

HERRAMIENTA 3.14

Nota de orientación para el desarrollo de una comunidad de mujeres emprendedoras

- » **OBJETIVO:** Respaldar a las empresas en la creación de un ecosistema vibrante de mujeres emprendedoras.
- » **UNIDADES A LAS QUE VA DIRIGIDA:** Participación de la comunidad, adquisiciones.

Las empresas que respaldan a sus proveedores obtienen beneficios comerciales. Descubren que sus proveedores son leales, ofrecen mayores descuentos y ofertas, y ayudan a gestionar los riesgos de la cadena de suministro al notificarles de forma proactiva sobre los problemas de suministro. Un enfoque con visión de futuro que están adoptando las empresas consiste en apoyar a los proveedores con soluciones complementarias para formar asociaciones exitosas, de modo que, colectivamente, puedan ganar licitaciones más grandes. Esto genera beneficios para la empresa, como menores costos de adquisición, soluciones innovadoras y crecimiento de los proveedores, lo que puede fortalecer las cadenas de suministro de la empresa.

Las empresas que son propiedad de mujeres representan un tercio de todas las empresas que operan en la economía formal a nivel global. En las economías emergentes, la mayoría de las empresas que pertenecen a mujeres son microempresas o pequeñas empresas⁴⁹. Los datos indican que las mujeres tienden a enfocarse más en los objetivos sociales o ambientales⁵⁰. La inversión en el desarrollo de una comunidad de mujeres emprendedoras puede mejorar el contenido y las adquisiciones a nivel local, y ayudar a fortalecer los medios de subsistencia y los trabajos de reasentamiento, al tiempo que crea comunidades más resilientes que se benefician plenamente de los proyectos de infraestructura y pueden participar en ellos. También puede aumentar las oportunidades de las mujeres para acceder a ingresos y contribuir al desarrollo y la creación de empleo. La justificación económica de trabajar con mujeres emprendedoras se describe con más detalle en el **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 2** de este conjunto de herramientas, así como en la publicación *Investing in Women* (Invertir en las mujeres) de IFC (2017)⁵¹.

En esta herramienta, se detallan los principales tipos de intervenciones que pueden servir para subsanar las brechas en el ecosistema de emprendimientos de mujeres. Está estructurado en cinco grandes categorías de apoyo: a) creación de un entorno favorable; b) acceso al financiamiento y al capital; c) acceso a capacitadores, mentoría y redes empresariales; d) educación empresarial y capacitación para el desarrollo de habilidades con el fin de fomentar la capacidad personal de acción y decisión, la iniciativa personal y la mentalidad empresarial, y e) la inclusión de los hombres⁵². Según el contexto nacional o regional, las empresas pueden elegir en qué categoría centrarse para fortalecer el ecosistema de manera sostenible, al determinar en qué áreas pueden marcar una mayor diferencia y, al mismo tiempo, al tener en cuenta la complementariedad con las iniciativas existentes.

⁴⁹ OIT (2016), [Desarrollo de la iniciativa empresarial de la mujer: Alentar a las mujeres emprendedoras para que generen desarrollo y puestos de trabajo](#).

⁵⁰ Hechavarría, D. y otros (2017), ["Taking Care of Business: The Impact of Culture and Gender on Entrepreneurs Blended Value Creation Goals"](#) (Cuidar del negocio: El impacto de la cultura y el género en los objetivos mixtos de creación de valor en las empresas), *Small Business Economics*, vol. 48, n.º 1, págs. 225-57.

⁵¹ IFC (2017), [Investing in Women: New Evidence for the Business Case](#) (Invertir en las mujeres: Nuevos datos que justifican la inversión).

⁵² Este capítulo se basa en parte en el excelente análisis de los especialistas en género y economía Shankar, Elam y Glinksi, en su artículo ["Strengthening the Women's Entrepreneurship Ecosystem within the Energy Sector"](#) (Fortalecimiento del ecosistema empresarial de las mujeres en el sector de la energía), publicado en colaboración con ENERGIA e *IDS Bulletin* en 2020.

