de mujeres en la cadena de suministro?

¿La compañía cuenta con un equipo especializado en adquisición local cuyo mandato incluya el objetivo específico de aumentar la participación de las empresas de propiedad de mujeres?

¿La compañía ha asignado una partida específica en el presupuesto para apoyar una mayor participación de las empresas de propiedad de mujeres en la cadena de suministro?

CONSEJO: Como ejemplo cabe citar la colaboración con WEConnect o la organización de evaluaciones y cursos de capacitación sobre cuestiones de género dirigidos al personal de adquisiciones.

¿En los informes anuales se incluye información sobre el trabajo con empresas de propiedad de mujeres y sobre los avances hacia una mayor diversidad de género en la cadena de suministro?

Seguimiento y evaluación

ESCALA DE PUNTUACIÓN DEL 1 AL 8 (1 es bajo; 8 es alto)

¿Existen objetivos claramente establecidos sobre el número (o el porcentaje) de empresas de propiedad de mujeres que la compañía aspira a incorporar en su cadena de suministro?

¿El sistema de seguimiento y evaluación incluye el rastreo del número de empresas de propiedad de mujeres incorporadas en la cadena de suministro y del monto de las adquisiciones en las que participaron?

CONSEJO: Esto incluye datos sobre el gasto total y por departamentos.

¿Se realiza un seguimiento de las cifras antes mencionadas y se informa al respecto trimestralmente?

¿El sistema de seguimiento y evaluación incluye algún indicador relacionado con los contratos con empresas de propiedad de mujeres?

¿En las evaluaciones del desempeño de los gerentes del departamento de compras se incluyen metas para aumentar el número de contratos con empresas de propiedad de mujeres?

¿En los informes anuales se incluyen los avances en la interacción con empresas de propiedad de mujeres?

ABORDAR: HERRAMIENTAS 2.3 a 2.9

Después de la autoevaluación, las compañías pueden tomar medidas para abordar los principales cuellos de botella y obstáculos que impiden el trabajo con empresas de propiedad de mujeres. Aquí se presenta una guía paso a paso.

- 1. Establecer los criterios para definir las “empresas de propiedad de mujeres”:** Antes de embarcarse en un programa para aumentar la participación de las empresas de propiedad de mujeres en la cadena de suministro, las compañías deben considerar qué criterios utilizarán para definir la elegibilidad. La propiedad, el control, la independencia y la certificación son todos factores pertinentes que se deben considerar. (Para obtener información adicional, véase la [HERRAMIENTA 2.3](#)).
- 2. Desarrollar una justificación económica:** Si dentro de la compañía el nivel de aceptación es bajo, una justificación económica bien desarrollada proporcionará la base para fortalecer el liderazgo de los directivos superiores y cultivar una cultura institucional de apoyo. Esta justificación debería incluir evaluaciones cuantitativas y cualitativas que indiquen cómo una mayor interacción con empresas de propiedad de mujeres aumentará la rentabilidad o mejorará las relaciones con la comunidad. El promotor de la equidad de género puede encabezar este esfuerzo, que debe estar orientado hacia los directivos superiores y a todos los departamentos que requieran adquisiciones o subcontratación. Utilice la justificación económica para garantizar la adhesión de los directivos superiores e identificar a los promotores operativos dentro de los equipos de compras de los departamentos. (Para obtener información adicional, véase la [HERRAMIENTA 2.4](#)).
- 3. Actualizar la política de adquisición local para respaldar una mayor interacción con empresas de propiedad de mujeres:** En función de los resultados de la evaluación, modifique la política de adquisición local a fin de reducir las barreras que impiden el ingreso de empresas de propiedad de mujeres y, en última instancia, aumentar el trabajo con ellas. Esto incluye introducir cambios en las políticas y los criterios de adquisiciones que perjudican innecesariamente a las empresas contratistas propiedad de mujeres, y actualizar las estrategias de publicidad y participación comunitaria para lograr mayor llegada. (Para obtener información adicional, véanse la [HERRAMIENTA 2.5](#) y la [HERRAMIENTA 2.6](#)).
- 4. Elaborar programas para respaldar la implementación de la política actualizada:** Esto incluye revisar las comunicaciones, organizar la capacitación del personal encargado de las adquisiciones, establecer alianzas locales e identificar líneas de responsabilidad e incentivos. (Para obtener información adicional, véase la [HERRAMIENTA 2.5](#)).
- 5. Identificar y obtener los recursos y las herramientas adicionales necesarios para implementar estos planes:** La implementación del plan actualizado puede requerir personal y consultores adicionales, además de presupuesto para capacitación.
- 6. Apoyar el desarrollo de proveedores locales para satisfacer las necesidades de la cadena de suministro:** En función de las conclusiones de la evaluación, es posible que las compañías deban actualizar sus programas de capacitación o establecer nuevas alianzas con la comunidad para respaldar el desarrollo de empresas de propiedad de mujeres que cumplan los requisitos para convertirse en proveedoras locales.

HERRAMIENTA 2.3

Criterios para definir las “empresas de propiedad de mujeres”

- » **OBJETIVO:** Desarrollar terminología y definiciones claras que permitan identificar a las empresas de propiedad de mujeres en los programas y las políticas de adquisiciones.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Adquisiciones, relaciones con la comunidad.

El desarrollo de un programa para incorporar empresas de propiedad de mujeres en la cadena de suministro de una compañía comienza con la definición de criterios claros para que una empresa pueda considerarse “de propiedad de mujeres” (o lo que es lo mismo, “de mujeres” o “perteneciente a mujeres”). Esta herramienta ayuda a identificar la combinación correcta de criterios para establecer valores de referencia, medir los avances y determinar qué empresas locales pueden ser incluidas en las metas de adquisiciones o en los procesos de selección preferencial²³. La claridad en las pautas para las adquisiciones es un requisito indispensable para la implementación y ayuda a evitar acusaciones de fraude, parcialidad, tokenismo u “operaciones de fachada” (es decir, cuando a las mujeres se les ofrece nominalmente una participación en la propiedad de una empresa, pero en realidad su derecho a tomar decisiones está seriamente restringido o se ha anulado).

Esta herramienta también puede resultar útil para los responsables de formular políticas, los investigadores y las instituciones de apoyo, como las empresas de capacitación o las organizaciones no gubernamentales (ONG), pues ofrece indicaciones sobre cómo focalizar las políticas, los programas, los estudios y el apoyo. Por último, los propios dueños de pequeñas empresas pueden utilizar esta herramienta para verificar si se encuadran en la categoría de empresas propiedad de mujeres o de empresas que emplean principalmente a mujeres.

Criterios para evaluar el grado de inclusión de género de los posibles proveedores

1. Propiedad

La definición de “empresa de propiedad de mujeres” que se cita con más frecuencia es la que postula que al menos el 50 % del capital debe ser propiedad de una o varias mujeres. Sin embargo, no solo importa la composición de la propiedad: los criterios también pueden incluir el modo en que los reglamentos de la firma, los mecanismos de votación, los acuerdos de accionistas y otras estructuras determinan en la práctica el ejercicio de las participaciones en la propiedad. Por ejemplo:

- Las empresas pueden haber establecido una disposición que otorgue poder de veto a un propietario varón, incluso si los otros dueños son mujeres.
- Las empresas pueden conceder a un propietario varón el derecho exclusivo de disolver la firma sin tener que obtener el consentimiento de otros propietarios.
- Las empresas pueden estipular que, si una mujer propietaria desea vender sus acciones, debe dar el derecho de preferencia a un hombre.

²³ El material utilizado para elaborar esta herramienta proviene del documento de ONU Mujeres titulado [The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses](#).

En cualquiera de estos casos, las mujeres accionistas tendrán fuertes limitaciones en el ejercicio de sus derechos de propiedad. La situación se complica aún más por el hecho de que la propiedad no es estática, sino que evoluciona con el tiempo a medida que se modifica la capitalización de la empresa. Una empresa puede haber sido fundada por mujeres y ser en un 100 % de propiedad de mujeres en un inicio, pero quizá requiera capital para crecer y busque inversionistas para satisfacer esta necesidad. Los inversionistas en capital accionario a menudo solicitan acuerdos de acciones restringidas como condición para incorporarse a la compañía a fin de protegerse contra el riesgo percibido de la operación. Una restricción común de los inversores en etapa inicial es exigir que los fundadores permanezcan activamente involucrados en la gestión de la empresa durante la duración del plazo. Por estos motivos, las compañías que deseen adquirir bienes o servicios de empresas propiedad de mujeres deben examinar detenidamente sus estructuras para entender cuán significativos son realmente los derechos de las mujeres propietarias. Idealmente, para que la empresa en cuestión pueda considerarse de propiedad de mujeres²⁴, los derechos de voto de las propietarias deberían ser libres e incondicionales, y estas deberían gozar de plena capacidad para participar en la toma de decisiones.