RECUADRO 3G | Vinculación virtual de WEConnect⁵³

En junio de 2020, WEConnect International, con el apoyo de IFC y la Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi) y otras entidades, organizó una serie de reuniones empresariales en formato virtual con pequeñas y medianas empresas que pertenecen a mujeres y están certificadas por WEConnect International en América Latina y el Caribe. En el marco de esta vinculación virtual, se realizaron cinco reuniones en las que se analizaron diferentes categorías de productos y servicios (tecnología, servicios empresariales, comunicaciones y comercialización, productos agrícolas y alimenticios, y productos y servicios relacionados con la COVID-19). Durante cada reunión, los equipos de adquisiciones y los responsables de tomar las decisiones de compras de las empresas participantes compartieron información sobre sus procesos y oportunidades de adquisición. Posteriormente, las pequeñas y medianas empresas que pertenecen a mujeres realizaron breves presentaciones sobre sus negocios. Un mes después del evento, cuatro empresas compradoras habían expresado su interés en realizar reuniones de seguimiento con 18 pequeñas y medianas empresas que pertenecen a mujeres en diversas categorías de productos y servicios.

Miles de pequeños proveedores abastecen a los proveedores medianos, los cuales, a su vez, abastecen a las grandes corporaciones. La pandemia de la COVID-19 es una amenaza para estos ecosistemas y para los medios de subsistencia de las personas empleadas por los pequeños proveedores, incluidas las empresas que pertenecen a mujeres. Las empresas y las instituciones financieras que apoyan a las mujeres emprendedoras que forman parte de sus cadenas de valor ofrecerán una solución beneficiosa para todos.

Creación de un entorno favorable

Con frecuencia, las normas sociales desalientan a las mujeres emprendedoras, y las barreras sistémicas las limitan a las empresas pequeñas e informales. Por lo tanto, se debe crear un entorno favorable. El **entorno favorable** comienza en el seno de las empresas, las instituciones y los proyectos que buscan trabajar con mujeres emprendedoras o brindarles apoyo. En primer lugar, las empresas de infraestructura deben tomar medidas para que sus propias actividades de gestión de la cadena de suministro y la prestación de servicios sean más inclusivas para las mujeres.

A continuación, se mencionan algunas de las mejores prácticas para trabajar con mujeres emprendedoras, pero en el **CONJUNTO DE HERRAMIENTAS 2** de este conjunto de herramientas (Las empresas de mujeres y la cadena de suministro) se proporciona orientación detallada:

- Autoevaluación para los proveedores de servicios a fin de elaborar planes de acción que contribuyan a mejorar la prestación de servicios y la difusión para los clientes que son mujeres emprendedoras.
- La capacitación de los proveedores y prestadores de servicios sobre la diversidad y concientización en materia de género es esencial para desarrollar su capacidad de atender las necesidades de los emprendedores, tanto hombres como mujeres.

⁵³ Este texto se copió del documento de IFC (2020), [COVID-19 and Gender Equality: Six Actions for the Private Sector](#).

- También es fundamental realizar un análisis de la **cadena de valor con perspectiva de género** para comprender cómo integrar mejor a las mujeres emprendedoras en diferentes sectores de la cadena, tanto a nivel horizontal (integración con otros emprendedores del mismo nivel de la cadena, por ejemplo, a través del establecimiento de redes e intercambio) como vertical (comprensión de todos los eslabones y las dinámicas de la cadena de valor, y la función y capacidad de acción y decisión de cada una dentro de la jerarquía).

Estas son acciones mediante las que las empresas pueden mejorar el entorno favorable en los contextos y las comunidades con los que desean interactuar:

- Elaborar y ejecutar planes de acción con el fin de mejorar la integración de las mujeres emprendedoras en la cadena de valor.
- Reconocer y celebrar a las mujeres emprendedoras, por ejemplo, mediante campañas del “Mes de la Mujer Emprendedora”, para divulgar las contribuciones de las mujeres emprendedoras a la economía y la sociedad.
- Trabajar con los medios de comunicación (televisión, radio, periódicos) para destacar historias de mujeres emprendedoras que crean empresas inspiradoras.
- Organizar eventos de establecimiento de redes centrados en las mujeres, así como foros y grupos en línea orientados a las mujeres, o conectar a las mujeres locales con ellos. Esto puede permitirles aprender de los errores de los demás, compartir conocimientos, hacer conexiones, aprender nuevas habilidades comerciales y conocer las tendencias de los negocios.
- En ocasiones, puede que sea necesario mejorar, rehabilitar o construir la infraestructura necesaria para que las mujeres emprendedoras prosperen, por ejemplo, proporcionar mercados, almacenes, talleres o espacios para oficinas.