2. Control

Además de los derechos de propiedad, en una empresa de propiedad de mujeres estas también deben tener autoridad en las decisiones diarias referidas a la gestión y las operaciones. Por ejemplo, uno o más altos funcionarios de la empresa deben ser mujeres. Usualmente, el cargo más alto (por lo general, el de director ejecutivo) también debe estar ocupado por una mujer. Aquí una vez más es importante mirar más allá de los cargos. Si en el acta de constitución se exige que la directora ejecutiva o directora gerente solicite el consentimiento de otros signatarios (hombres) para llevar a cabo tareas como pedir préstamos, contratar personal y firmar contratos, entonces la mujer en cuestión no tiene el control efectivo de su empresa.

3. Independencia

Si una empresa de propiedad de mujeres no pudiera funcionar sin las licencias, los permisos y/o los seguros de otra compañía, no podría considerarse independiente. Si la empresa propiedad de mujeres depende de otros asociados cercanos para llevar a cabo las operaciones básicas, es posible que esté controlada por sus afiliados, lo que socava el objetivo de empoderar económicamente a las mujeres a través de la diversidad de género en las contrataciones. El Consejo Nacional de Empresas de Mujeres (WBENC)²⁵ y WEConnect International²⁶ incluyen estipulaciones sobre la independencia en sus criterios

²⁴ Por ejemplo, para poder considerarse pequeña empresa propiedad de mujeres según la Ley de Pequeñas Empresas de Estados Unidos, además de cumplir con los estándares de tamaño correspondientes, la firma debe ser en al menos un 51 % incondicional y directamente propiedad de una o más mujeres y estar controlada por estas. Para obtener información adicional, [haga clic aquí](#).

²⁵ El Consejo Nacional de Empresas de Mujeres (WBENC) es el mayor organismo de certificación de empresas propiedad de mujeres de Estados Unidos y uno de los principales defensores de las mujeres propietarias de empresas y emprendedoras. Para obtener información adicional, [haga clic aquí](#).

²⁶ WEConnect International es una red global que vincula a empresas propiedad de mujeres con compradores calificados de todo el mundo. Para obtener información adicional, véase el recuadro 2B o visite [WEConnect International](#).

para definir a las empresas de propiedad de mujeres. Una empresa independiente puede definirse como aquella en la que:

- los conocimientos especializados de la mujer o las mujeres propietarias son indispensables para el éxito potencial de la empresa;
- la mujer o las mujeres propietarias tienen la capacidad para desempeñarse en su área de especialidad sin depender significativamente de las finanzas y los recursos (por ejemplo, equipos, automóviles, instalaciones, etc.) de empresas comerciales de hombres o no consideradas de mujeres.

4. Certificación válida

Hay varias opciones para certificar a los proveedores como empresas de propiedad de mujeres. Estas incluyen exigir la autocertificación a las empresas que deseen registrarse como proveedores, requerir una certificación gubernamental o utilizar un proceso de certificación de terceros que se ajuste a un conjunto de estándares internacionales reconocidos. Cada opción tiene ventajas e inconvenientes. La autocertificación puede ser la más sencilla de administrar, pero también puede resultar ineficaz si no se verifica la documentación de la empresa proveedora y se confía en que esta tendrá la capacidad de realizar una autoevaluación honesta y crítica. La certificación gubernamental crea un estándar uniforme alineado con las políticas y leyes nacionales pertinentes, pero en la práctica el éxito de un esfuerzo de este tipo depende de la capacidad y los conocimientos especializados del Gobierno para implementarlo. La certificación de terceros (por ejemplo, a través de una organización como WeConnect International) puede representar un gasto adicional para las empresas, pero aporta muchas ventajas de las que carecen las dos opciones anteriores: la credibilidad de una evaluación independiente, la oportunidad de que los proveedores se conecten con comunidades de pares regionales o mundiales y la afiliación con una norma reconocida, lo que a su vez puede ayudar a los proveedores a atraer capital de inversionistas alineados con la misión.

5. Empresas que emplean mayoritariamente a mujeres

Como se indicó en la introducción, el principal objetivo de este conjunto de herramientas es ayudar a las compañías a incrementar su interacción con empresas de propiedad de mujeres. Sin embargo, si uno de los objetivos de la diversificación de género en la cadena de suministro es crear mayores oportunidades económicas para las mujeres, las compañías no solo deberían interesarse por el porcentaje de propiedad femenina de los posibles proveedores, sino también por el número y el tipo de puestos de trabajo que crean para las mujeres. Los datos indican que estos dos objetivos se refuerzan mutuamente: las empresas de propiedad de mujeres también tienden a emplear más mujeres. Según una encuesta del Centro de Comercio Internacional realizada en 20 países en desarrollo, el 40 % de las empresas propiedad de mujeres empleaban principalmente a trabajadoras, en comparación con solo el 22 % de las firmas de hombres y administradas por hombres²⁷.

²⁷ Centro de Comercio Internacional (2015), [Abriendo mercados para mujeres comerciantes. Datos extraídos de encuestas del Centro de Comercio Internacional sobre medidas no arancelarias \(NTM\)](#) en 20 países en desarrollo, 2010 a 2014.

Quizá sea conveniente que las compañías hagan el seguimiento de su impacto en el empleo indirecto de las mujeres (es decir, los puestos de trabajo que se crean en las empresas de la cadena de suministro). Los indicadores sugeridos para esto se incluyen en la **HERRAMIENTA 2.10**. Las compañías también pueden optar, por ejemplo, por exigir a los proveedores que en la oferta que presentan en una licitación incluyan un desglose por género de su fuerza laboral actual o las metas o políticas que hayan establecido referidas a la igualdad de género en la fuerza laboral. ONU Mujeres, por ejemplo, alienta a los proveedores a incluir información sobre el porcentaje de mujeres 1) empleadas en la organización del proveedor; 2) que ocupan puestos ejecutivos y superiores, y 3) accionistas. Si bien estos datos no se tienen en cuenta en la evaluación de las ofertas en una licitación, ONU Mujeres los utiliza con fines estadísticos para respaldar su mandato de promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La entidad “invita a los proveedores a que 1) suscriban los... [Principios para el Empoderamiento de las Mujeres] (en el caso de las empresas con más de 10 empleados), o 2) firmen el acuerdo voluntario para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (si se trata de empresas con menos de 10 empleados)”²⁸.

²⁸ ONU Mujeres, “[Adquisiciones sensibles al género](#)”.

HERRAMIENTA 2.4

Desarrollo de la justificación económica en favor del aumento de la interacción con empresas de propiedad de mujeres

- » **OBJETIVO:** Identificar y presentar argumentos para la justificación económica en favor de la interacción con empresas de propiedad de mujeres.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Recursos humanos, personal directivo superior.

El valor se demuestra con una justificación económica sólida

Una justificación económica sólida es un primer paso importante para lograr mayor diversidad de género en la cadena de suministro. Allí se validan y racionalizan el esfuerzo y la inversión requeridos mostrando los beneficios que pueden acarrear. Además del valor financiero, se explicitan también los beneficios no financieros, entre los que figuran la mejora de las relaciones con la comunidad, el posible aprovechamiento de los programas de participación comunitaria y la mejora de la reputación.

Una justificación económica sólida ayudará a ganar el apoyo de los directivos superiores para modificar el plan de adquisición local y establecer incentivos y líneas de responsabilidad respecto del incremento de la interacción con empresas proveedoras pertenecientes a mujeres. Los promotores operativos de cada equipo de compras pueden ser puntos de contacto útiles para poner en práctica estas políticas actualizadas y monitorear los logros, los cuellos de botella y las dificultades.

El promotor de la equidad de género de la compañía y el grupo de trabajo sobre igualdad de género pueden tomar la iniciativa en la elaboración de la justificación económica, en los que se deberán poner de relieve tanto los posibles beneficios de una cadena de suministro con diversidad de género como las medidas que la compañía podría tomar para subsanar las deficiencias. Complementan la autoevaluación del entorno de empresas locales de propiedad de mujeres detallada en la **HERRAMIENTA 2.2**.

Al elaborar la justificación económica para invertir en empresas proveedoras de propiedad de mujeres, recuerde incorporar también los beneficios no financieros, como los señalados anteriormente, así como una perspectiva a largo plazo. Esta información es fundamental, ya que en algunos casos es posible que los costos de la diversificación de los proveedores no se compensen de inmediato. Por ejemplo, en situaciones en las que una pequeña empresa de propiedad de mujeres no tiene la escala suficiente para satisfacer los requerimientos de grandes compañías internacionales, podría ser necesario realizar una inversión inicial en capacitación o fortalecimiento de la capacidad para que la empresa pueda satisfacer dichos requerimientos. Un análisis exhaustivo de los beneficios financieros y no financieros a corto y largo plazo que se obtienen al respaldar a empresas de propiedad de mujeres mostrará con claridad el valor que dichos esfuerzos aportan, tanto para la compañía como para la comunidad en general.

Utilice el diagnóstico que se incluye en el cuadro 2B como ayuda para desarrollar y encuadrar la justificación económica de una mayor diversidad de género en la cadena de suministro.

CUADRO 2B | Diagnóstico de la justificación económica: Trabajo con empresas de propiedad de mujeres

1. AHORRO DE COSTOS: Identifique posibles ahorros de costos derivados de trabajar con empresas de propiedad de mujeres.

- » Identifique posibles proveedores “convencionales” y de propiedad de mujeres: ¿En qué medida pueden ofrecer servicios equivalentes? Por ejemplo, ¿hay razones por las cuales las empresas de propiedad de mujeres no podrían satisfacer de la misma forma los requerimientos de las adquisiciones? ¿Cuáles son los obstáculos específicos que impiden la incorporación de empresas proveedoras pertenecientes a mujeres relacionados con su posición en el mercado, por ejemplo, su ingreso reciente o la escala de los contratos actuales o los criterios de adquisición de la compañía?
- » Compare los precios de los proveedores convencionales y los de propiedad de mujeres que ofrezcan productos y servicios equivalentes: ¿Los precios son competitivos? ¿Se podrían bajar los costos trabajando con empresas proveedoras pertenecientes a mujeres? Si las empresas de propiedad de mujeres no son los proveedores de menor costo, ¿qué otros beneficios podrían derivarse de contratarlas, por ejemplo, mejor calidad, valor o atractivo para los usuarios?
- » Compare la calidad de los productos de los proveedores convencionales y los de propiedad de mujeres que brindan servicios equivalentes: ¿El trabajo con empresas proveedoras propiedad de mujeres redundaría en una mejora de la calidad de los productos o ayudaría a responder a diferentes segmentos del mercado o a captar segmentos nuevos?
- » Identifique oportunidades para fortalecer la capacidad de las empresas proveedoras pertenecientes a mujeres que no pueden ofrecer productos o servicios comparables: ¿Podrían llegar a suministrar bienes comparables si se les brindara un grado moderado de capacitación?
- » Determine el ahorro total de costos derivado de la contratación de proveedores pertenecientes a mujeres.

2. COSTOS ADICIONALES: Determine los posibles costos derivados de contratar empresas proveedoras propiedad de mujeres.

- » ¿Las empresas locales de propiedad de mujeres operan actualmente con los estándares requeridos o se necesitaría capacitación adicional para que logren ampliar su escala y satisfacer los requerimientos de calidad y volumen?
- » Identifique el tipo, el alcance y la duración de la capacitación necesaria para que estas empresas puedan convertirse en proveedores viables: ¿Cuántas capacitaciones? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Con qué frecuencia haría falta repetir la capacitación? Estime los costos de estas capacitaciones y compárelos con los beneficios financieros que se espera obtener por trabajar con esa empresa proveedora en particular.
- » Realice un análisis global de costos y beneficios de la capacitación: En primer lugar, calcule el número de empresas que podrían reunir las condiciones para convertirse en proveedores gracias a la capacitación. Luego, compare el valor que se derivará de capacitar a estos nuevos proveedores con los costos de la capacitación: ¿el valor compensa el costo?

3. PRESUPUESTO: Considere formas de financiar las actividades de capacitación y difusión aprovechando las actividades de participación de la comunidad.

- » Conéctese con los equipos de las áreas de responsabilidad social corporativa/relaciones con la comunidad: Busque oportunidades para subvencionar de forma cruzada las actividades de capacitación y extensión enfocadas en empresas proveedoras pertenecientes a mujeres a través de programas dirigidos por estos departamentos.

4. BENEFICIOS NO FINANCIEROS: Enumere los beneficios más generales derivados de trabajar con empresas proveedoras locales de propiedad de mujeres.

- » Examine y evalúe los beneficios no financieros, como la mejora de las relaciones comunitarias, el desarrollo económico local producto del empoderamiento de las mujeres, el cumplimiento de los requisitos de inversión comunitaria y de abastecimiento local, y el cumplimiento de las exigencias gubernamentales sobre diversidad de género en las cadenas de suministro.
- » Detalle los beneficios que se derivan de desarrollar y contratar empresas proveedoras que son propiedad de mujeres en cuanto a la relación con la comunidad.
- » Cuantifique o demuestre de algún otro modo las formas en que estos beneficios ayudarían a compensar, y tal vez superar, los costos financieros.

HERRAMIENTA 2.5

Elaborar un código de conducta para incrementar la interacción con empresas de propiedad de mujeres

- » **OBJETIVO:** Elaborar un protocolo y un conjunto claro de directrices para incrementar la interacción con empresas de propiedad de mujeres.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Adquisiciones.

La función de los códigos de conducta

Incluso antes de que su compañía haya desarrollado completamente su política de equidad de género, un código de conducta formal puede ayudar a delinear un compromiso con la diversidad de género en la cadena de suministro. El código de conducta, también conocido como código de ética, es una política corporativa que orienta a los empleados sobre los comportamientos y va mucho más allá de los procesos y procedimientos. En él se detallan los valores de la compañía que sustentan todas sus actividades, metas y objetivos. Contar con un código de conducta sobre diversidad de los proveedores constituye un claro mensaje para todo el personal que indica que tal diversidad es un valor fundamental de la compañía y un principio empresarial prioritario. También orienta sobre cómo integrar este valor en las operaciones de adquisición.

Para elaborar dicho código, asegúrese de trabajar junto con las distintas unidades pertinentes, entre ellas el grupo de trabajo sobre equidad de género y los sectores de adquisiciones, asuntos legales, servicios comerciales y cumplimiento. La representación de los directivos superiores es igualmente importante.

La compañía puede decidir adoptar un código de conducta ya existente, como el desarrollado por WEConnect International y el Royal Bank of Scotland (véase el recuadro 2C). O tal vez prefiera redactar su propio código como punto de partida hacia un programa de diversidad de género más integral.

Cómo elaborar un código de conducta sobre diversidad de los proveedores en cinco pasos

Siga estos cinco pasos para redactar un código de conducta sobre diversidad de los proveedores.

Paso 1 para elaborar el código: Establezca objetivos para lograr la diversificación de género en la cadena de suministro.

Dichos objetivos pueden incluir los siguientes:

- Crear un mercado más innovador y competitivo para los proveedores.
- Generar más oportunidades económicas para proveedores diversos dentro de la comunidad aledaña.
- Crear oportunidades para participar en los procesos de adquisiciones que reflejen la diversidad de la comunidad local.
- Desarrollar un plan de compras alineado con los valores de la compañía y con la política general de adquisiciones.

RECUADRO 2C | WEConnect y el Royal Bank of Scotland: Código de conducta sobre diversidad de los proveedores

WEConnect International y el Royal Bank of Scotland desarrollaron un modelo de código de conducta sobre diversidad de los proveedores. Las compañías pueden suscribir el código, que constituye una fuerte señal para las partes interesadas internas y externas sobre su intención de actualizar sus políticas de adquisiciones y relaciones con la comunidad, y sus indicadores de seguimiento y evaluación para apoyar una mayor interacción con las empresas locales de propiedad de mujeres. El objetivo del código es definir los compromisos de la compañía y sentar las bases para elaborar un plan de acción más específico y detallado dirigido a lograr mayor diversidad de género en la cadena de suministro.