RECUADRO 3H | Un nuevo mercado de la UNOPS aumenta las oportunidades económicas en una ciudad de Somalia⁵⁴

Durante la construcción del nuevo mercado local de Bossaso en el norte de Somalia, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) hizo hincapié en la incorporación de las cuestiones de género a través de la participación de la comunidad y la capacitación para el fortalecimiento de las capacidades. El mercado representa la zona económica central para la comunidad y, en particular, para las mujeres comerciantes, entre las que se encuentran minorías, como los refugiados yemeníes. Durante el proyecto, la UNOPS interactuó con unas 2000 emprendedoras y emprendedores, y realizó consultas con ellos, con el fin de fundamentar el diseño y la construcción del mercado y asegurarse de que este satisficiera las necesidades de los usuarios finales y aumentara la identificación con el producto final. Además, más de 200 comerciantes, de los cuales el 90 % eran mujeres, recibieron capacitación para el desarrollo de habilidades empresariales y kits para empresas emergentes. El mercado recién construido, combinado con las nuevas habilidades adquiridas, ayuda a los comerciantes locales a generar mayores ingresos para mantener a sus familias y contribuye al desarrollo económico y la estabilidad de la región.

⁵⁴ UNOPS (2017), “Un nuevo mercado aumenta las oportunidades económicas en Somalia”.

Acceso al financiamiento y al capital, lo que incluye el tiempo como un tipo de capital

Las dificultades que enfrentan las mujeres a la hora de acceder al capital financiero (tanto dinero como activos y servicios financieros) incluyen la falta de propiedad de las tierras o los activos (lo que lleva a que no tengan garantías para tomar préstamos), la baja viabilidad financiera de las mujeres o las prácticas bancarias discriminatorias. Para contrarrestar esto, las empresas de infraestructura pueden buscar programas y asociaciones que proporcionen capital inicial. Esto puede hacerse mediante **microcréditos, microconsignaciones, créditos de proveedores o inversiones en capital social.**

Al mismo tiempo, las mujeres necesitan conocimientos financieros básicos para aumentar su capacidad de administrar sus finanzas y poder seleccionar los productos financieros que mejor se adapten a sus necesidades. Al igual que cualquier habilidad nueva, la recaudación de fondos y la inversión requieren capacitación y educación. Es importante saber qué documentos son imprescindibles para una correcta diligencia debida, cómo valorar una pequeña empresa que no tiene verdaderos activos, etc. Por lo tanto, **el apoyo financiero debe conectarse con las actividades de capacitación.**

La disponibilidad de tiempo para dedicar a las actividades relacionadas con el negocio también puede considerarse un tipo de capital. Dado que, en la mayoría de los contextos, las mujeres son las principales responsables de las tareas domésticas, su capacidad para emprender actividades empresariales se ve limitada. A fin de ahorrarles tiempo, las empresas pueden **buscar programas y alianzas destinados a mejorar el acceso a la energía, en especial la electricidad, que las mujeres pueden utilizar para una amplia variedad de usos domésticos y productivos, así como para actividades empresariales.** Del mismo modo, en todos los programas de actividades empresariales mencionados en esta guía, se deberán tener en cuenta las necesidades de tiempo de las mujeres, por ejemplo, **mediante la programación de reuniones y eventos en horarios que coincidan con los horarios escolares, la prestación de servicios de cuidado infantil o la posibilidad de participar de forma remota.**