Para obtener información adicional, visite weconnectinternational.org.

Paso 2 para elaborar el código: Defina los términos clave.

- ¿Qué significa para su compañía una cadena de suministro con diversidad de género? Por ejemplo, ¿cómo definirá su compañía a las empresas de propiedad de mujeres? (Para obtener más detalles sobre los posibles criterios, véase la **HERRAMIENTA 2.3**).
- ¿Cuál es el porcentaje de empresas proveedoras de propiedad de mujeres que su compañía se ha fijado como meta?

Paso 3 para elaborar el código: Determine el alcance del código.

- ¿El código se aplicará a todos los empleados con responsabilidades en las adquisiciones?
- ¿Qué sucede con los proveedores de nivel 1 y 2? ¿Se espera que respeten el código en sus propios tratos con proveedores y contratistas?

Paso 4 para elaborar el código: Describa los principios clave.

Esto implica definir los principios rectores que los signatarios del código se comprometerán a cumplir, como los siguientes:

- Examinar los criterios aplicados a los proveedores para verificar que no supongan una carga innecesaria e indebida para las empresas nuevas o más pequeñas.
- Buscar una comunicación más eficaz para garantizar que la solicitud de propuestas llegue a una gama más amplia de posibles proveedores. Esto puede lograrse de diversas maneras, por ejemplo, organizar encuentros con proveedores o participar en ellos, y hacer que las políticas de adquisiciones sean más accesibles y fáciles de comprender.
- Analizar opciones para reducir el tamaño de los contratos. Por ejemplo, desagrupar actividades para que no queden unificadas como parte de un contrato más amplio. Esto garantizará que las empresas más pequeñas pertenecientes a mujeres no queden excluidas de los criterios de elegibilidad.

- Simplificar y agilizar los procesos de postulación y contratación a fin de reducir la carga de tiempo que representan para los proveedores más pequeños.
- Examinar los criterios de adjudicación de contratos para centrar la atención en la optimización de los recursos, y no simplemente en las opciones de menor costo.
- Revisar los procedimientos de pago para garantizar que se efectúen puntualmente y en plazos breves, a fin de reducir la presión sobre las empresas más pequeñas.
- Brindar información a las empresas sobre las ofertas no seleccionadas como parte de los programas de desarrollo de proveedores.
- Verificar que con las iniciativas de desarrollo de pequeñas empresas se brinde apoyo a los emprendimientos de todos los tamaños. Esto incluye analizar oportunidades para trabajar con microempresas y asegurarse de que los programas de desarrollo de pequeñas empresas estén conectados con mecanismos de financiamiento, de modo de generar oportunidades más significativas.
- Asociarse con proveedores para examinar opciones de innovación de bajo costo²⁹.

Paso 5 para elaborar el código: Haga el seguimiento y la evaluación.

Comprométase a realizar un seguimiento y una evaluación eficaces y continuos, con indicadores sobre lo siguiente:

- El número y tipo de proveedores.
- La eficacia de las actividades de capacitación.
- La eficacia en función de los costos de los proveedores³⁰.

Cómo adoptar un código de conducta sobre diversidad de proveedores en cuatro pasos

La redacción del código es solo la primera fase. La etapa siguiente consiste en implementarlo en toda la entidad y verificar su adopción y aceptación. Estos son los pasos que debe seguir para ayudar a su compañía a adoptar el código de conducta que se ha elaborado.

Paso 1 para adoptar el código: Informe a los gerentes clave sobre los detalles del código y obtenga su adhesión involucrándolos.

- Trabaje con los titulares de los departamentos clave, incluidos los de adquisiciones, asuntos legales, cumplimiento, sostenibilidad y servicios comerciales, así como con los niveles directivos superiores para revisar y modificar el código, y darle forma final. Es fundamental el respaldo de los niveles más altos de la compañía para lograr una aplicación eficaz.

²⁹ La información del paso 4 se basa en ONU Mujeres, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*, y Connaughton y Gibbons (2016), *Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition* (Más allá del cumplimiento: Los principales programas de diversidad de proveedores tienen como objetivo ampliar la propuesta de valor), Atlanta, The Hackett Group.

³⁰ WEConnect International y Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code* (Código de conducta sobre diversidad e inclusión de proveedores: Adopción del código).

Paso 2 para adoptar el código: Establezca un cronograma para elaborar una política más integral de adquisición local con inclusión de género.

Tal política debe contener criterios y procedimientos de adquisición actualizados y planes actualizados de comunicación y capacitación.

Paso 3 para adoptar el código: Diseñe un plan de comunicación para la puesta en marcha.

- ¿Cómo, cuándo y dónde se dará a conocer el nuevo código?
- Identifique estrategias y enfoques específicos para comunicarse con el personal, las partes interesadas de la compañía, otras empresas y la comunidad.

Paso 4 para adoptar el código: Elabore un plan de seguimiento y evaluación³¹.

¿Cómo se supervisará la ejecución exitosa del plan? Entre los posibles indicadores se pueden incluir los siguientes:

- Porcentaje del gasto destinado a proveedores diversos.
- Número o porcentaje de proveedores clasificados como “diversos”.
- Porcentaje de proveedores que cumplen o superan las expectativas.
- Número o porcentaje de proveedores “diversos” que son socios estratégicos.

³¹ Basado en Connaughton y Gibbons, [“Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition”](#), pág. 3.

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.

HERRAMIENTA 2.7

Apoyar el desarrollo de las empresas locales pertenecientes a mujeres

- » **OBJETIVO:** Promover el desarrollo de empresas de propiedad de mujeres para que puedan satisfacer las necesidades de la cadena de suministro.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Adquisiciones, relaciones con la comunidad.

Si su compañía opera en comunidades donde son pocas las empresas de propiedad de mujeres que cuentan con las habilidades y la capacidad suficientes para satisfacer las necesidades de la cadena de suministro, puede brindarles apoyo para que lleguen a formar parte de su cadena de suministro corporativa. Si se comparte la carga de trabajo de modo que el esfuerzo se vuelva una actividad conjunta entre el área de adquisiciones y la de relaciones con la comunidad, se pueden generar beneficios más amplios, como la expansión de la base de adquisiciones locales, un mayor desarrollo económico local y la construcción de relaciones positivas con la comunidad.

En esta herramienta se ofrecen pautas sobre cómo desarrollar empresas de propiedad de mujeres, siguiendo un proceso que incluye lo siguiente:

- Evaluar y detectar los obstáculos que dificultan la actividad empresarial de las mujeres.
- Identificar los posibles asociados, como incubadoras de empresas e instituciones financieras locales.
- Organizar actividades de fortalecimiento de la capacidad de las empresas locales de propiedad de mujeres mediante la colaboración entre los equipos de las áreas de adquisiciones y relaciones con la comunidad.
- Hacer el seguimiento del impacto en las adquisiciones locales, el desarrollo económico local y el empoderamiento económico de la mujer.

A continuación, se brindan detalles sobre cada uno de estos pasos.

Evaluación de las necesidades

Para abordar eficazmente los obstáculos y apoyar el desarrollo de empresas de propiedad de mujeres, las compañías deben entender cuáles son esos escollos. Por tal motivo, resultará útil llevar adelante una evaluación de los obstáculos y las oportunidades para la actividad empresarial de las mujeres en una comunidad determinada.

Limitaciones frecuentes para las empresas de propiedad de mujeres

Las mujeres enfrentan diversas limitaciones para desarrollar actividades empresariales, por ejemplo:

- **Obstáculos para acceder al financiamiento:** A menudo, las mujeres emprendedoras tienen más dificultades para acceder al financiamiento que los hombres. Es posible que les resulte más difícil obtener préstamos: quizás se fijen tasas de interés más altas o los montos de los préstamos sean más bajos, especialmente porque es más probable que recurran a fuentes de financiamiento informales, como la familia o la iglesia. Si bien las instituciones de microfinanzas han demostrado ser una fuente de crédito muy popular entre las mujeres, también imponen limitaciones en

RECUADRO 2F | *Winning Women*: El programa multirregional de EY para ayudar a las mujeres emprendedoras a ampliar su escala

El programa *Entrepreneurial Winning Women* (Mujeres Emprendedoras Ganadoras) de EY se enfoca en “el eslabón perdido”: mujeres que han creado pequeñas empresas rentables, pero que aún no han encontrado las herramientas esenciales necesarias para ampliar su escala de manera sostenible. Ofrece a las participantes asesoramiento empresarial experto, exposición nacional y capacitación en habilidades blandas, como el desarrollo de la confianza y la elaboración de una visión, la construcción de redes de contactos y la creación de comunidades con pares, con lo que ha ayudado a más de 500 participantes de 48 países de todo el mundo con resultados notables. En promedio, las participantes mostraron un aumento del 35 % en el crecimiento anual compuesto y una suba del 166 % en el número de empleados de sus empresas desde que se sumaron a *Winning Women*. Más de tres cuartas partes de las emprendedoras participantes (el 77 %) afirmaron que el programa las había ayudado a encontrar consejeros y modelos a quienes imitar.