RECUADRO 3I | Ayudar a las mujeres para que hagan crecer sus empresas: ScaleX⁵⁵

ScaleX es una iniciativa liderada por IFC y puesta en marcha en asociación con We-Fi para ayudar a cerrar la brecha de género con respecto al financiamiento. Las mujeres emprendedoras de los mercados emergentes enfrentan una enorme brecha de género con respecto al financiamiento cuando se trata de hacer crecer sus empresas emergentes, ya que solo el 11 % de las empresas que realmente obtienen financiamiento inicial están dirigidas por mujeres. Según las investigaciones realizadas por IFC y el Laboratorio de Innovación en Cuestiones de Género del Grupo Banco Mundial en colaboración con Village Capital, a pesar de que las mujeres lideran la mitad de las empresas emergentes que participan en programas aceleradores, su acceso al capital sigue siendo muy desigual. Para cerrar esta brecha, el programa ScaleX incentiva a los aceleradores que respaldan a las mujeres emprendedoras con el pago de bonos de USD 25 000 por cada empresa dirigida por mujeres a la que ayude a recaudar al menos USD 1 millón de los inversionistas. Estos bonos proporcionan una vía para que los fondos de capital de riesgo se comprometan a invertir en las mujeres emprendedoras de los mercados emergentes y, durante su fase piloto, movilizarán un total de USD 40 millones para empresas emergentes dirigidas por mujeres.

⁵⁵ Obtenga más información sobre ScaleX en el [sitio web de IFC](#).

Acceso a capacitadores, mentoría y redes empresariales

Las mujeres emprendedoras, sobre todo en las economías emergentes, necesitan tener acceso a mentoras y mentores y redes más amplias a través de las cuales puedan acceder o movilizar los recursos necesarios para la creación y el crecimiento de las empresas. Una manera de alcanzar esta meta consiste en interactuar con las mujeres a través de grupos que ofrecen apoyo mutuo y ayudan a reunir fondos, como cooperativas o grupos de ahorro y préstamo. Estas estructuras también pueden ayudar a las mujeres a hacerse oír en sus comunidades y a modificar las normas sociales. Para crear un próspero ecosistema de mujeres emprendedoras, es esencial que las empresas piensen en formas de ofrecer orientación (*coaching*) y mentoría a las emprendedoras de manera individual. En entornos más remotos, esto también se puede lograr mediante el uso de la comunicación digital.

RECUADRO 3J | Fortalecimiento de las mujeres que se dedican al comercio minorista en Turquía⁵⁶

En 2014, para abordar la brecha entre hombres y mujeres en la cadena de suministro, Boyner Group, la empresa minorista más grande de Turquía, se asoció con IFC para poner en marcha el Programa de Empoderamiento de Mujeres Emprendedoras de la Cadena de Suministro. El programa, comúnmente conocido como el programa “Bueno para el Negocio”, tenía como objetivo capacitar a las mujeres que eran propietarias de empresas proveedoras, con el fin de incrementar su capacidad para obtener financiamiento y mejorar el desempeño comercial. A través del programa, se capacitó a mujeres emprendedoras y se generaron oportunidades de mercado, redes y financiamiento para mujeres. Los talleres de capacitación combinaron instrucción en el aula y cursos prácticos de orientación con capacitadores certificados en administración y negocios. Entre los beneficios, cabe mencionar el establecimiento de una red de pares entre las participantes, una mejor planificación y motivación empresarial, y el fortalecimiento de las redes comerciales, así como de las relaciones con bancos y otras empresas.

Educación empresarial y desarrollo de habilidades

La capacitación de las mujeres emprendedoras debe centrarse no solo en los conocimientos especializados, la educación y las acreditaciones de capacitación, sino también **en fomentar la capacidad de acción y decisión personales, la iniciativa personal y la mentalidad empresarial**. Las investigaciones sugieren que las mujeres emprendedoras son mucho más propensas a tener poca confianza en sí mismas y a una fuerte renuencia a asumir riesgos en vista de un sesgo claramente marcado en contra de las mujeres que son propietarias de empresas⁵⁷. Esto significa que la capacitación debería ir más allá de la formación habitual que suele incluirse en los programas de capacitación empresarial, que tienden a centrarse en la contabilidad, la planificación financiera, la determinación de precios y costos, la comercialización y la gestión de inventarios (aunque esto sigue siendo muy pertinente y puede adaptarse a empresas de todos los niveles y tamaños; por ejemplo, la OIT ha desarrollado un módulo para empresarios semianalfabetos llamado *GET Ahead*)⁵⁸.