Fuente: EY, “[Entrepreneurial Winning Women Program](#)” (Programa Mujeres Emprendedoras Ganadoras).

cuanto al tamaño de la organización que solicita el préstamo, lo que genera un desafío para las que desean expandir sus negocios a fin de cumplir con los requisitos de contratación de grandes compañías.

- **Control limitado de las finanzas:** En algunos países, rigen restricciones legales y culturales que impiden a las mujeres controlar sus propias finanzas. Es posible que no se les permita tener cuentas bancarias propias o que no tengan ningún poder para decidir cómo gastar o invertir las finanzas familiares. Para las mujeres que aspiran a poner en marcha un emprendimiento, esto podría crear serias dificultades. Si dependen de un familiar varón para acceder a sus cuentas, sus ahorros podrían estar en riesgo.
- **Limitaciones legales sobre otros aspectos de la actividad empresarial:** Además de las restricciones para acceder a las finanzas y controlarlas, es posible que las mujeres encuentren también otros obstáculos, como las limitaciones respecto de la propiedad o del registro de bienes a su nombre. También es posible que se les impida tener su propio pasaporte u otra forma de identificación, elemento fundamental para poner en marcha un negocio.
- **Normas culturales que limitan el tiempo, la movilidad y la independencia de las mujeres:** Las obligaciones familiares y culturales pueden obstaculizar la gestión de un emprendimiento. Otros desafíos que cabe mencionar son las restricciones para hablar o reunirse con extraños, la movilidad limitada y el hecho de ser las principales responsables del cuidado de los niños, todo lo cual hace más difícil concretar el sueño empresarial.
- **Falta de habilidades clave:** En muchas comunidades, es posible que las mujeres hayan recibido menos educación empresarial, en particular capacitación financiera y en gestión.
- **Menor tolerancia al riesgo:** Diversos estudios indican que las mujeres abordan el riesgo y la inversión de manera diferente que los hombres, con una menor tolerancia al riesgo.

- **Infraestructura limitada:** La mejora de la infraestructura vial y de transporte puede facilitar el acceso de las mujeres a las finanzas y los mercados, lo que tendría un fuerte impacto positivo en su participación económica y su actividad empresarial.

Identificación de posibles asociados

Si se trabaja en conjunto con entidades que colaboren para apoyar el desarrollo, el financiamiento y la sostenibilidad de las empresas locales de propiedad de mujeres, se podrá catalizar un impacto que exceda los esfuerzos de su compañía. Entre las asociaciones que pueden contemplarse figuran las siguientes:

- Recursos ya existentes para el desarrollo de empresas: Como incubadoras, recursos o concursos locales de emprendimientos, y la cámara de comercio local.
- Instituciones financieras: Bancos comerciales y de microfinanciamiento, entidades que otorgan donaciones u ONG e instituciones sin fines de lucro dedicadas a promover la educación y la inclusión financieras.
- Organizaciones de mentoría: Para apoyar o facilitar programas de mentoría para emprendedoras locales.
- Incubadoras o centros de capacitación/fortalecimiento de la capacidad para el desarrollo de empresas.

RECUADRO 2G | Boyner Group consolida su base de proveedores a través del fortalecimiento de la capacidad

Boyner Group es la mayor compañía minorista de productos no electrónicos de Turquía que cotiza en bolsa. El 17 % de su base de proveedores está conformado por empresas de propiedad de mujeres, el doble del promedio en ese país. Aun así, la compañía ha reconocido que dichas empresas enfrentan obstáculos singulares para convertirse en proveedoras de los compradores más importantes.

Por este motivo, diseñó en asociación con IFC un programa de 12 semanas con el que se busca fortalecer la capacidad de las pequeñas empresas dirigidas por mujeres que tienen el potencial para formar parte de una cadena de suministro corporativa. El programa *Good for Business* (Bueno para el Negocio) capacita a emprendedoras y las conecta con mentores, instituciones financieras y marcas que podrían ayudarlas a impulsar sus negocios.

Además de desarrollar habilidades y proporcionar mentoría y apoyo financiero a estas pequeñas empresas, el programa también generó beneficios para Boyner Group, en la forma de una base de proveedores más sólida y diversificada.

Fuente: Boyner Group e IFC, "Case Study: Boyner Group's Supply Chain Strengthens Women in Business" (Estudio de caso: La cadena de suministro de Boyner Group fortalece a las mujeres emprendedoras).

Las asociaciones con los tipos de entidades mencionadas pueden implementarse ya sea con el fin de fortalecer la capacidad de las empresas que pueden contribuir directamente a su cadena de suministro, o bien como parte de un plan de resiliencia y participación comunitaria, con el que también se puede brindar apoyo a empresas que formen parte del panorama económico más amplio. En ambos casos, el contenido de los programas de desarrollo empresarial debe incluir módulos sobre habilidades empresariales, procesos de registro y obtención de licencias, financiamiento y gestión empresarial y financiera.

Además del desarrollo de habilidades, en los programas de capacitación se debe prever el apoyo continuo durante los primeros años después de la puesta en marcha de un emprendimiento, dado que un número desproporcionado de nuevas empresas fracasan³².

Las evidencias muestran que estas asociaciones para la capacitación pueden dar resultados. Por ejemplo, un centro de promoción empresarial de Sudáfrica vinculado con el proyecto de Richards Bay Minerals en Rio Tinto ha ayudado a desarrollar más de 60 empresas locales. Este centro ha establecido vínculos con bancos y se ha asociado con la Universidad de Monash en un programa para certificar a los emprendedores locales en el área de gestión empresarial. La mayoría de los participantes han sido mujeres y jóvenes.

Programas de apoyo adaptados a las necesidades específicas

Para fortalecer la capacidad de las empresas de propiedad de mujeres y respaldar una mayor interacción con ellas, se deben adaptar las actividades de modo tal de contemplar las circunstancias locales y las limitaciones específicas de la comunidad:

- Respalda la innovación para desarrollar ideas que surjan del contexto y el pensamiento locales: Organizar concursos locales de innovación dirigidos a empresas de propiedad de mujeres y brindarles apoyo (por ejemplo, a través de un centro de capacitación local) para que se amplíen y crezcan. El programa *Good for Business* (Bueno para el Negocio), creado por Boyner Group en asociación con IFC (véase el recuadro 2G), ayuda a formar mujeres emprendedoras y, al mismo tiempo, diversifica y fortalece la cadena de suministro de la propia compañía.
- Examinar las políticas internas de adquisiciones: Es necesario asegurarse de que apoyen a las empresas más pequeñas de propiedad de mujeres. Asimismo, se debe analizar la forma en que se agrupan los contratos y revisar las condiciones de financiamiento de los proveedores para verificar que los enfoques vigentes no estén creando desventajas injustas para las empresas más pequeñas.
- Financiar empresas: Colaborar con las instituciones financieras locales para promover e incentivar el acceso de las mujeres al financiamiento. Esto podría incluir:
 - Capacitar a las instituciones financieras locales sobre los beneficios de la participación de las mujeres. En muchas comunidades, las normas culturales pueden llevar a las propias instituciones financieras a mostrar prejuicios contra las empresas pertenecientes a mujeres. Un primer paso importante puede ser trabajar con los bancos para abordar estos sesgos

³² [Datos del Gobierno de Estados Unidos](#) sugieren que el 20 % de las nuevas empresas fracasan dentro del primer año, el 45 % dentro de los tres años y el 65 % dentro de los 10 años.

como parte de un programa integral que respalde la ampliación del acceso de las empresas de propiedad de mujeres al financiamiento³³.

- Apoyar los esfuerzos de las instituciones financieras locales por capacitar a las mujeres emprendedoras sobre los elementos básicos de la actividad bancaria y el crédito, incluida la manera de obtener crédito y hacer crecer sus empresas.
- Colaborar con las instituciones financieras locales para otorgar préstamos a bajas tasas de interés a mujeres (que podrían vincularse a la participación en diversas actividades de capacitación o incubación) y para facilitar la constitución de garantías a empresas pertenecientes a mujeres.
- Establecer programas de mentoría: Conectar empresas exitosas de propiedad de mujeres con emprendimientos emergentes también de mujeres, y a ejecutivos corporativos con emprendedoras locales.
- Considerar la aplicación de enfoques complementarios para lograr mayor sostenibilidad: Los datos indican que los enfoques aislados —por ejemplo, ofrecer financiamiento sin capacitación en gestión empresarial— tienen menos probabilidades de generar sostenibilidad empresarial a largo plazo³⁴.

Seguimiento de los avances

Al monitorear y evaluar las distintas actividades de desarrollo empresarial, se debe examinar su eficacia para generar una base de adquisiciones locales con mayor diversidad de género. En este seguimiento también se debería medir la contribución más general al desarrollo económico local y al empoderamiento económico de las mujeres.

³³ IFC y Alianza Mundial para la Inclusión Financiera (GPFI), *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries* (Mejorar el acceso al financiamiento entre las pymes de mujeres de los países en desarrollo), pág. 6.

³⁴ Urban Institute (2016), *“Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses”* (Seis lecciones sobre las medidas eficaces para respaldar a las empresas de propiedad de mujeres), Washington, DC, Urban Institute.

HERRAMIENTA 2.8

Nota de orientación sobre las empresas de propiedad de mujeres y las adquisiciones públicas en las ciudades

- » **OBJETIVO:** Proporcionar a las ciudades pautas sobre cómo lograr mayor diversidad de género en las adquisiciones públicas y apoyar el crecimiento y la prosperidad de las empresas de propiedad de mujeres del municipio.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Autoridades municipales, departamentos de adquisiciones de los municipios.

Las adquisiciones públicas representan alrededor de la quinta parte del producto interno bruto (PIB) mundial, pero las empresas pertenecientes a mujeres solo obtienen cerca del 1 % de estos contratos (en términos de su valor)³⁵. En los mercados emergentes, las adquisiciones del sector público conforman una proporción aún mayor del PIB (en torno al 30 %). Por lo tanto, son una herramienta poderosa que los Gobiernos y las autoridades municipales pueden utilizar para acelerar el crecimiento económico con inclusión de género y reducir las brechas de género en el mercado laboral, aprovechando al mismo tiempo los beneficios que conlleva disponer de una base de proveedores con diversidad de género, enumerados en otras partes de este conjunto de herramientas.

Las investigaciones del Banco Mundial indican que las empresas de propiedad de mujeres tienen mayor presencia en el sector de las pymes, en el que representan alrededor del 40 % del mercado. En consecuencia, la focalización del apoyo en este sector ya es una forma indirecta de incrementar el respaldo a las empresas de mujeres. Dada la importancia de las pequeñas empresas en la creación de empleo, las ciudades que adopten este enfoque podrán utilizar efectivamente sus procesos de adquisiciones para impulsar el crecimiento económico local, elevar el empleo y, en última instancia, generar más ingresos fiscales. Garantizar la inclusión de las mujeres es fundamental para hacer realidad los beneficios económicos de la diversificación de los sistemas de adquisiciones de las ciudades. Cabe señalar que es posible que las ordenanzas locales o los marcos jurídicos nacionales prohíban a las ciudades introducir políticas de acceso preferencial para las mujeres o las empresas pertenecientes a minorías. En otras jurisdicciones (como en Sudáfrica, por ejemplo), puede ocurrir lo contrario: tal vez rijan medidas legales que obliguen a los Gobiernos municipales a ejercer una discriminación positiva para corregir las desventajas económicas que sufren los grupos históricamente marginados. Sin embargo, incluso sin políticas de acceso preferencial, las ciudades tienen a su disposición diversas medidas que les permitirán lograr mayor diversificación en sus adquisiciones públicas.

Enfoques que las ciudades pueden considerar

1. Crear una línea de base de datos

Para diseñar intervenciones apropiadas y fijar metas realistas de mejora, las ciudades deben comenzar con una evaluación de su desempeño actual en el área de adquisiciones. La **HERRAMIENTA 2.2** ofrece

³⁵ Grupo Banco Mundial (2016), *Benchmarking Public Procurement 2016: Assessing Public Procurement Systems in 77 Economies* (Comparación de las adquisiciones públicas: Evaluación de los sistemas de adquisiciones públicas de 77 economías).

una autoevaluación integral que las entidades municipales pueden adaptar para recopilar datos. A partir de esta herramienta, las preguntas clave que las ciudades deben considerar son las siguientes:

- ¿Dónde se registran las empresas en calidad de posibles proveedores de contratos municipales? ¿Esto se hace por internet, o en persona en una oficina, o a través de una organización externa? ¿Qué tan accesible es el proceso para las microempresas y las pymes?
- ¿La ciudad exige o permite que las empresas se identifiquen como de propiedad de mujeres y, en ese caso, qué criterios se utilizan? ¿La ciudad establece alguna diferencia entre las empresas de propiedad de mujeres y las que emplean mayoritariamente a mujeres?
- ¿Existen incentivos o beneficios para las empresas de propiedad de mujeres, es decir, hay esquemas de contratación preferencial?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las empresas de propiedad de mujeres en el ámbito municipal? ¿Qué organizaciones las ayudan a satisfacer estas necesidades, y dónde siguen existiendo brechas?
- ¿Dónde se anuncian los contratos municipales? ¿Todos los contratos y adjudicaciones se difunden públicamente por internet?
- ¿Qué número y porcentaje de empresas proveedoras registradas en las bases de datos municipales son propiedad de mujeres?
- ¿Cuál es el valor absoluto actual en dólares y el porcentaje de los contratos municipales que se adjudica anualmente a empresas de propiedad de hombres en comparación con empresas de mujeres?

2. Abordar las asimetrías de información

Una de las principales razones de la baja proporción de empresas de propiedad de mujeres en el gasto en adquisiciones públicas es la asimetría de información, es decir, el desconocimiento sobre las oportunidades de contratación y sobre cómo postularse. Las ciudades deben realizar una intensa labor de divulgación para buscar y ayudar a registrar más empresas de propiedad de mujeres en sus bases de datos, idealmente en colaboración con asociados locales confiables, como asociaciones comerciales u ONG que ya tengan conexiones con mujeres emprendedoras. En algunas ciudades, como Charlotte en Estados Unidos, las autoridades locales han invertido en la capacitación del personal municipal para que busque más activamente pymes locales y las ayude a registrarse en la base de datos de las adquisiciones públicas³⁶. Las barreras de entrada para las empresas que deseen registrarse como proveedores y presentar ofertas en los contratos municipales deben ser mínimas, de modo que las microempresas también puedan participar en las licitaciones pertinentes.

3. Incluir criterios de género o sistemas de certificación para las empresas de propiedad de mujeres

La recopilación de datos sobre la distribución de género en la fuerza laboral de las empresas que participan en licitaciones públicas puede ayudar a las ciudades a comprender el impacto de las adquisiciones en el empleo indirecto y para indicar a los proveedores que la inclusión de género es

³⁶ Reynoso, E. y K. Scheyder (2017), ["Five Cities that are Buying into Equity"](#) (Cinco ciudades que buscan la equidad en las adquisiciones), Living Cities.

una prioridad municipal, lo que los incentivaría a contratar más mujeres sin establecer explícitamente el desempeño en cuestiones de género como criterio de evaluación de ofertas. En Chile, por ejemplo, la entidad pública que dirige la planificación de la acción de género en las adquisiciones, ChileCompra, puso en marcha en 2015 el esquema de certificación Sello Empresa Mujer para ayudar a las entidades contratantes a identificar a las empresas dirigidas por mujeres y a las que tienen una participación femenina superior al 50 % en su fuerza laboral. Se puede solicitar esta certificación como criterio de evaluación en los documentos de licitación o para mostrar el impacto social en los procesos de contratación directa inferiores a los USD 700. En combinación con otras medidas, como la capacitación, la formación de asociaciones de mujeres y diversas reformas normativas, el programa de Chile ha logrado resultados notables. La proporción de mujeres que participan en el sistema de adquisiciones públicas alcanzó el 36,5 % en 2016, cifra que representa a más de 21 345 mujeres que presentaron cotizaciones en licitaciones, ofrecieron términos de contratos o recibieron órdenes de compra. A modo de comparación, cabe señalar que en Estados Unidos las empresas propiedad de mujeres obtienen menos del 5 % de los contratos federales³⁷.