⁵⁶ IFC, estudio de caso, [Boyner Group's Supply Chain Strengthens Women In Business](#) (La cadena de suministro fortalece a las mujeres en las empresas de Boyner Group).

⁵⁷ Shankar, Elam y Glinksi en su artículo [“Strengthening the Women's Entrepreneurship Ecosystem within the Energy Sector”](#), publicado en colaboración con ENERGIA e *IDS Bulletin* en 2020.

⁵⁸ Bauer, S.; G. Finnegan y N. Haspels (2004), [Gender and Entrepreneurship Together: GET Ahead for Women in Enterprise: Training Package and Resource Kit](#) (El género y el espíritu empresarial en conjunto. Programa *GET Ahead* para las mujeres en la empresa: Paquete de capacitación y conjunto de recursos), Bangkok, Berlín y Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.

Se demostró que la **capacitación empresarial basada en mecanismos psicológicos** que mejoran la iniciativa personal de los trabajadores autónomos da mejores resultados en términos de aumento tanto de las ventas como de las ganancias. Así se comprobó en un estudio en el que se tomaron muestras de 1500 microempresas de Lomé (Togo) y se compararon los resultados de la capacitación empresarial tradicional con la capacitación orientada a mejorar la iniciativa personal. Este último tipo de capacitación generó mejores resultados (la capacitación en iniciativa personal aumentó las ganancias de las empresas en un 30 %, en comparación con el 11 % estadísticamente insignificante de la capacitación tradicional)⁵⁹. Si bien este resultado fue similar para las empresas de propiedad de hombres y mujeres, las mujeres necesitan capacitación sobre la “mentalidad empresarial” con más urgencia que los hombres debido a las limitaciones culturales que enfrentan desde una edad temprana, en las que se asocia el “emprendimiento” con lo “masculino”.

Las empresas de infraestructura pueden decidir dar el paso esencial de **crear programas aceleradores**, entidades diseñadas para capacitar y apoyar el desarrollo de las empresas emergentes con el fin de que estén preparadas para la inversión. Sin embargo, en muchos contextos en desarrollo donde las mujeres dirigen microempresas, los programas aceleradores deben comenzar “desde cero” y actuar al mismo tiempo como escuelas de capacitación, dado que algunas emprendedoras pueden carecer de habilidades comerciales y conexas básicas. El alcance de lo que ofrece el programa acelerador depende del nivel de competencias y potencial de las empresas a las que se trata de beneficiar. La participación en estas iniciativas ayudará a **las mujeres emprendedoras a aprender a definir y expresar los principales indicadores de desempeño, entender las cadenas de valor y los mercados, y perfeccionar su presentación ante los inversionistas**. Aquí también es donde las mujeres emprendedoras pueden aprender más sobre la recaudación de fondos y cómo llegar a los inversionistas y asegurar las inversiones.

La inclusión de los hombres

Dado que los hombres tienen más probabilidades de iniciar un negocio y como la iniciativa empresarial se considera ampliamente una actividad masculina, las mujeres enfrentan graves penalidades en cuanto a la credibilidad y el estatus de emprendedoras que inician y hacen crecer empresas. Cada vez son más las pruebas de que la participación de los hombres en los programas destinados al empoderamiento económico de las mujeres aumenta considerablemente el efecto de tales programas sobre las mujeres y sus familias. Las estrategias eficientes para lograr este fin incluyen la implementación de programas de fortalecimiento de las capacidades que permitan a los hombres buscar masculinidades más constructivas y equitativas desde el punto de vista del género, la promoción de los beneficios que obtienen los hombres a partir del empoderamiento económico de las mujeres, la promoción de los puestos que ocupan los hombres en las tareas de cuidado, la participación de los hombres en la capacitación de las mujeres, y la identificación y promoción de defensores de las cuestiones de género⁶⁰.