4. Capacitación, mentorías y desarrollo de redes de contactos

Para apoyar activamente a las mujeres proveedoras y conformar una cartera de empresas de propiedad de mujeres más exitosas, las ciudades pueden implementar programas adicionales. La capacitación sobre temas como liderazgo, gestión financiera, desarrollo de la confianza y comercialización puede brindar a las participantes habilidades concretas y, al mismo tiempo, el beneficio de contar con la certificación de un plan de capacitación aprobado por la ciudad. Además, las emprendedoras pueden establecer contactos, ya sea cara a cara o en línea, con otras pequeñas empresas participantes, lo que puede dar lugar a alianzas, apoyo entre pares y otras formas útiles de colaboración para promover el papel de la mujer en las adquisiciones públicas. Las ciudades también pueden considerar la implementación de un programa de mentorías; este fue otro componente eficaz del enfoque adoptado en Chile, donde las proveedoras participantes recibieron asistencia específica para incrementar sus oportunidades de realizar operaciones comerciales con el Estado. El programa siguió una metodología de “mentorías grupales”, respaldadas por un experto en *coaching* empresarial. Su objetivo era desarrollar y potenciar las habilidades personales e interpersonales de manera que tuvieran un impacto positivo en los negocios de las participantes con el Estado³⁸. Por su parte, en la ciudad estadounidense de Houston, el Departamento de Obras Públicas e Ingeniería creó un programa de mentor(a) y aprendiz en el que congrega a contratistas municipales exitosos del área de ingeniería para que establezcan relaciones con empresas subcontratistas. El objetivo es lograr que las empresas propiedad de mujeres y emprendedores varios pasen de la subcontratación a la contratación principal. Las compañías que actúan como mentoras ayudan a sus aprendices a adquirir nuevas habilidades, aprender nuevas prácticas empresariales y mejorar las ofertas en los proyectos³⁹.

³⁷ Chatham House (2017), [Gender-Smart Procurement Policies for Driving Change](#) (Política de adquisiciones con perspectiva de género para impulsar el cambio).

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ Living Cities (2017), [“Four Innovative Procurement Tactics Cities are Using to Increase Equity”](#) (Cuatro tácticas de adquisiciones innovadoras que las ciudades utilizan para lograr mayor equidad).

5. Presentar estudios de casos exitosos para alentar una mayor participación femenina

A fin de poner de relieve la experiencia de mujeres emprendedoras ante los compradores y el público, las ciudades pueden diseñar campañas de información en las que se difundan casos exitosos de mujeres proveedoras. De este modo, no solo alentarán a más mujeres emprendedoras a presentarse en licitaciones públicas, sino que también podrán publicitar más ampliamente la variedad de programas e iniciativas que han puesto en marcha para establecer condiciones igualitarias.

HERRAMIENTA 2.9

Modelo de cuestionario de evaluación de las necesidades para elaborar un programa de orientación (*coaching*) dirigido a empresas propiedad de mujeres

- » **OBJETIVO:** Ofrecer un modelo de cuestionario de evaluación de las necesidades a las compañías que deseen desarrollar un programa de orientación (*coaching*) para mujeres proveedoras actuales y potenciales.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Adquisiciones, relaciones con la comunidad.

Las investigaciones más recientes realizadas por el Banco Mundial en varios países sobre los desafíos que enfrentan las empresas de propiedad de mujeres indican que su menor nivel de ganancias obedece a tres factores: la falta de capital, la elección del sector en el que operan y las prácticas empresariales. Esta herramienta tiene como objetivo responder al tercer factor: las prácticas empresariales. Las intervenciones que han demostrado ser útiles para las empresas de propiedad de mujeres en esta área incluyen las actividades de capacitación en habilidades, que se centran menos en brindar solo instrucción técnica empresarial y más en ofrecer conocimientos comerciales prácticos y a la vez alentar a las mujeres a desarrollar comportamientos proactivos, como el desarrollo de la confianza, la perseverancia y la iniciativa. Se ha observado que estos enfoques permitieron aumentar la rentabilidad de las empresas de propiedad de mujeres hasta en un 40 %⁴⁰. La orientación (*coaching*) grupal es un enfoque alternativo pero complementario de la capacitación que tiende a enfocarse en la adquisición de un conjunto de habilidades particulares. Su metodología busca específicamente empoderar a las participantes para que encuentren el camino hacia el desarrollo de habilidades blandas y la autonomía comunitaria que mejor les funcione, de acuerdo con sus fortalezas y prioridades. En esta herramienta se ofrece una evaluación de las necesidades que permite recopilar datos de las emprendedoras, los que luego pueden ser utilizados por un profesional para diseñar un programa de orientación (*coaching*). Se recomienda que las compañías que tienen la intención de apoyar a las propietarias de empresas de esta manera contraten los servicios de un entrenador calificado o de una empresa de capacitación para diseñar e implementar el programa, ya sea de manera virtual o presencial.

Modelo de cuestionario de evaluación de las necesidades para elaborar un programa de orientación (*coaching*).

Nombre de la empresa:

Nombre y cargo de la persona que responde:

Sector de actividad empresarial:

Número de empleados:

Año de creación de la empresa:

⁴⁰ Grupo Banco Mundial (2019), *Profiting from Parity: Unlocking the Potential of Women's Business in Africa* (Ganar con la paridad: Liberar el potencial de las empresas de mujeres en África).

- | | | | |
|--|-------|-------|----------------------|
| 1. Quiero aclarar mi visión general y mi plan para el futuro, lo que incluye establecer objetivos. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 2. Tengo una idea clara de cuáles son mis mayores fortalezas personales. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 3. Quiero elaborar un plan para mi propio crecimiento y desarrollo personal. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 4. Puedo nombrar las tres cosas que son más importantes para mí en la vida. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 5. Vivo mi vida en función de esas prioridades. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 6. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan feliz se siente con su vida en este momento? | | | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 7. En una escala del 1 al 10, ¿qué tan motivado está en su vida laboral o personal? | | | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 8. En una escala del 1 al 10, ¿cuán estresado se siente en este momento? | | | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 9. Quiero diseñar un enfoque más adecuado para hacer lo que tengo que hacer. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 10. Quiero encontrar formas de lograr mayor confianza. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 11. Me dicen que tengo que cambiar un comportamiento. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 12. Quiero mejorar mi liderazgo. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 13. Me gustaría que no me costara tanto tener conversaciones difíciles. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 14. Quiero construir mejores relaciones. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 15. Me cuesta encontrar el equilibrio entre mi vida personal y el trabajo. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 16. Tengo una idea clara de lo que significa el éxito para mí. | a. Sí | b. No | c. No estoy seguro |
| 17. ¿Cómo sabrá que este proceso de <i>coaching</i> le resulta valioso? | | | |

MONITOREAR Y SOSTENER: HERRAMIENTA 2.10

La única manera de saber con certeza que se ha progresado respecto de los objetivos de diversidad de género en la cadena de suministro es hacer el seguimiento de los avances. A nivel mundial, crece la presión para que las compañías de todos los sectores divulguen información sobre su interacción con empresas de propiedad de mujeres como parte de un movimiento más amplio que promueve una mayor difusión de datos sobre los aspectos no financieros de sus operaciones. En el recuadro 2H se pone de relieve una de esas iniciativas, en la que participan compañías estadounidenses.

RECUADRO 2H | Las principales multinacionales de Estados Unidos se comprometen a hacer el seguimiento de la diversidad de sus cadenas de suministro

En marzo de 2017, nueve corporaciones estadounidenses formaron una coalición que se comprometió a examinar su interacción con empresas proveedoras de propiedad de mujeres y a informar al respecto. Las compañías que forman parte de esta coalición son Walmart, Campbell Soup Company, The Coca-Cola Company, ExxonMobil, General Mills, Johnson & Johnson, Mondelēz International, PepsiCo y Procter & Gamble.

Según Doug McMillon, director ejecutivo de Walmart: "A nuestros clientes les importa de dónde vienen los productos, y creemos que apoyar a las empresas propiedad de mujeres nos ayuda a poner productos innovadores en nuestras góndolas, al tiempo que ayudamos a estas empresas a prosperar y crecer".

Pamela Prince-Eason, presidenta y directora ejecutiva del Consejo Nacional de Empresas de Mujeres (WBENC), se hizo eco de la declaración de McMillon: "Al participar en esta iniciativa, estas compañías ayudarán a impulsar la innovación y el crecimiento de las empresas propiedad de mujeres en todo Estados Unidos. Dado que estas empresas actualmente permiten crear o mantener 23 millones de empleos en el país, invertir en su crecimiento significa invertir en más oportunidades para la fuerza laboral en general".

Fuente: Walmart, "Top WBENC Consumer Companies Join for the First Time in Collective Initiative to Source from Women-Owned Businesses" (Las principales compañías de consumo de WBENC se unen por primera vez en una iniciativa colectiva para abastecerse de empresas propiedad de mujeres).

HERRAMIENTA 2.10

Indicadores para monitorear los avances respecto de los objetivos de diversidad de género en la cadena de suministro

- » **OBJETIVO:** Rastrear y apoyar los avances en el desarrollo de una cadena de suministro con mayor diversidad de género.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Relaciones con la comunidad, recursos humanos, adquisiciones.

A continuación, se presentan algunos indicadores clave que le permitirán monitorear y evaluar los avances respecto del aumento de la participación de las empresas de propiedad de mujeres en la cadena de suministro de su compañía.

Mediciones del desempeño

Mida el desempeño que resulta de la diversificación de los proveedores basándose en lo siguiente:

- Porcentaje de gasto dirigido a empresas proveedoras que son propiedad de mujeres.
- Porcentaje de todas las empresas proveedoras que se consideran de propiedad de mujeres.
- Porcentaje de proveedores que cumplen o superan las expectativas.
- Cambio en el gasto en adquisiciones respecto de lo que sucedía antes de las iniciativas de diversificación de proveedores.
- Variación en el tamaño promedio de los contratos.
- Tamaño promedio de los contratos para empresas de propiedad de mujeres.

Impacto en los proveedores

Mida el progreso de los participantes en los programas de diversificación de proveedores basándose en lo siguiente:

- Número de empresas de propiedad de mujeres participantes que indican cambios o mejoras en los procesos comerciales como resultado del programa, por ejemplo, nuevas prácticas de gestión, mejores condiciones de trabajo, mejores productos, canales de distribución más amplios, nuevos mercados.
- Cantidad/porcentaje de empresas proveedoras participantes propiedad de mujeres que indicaron estar conformes o muy conformes con el programa.
- Número de empresas de propiedad de mujeres que recibieron capacitación.
- Cambio en el número de mujeres empleadas por las pymes o los proveedores.
- Cambio en el número de trabajadores empleados por las empresas proveedoras y contratistas propiedad de mujeres.

Recursos seleccionados para lecturas adicionales

Identificar y contratar empresas de propiedad de mujeres

- SheTrades, an initiative of the International Trade Center, shetrades.com.
- UN Women, [*The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*](#), New York: UN Women, 2017.

Lograr mayor diversidad entre los proveedores

- Connaughton, Patrick and Gibbons, Laura, [*Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition*](#), Atlanta: The Hackett Group, 2016.
- EY, [*Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy*](#), EYGM, 2009.
- Goldman Sachs, Global Markets Institute, [*Giving credit where it is due: How closing the credit gap for women-owned SMEs can drive global growth*](#), Goldman Sachs, 2014.
- IFC, [*Case Study: Boyner Group's Supply Chain Strengthens Women in Business*](#), Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC, [*Entrepreneurship and Gender*](#), April 13, 2017.
- IFC, [*A Guide to Getting Started in Local Procurement*](#), Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC, [*SheWorks: Putting Gender Smart Commitments into Practice*](#), Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC, [*Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions*](#), Washington, DC: IFC, 2014.
- International Trade Center (ITC), [*Unlocking Markets for Women to Trade*](#), (2016) and [*Empowering Women through Public Procurement*](#), (2014).
- London, Ted; Scott, Linda; and Fay, Colm, [*Incorporating Small Producers into Formal Retail Supply Chains: Sourcing Readiness Checklist*](#), Ann Arbor: William Davidson Institute & Oxford University Consulting, 2016.
- Pluess, Jessica David, [*Women's Empowerment in Global Value Chains: A Framework for Business Action to Advance Women's Health, Rights, and Wellbeing*](#), *Business for Social Responsibility* (BSR), 2016.
- Urban Institute, [*Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses*](#), Washington, DC: Urban Institute, 2016.
- Vázquez, Elizabeth and Frankel, Barbara, [*The Business Case for Global Supplier Diversity and Inclusion: The Critical Contributions of Women and Other Underutilized Suppliers to Corporate Value Chains*](#), Washington, DC: WEConnect, 2017.
- World Bank Group, [*Women in the Supply Chain*](#), Washington, DC: World Bank, 2015.

Presentar información sobre las adquisiciones locales

- Geipel, Jeff and Lempa, Kristian, [*Mining Local Procurement Reporting Mechanism*](#), Mining Shared Value and GIZ, 2017.

Código de conducta sobre diversidad de los proveedores

- Royal Bank of Scotland, [Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code](#).
- WEConnect International and Royal Bank of Scotland, [Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct](#).
- WEConnect International, [Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard](#), Washington, DC: WEConnect International, 2015.

Bibliografía

- Bosma, Niels et al., ["Global Entrepreneurship Monitor Report 2007,"](#) Babson College, 2007.
- Boyner Group and IFC, ["Case Study: Boyner Group's Supply Chain Strengthens Women in Business,"](#) Washington, DC: IFC, 2016.
- Connaughton, Patrick and Gibbons, Laura, ["Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition,"](#) Atlanta: The Hackett Group, 2016.
- Deloitte and BIAC, [Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship](#), Paris: BIAC, 2015.
- ExxonMobil, "Women's Economic Opportunity: An Award-Winning Mobile Service for Women Entrepreneurs," 2018.
- EY, ["Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy,"](#) New York: EY, 2009.
- IFC, ["Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy."](#)
- IFC, [Entrepreneurship and Gender](#).
- IFC, ["Guidance Note 2: Labor and Working Conditions,"](#) Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, [A Guide to Getting Started in Local Procurement](#), Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC, ["Performance Standards on Environmental and Social Sustainability,"](#) Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, ["Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report,"](#) Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, ["Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets,"](#) Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, [Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for Financial Institutions](#), Washington, DC: IFC, 2014.
- IFC and GPFI, [Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries](#), Washington, DC: IFC, 2011.
- Niethammer, Carmen, ["Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business,"](#) Washington, DC: Brookings, 2013.
- Pauktuutit Inuit Women in Business Network, ["Opportunities in Mining Procurement."](#)
- Rio Tinto, "Strong Links in the Chain."
- Royal Bank of Scotland, [Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code](#), Edinburgh: RBS.

- UN Women, [The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses. Corporate Guide to Gender Responsive Procurement](#), New York: UN Women, 2017, 29.
- Urban Institute, [“Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses,”](#) Washington, DC: Urban Institute, 2016.
- VanderBrug, Jackie, [“The Global Rise of Female Entrepreneurs,”](#) *Harvard Business Review*, September 4, 2013.
- Valikai, Kara, [“Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense,”](#) Devex, 2013.
- Walmart, [“Top WBENC Consumer Companies Join Together for the First Time in Collective Initiative to Source from Women-Owned Businesses,”](#) March 29, 2017.
- WEConnect International, *Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard*, Washington, DC: WEConnect, 2015.
- WEConnect International and Royal Bank of Scotland, [Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct](#), Edinburgh: RBS.
- World Bank, [“The Global Findex Database 2014,”](#) Washington, DC: World Bank, 2015.
- World Bank, [Women, Business and the Law: Getting to Equal](#), Washington, DC: World Bank, 2015.

Para obtener más información, póngase en contacto con Adriana Eftimie (aeftimie@ifc.org) o Katherine Heller (kheller@ifc.org), o visite commdev.org/infra-gender-toolkit.