⁵⁹ Campos, F. y otros (2017), “[Teaching personal initiative beats traditional training in boosting small business in West Africa](#)” (Enseñar la iniciativa personal supera a la formación tradicional para impulsar a las pequeñas empresas en África occidental), *Science*, vol. 357, n.º 6357, págs. 1287-1290.

⁶⁰ OIT, [Engaging Men in Women’s Economic Empowerment and Entrepreneurship Development Interventions](#) (Participación de los hombres en las intervenciones de capacitación económica y desarrollo empresarial de las mujeres).

MONITOREAR Y SOSTENER: HERRAMIENTAS 3.15 a 3.16

El seguimiento y la evaluación son esenciales para medir la información de línea de base y los impactos positivos y negativos del proyecto y de las iniciativas comunitarias. Los indicadores específicos de género sobre los aspectos económicos, ambientales y sociales del proyecto y las iniciativas comunitarias permitirán evaluar qué medidas están funcionando, cuáles no están funcionando y en qué aspectos es necesario introducir cambios. Estos indicadores permiten medir en qué medida cambian los sentimientos de la comunidad hacia el proyecto de la empresa y qué motiva el cambio. Un proceso de seguimiento y evaluación cuidadoso e integral es la única manera de determinar la eficacia de los proyectos y los programas de participación de la comunidad para reducir las brechas de género en las comunidades afectadas por los proyectos. Es importante señalar que las herramientas de seguimiento tienen más impacto cuando forman parte de un plan de acción más amplio (como un plan de acción sobre cuestiones de género), en el que se vinculan los indicadores con acciones, plazos y partes responsables específicas dentro de una empresa. Los indicadores también deben ser vinculantes para los niveles de liderazgo superiores de la empresa; es decir, la rendición de cuentas y la presentación de informes deben realizarse ante los directivos superiores.

Diseño de procesos de seguimiento y evaluación para las iniciativas de participación de la comunidad

De ser posible, las actividades de seguimiento y evaluación deben incluir procesos participativos en los que se involucre a las mujeres y los hombres de la comunidad, como diagnósticos rurales participativos, entrevistas a informantes clave, relevamientos de resultados y sistemas de calificación de la comunidad (véase la **HERRAMIENTA 3.16** para obtener más información al respecto). Otros instrumentos útiles son las encuestas y evaluaciones cuantitativas complementarias con grupos de discusión mixtos y de un solo sexo. Entre los elementos clave de un proceso de seguimiento y evaluación cuidadoso e integral se incluyen los siguientes:

- Evaluación de los impactos positivos y negativos de las actividades desde el punto de vista del género.
- Seguimiento bien organizado, planificado con cuidado y repetido con frecuencia. Esto se debe incorporar a los planes y la elaboración de presupuestos de participación de la comunidad y los proyectos plurianuales.
- Adaptación específica a la actividad.
- Colaboración con la comunidad para asegurar la diversidad de género, raza y situación socioeconómica. Los integrantes de la comunidad deben participar en todas las etapas, desde el diseño de los indicadores hasta la recopilación de datos y el seguimiento continuos, y la fase de evaluación.
- Adaptación y mejora de los proyectos y las iniciativas comunitarias, según lo determinan los resultados de las actividades de seguimiento y evaluación.
- Repetición de las evaluaciones en forma periódica durante el ciclo del proyecto, por ejemplo, cuando se produzcan cambios importantes, como las expansiones. Esto permite medir los cambios a nivel social, ambiental o económico, y determinar en qué medida pueden atribuirse al proyecto.

Los indicadores bien diseñados son fundamentales

Al crear el marco de seguimiento y evaluación, se deben incluir indicadores con las siguientes características:

- tienen en cuenta las cuestiones de género;
- se vinculan con metas en el área de género tanto locales como estratégicas;
- reflejan los cambios en el estatus social y los roles de hombres y mujeres;
- están determinados por la empresa y la comunidad;
- incluyen factores cualitativos y cuantitativos;
- están respaldados por datos confiables de la fase de evaluación, con actualizaciones periódicas.