



**SET DE  
HERRAMIENTAS 2:**

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES Y LA CADENA DE ABASTECIMIENTO



UMBRELLA FACILITY  
FOR GENDER EQUALITY



ADMINISTERED BY  
WORLD BANK GROUP

**Canada**



**CommDev**  
Enhancing benefits to communities



**IFC**

**Corporación  
Financiera Internacional**  
GRUPO BANCO MUNDIAL

*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*

© Corporación Financiera Internacional 2018. Todos los derechos reservados.  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433  
Internet: [www.ifc.org](http://www.ifc.org)

El material de esta obra está protegido por el derecho de autor. Su reproducción y/o transmisión total o parcial sin la debida autorización puede constituir una violación de la legislación aplicable. IFC alienta la difusión de su trabajo y, en general, dará prontamente su autorización para reproducir partes de la obra; cuando la reproducción es con fines educativos o no comerciales, no se cobran comisiones, pero se deben incluir los avisos y atribuciones de autoría que IFC razonablemente exija.

IFC no garantiza la exactitud, confiabilidad o exhaustividad del contenido de esta obra, ni de las conclusiones o juicios aquí expresados; tampoco se hace responsable de omisiones o errores (incluidos los errores tipográficos y técnicos, entre otros) en el contenido o en su utilización posterior. Las fronteras, los colores, las denominaciones y demás datos que aparezcan en los mapas que pudiera contener este documento no implican juicio alguno por parte del Grupo Banco Mundial acerca de la situación jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. Las observaciones, interpretaciones y conclusiones aquí expresadas no reflejan necesariamente la opinión de los directores ejecutivos del Grupo Banco Mundial ni de los países que representan.

El contenido de esta obra es solo para fines de información general y no pretende constituir asesoría jurídica ni relativa a títulos o inversiones, una opinión sobre la conveniencia de una inversión, ni una solicitud de ningún tipo. IFC o sus instituciones afiliadas pueden tener inversiones en algunas de las empresas o partes (incluidas las que aquí se mencionan), brindarles otras asesorías o servicios, o tener un interés financiero en ellas.

Toda otra consulta sobre derechos y licencias, incluso sobre derechos subsidiarios, deberá ser remitida al Departamento de Relaciones Corporativas de IFC, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

La Corporación Financiera Internacional es una organización internacional establecida mediante un Convenio Constitutivo entre sus países miembros y forma parte del Grupo Banco Mundial. Todos los nombres, logotipos y marcas son propiedad de IFC y no pueden utilizarse para ningún propósito sin su expreso consentimiento por escrito. Asimismo, “Corporación Financiera Internacional” y la sigla “IFC” son marcas registradas de IFC y están protegidas por el derecho internacional.

---

**PROMOVIENDO OPORTUNIDADES PARA LAS MUJERES Y EL SECTOR PRIVADO**  
Herramientas con acciones y estrategias para compañías de petróleo, gas y minería

# EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES Y LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Herramientas para ayudar a las compañías a identificar y desarrollar empresas proveedoras locales de mujeres propietarias y proveedores locales con un número significativo de empleadas mujeres





---

# ÍNDICE

<b>EN RESUMEN:</b> Cadenas de abastecimiento en las industrias de petróleo, gas y minería, adquisiciones locales y empresas propiedad de mujeres	<b>7</b>
La justificación económica de la diversificación de proveedores en las industrias de petróleo, gas y minería	8
<b>SET DE HERRAMIENTAS 2:</b> Herramientas para integrar empresas de mujeres propietarias y con diversidad de género en la cadena de abastecimiento	<b>16</b>
<b>HERRAMIENTA 2.1:</b> EVALUAR Y PREPARAR	<b>18</b>
<b>Herramienta 2.1:</b> Autoevaluación de la diversidad y la inclusión en la cadena de abastecimiento	19
<b>HERRAMIENTAS 2.2-2.5:</b> ABORDAR	<b>23</b>
<b>Herramienta 2.2:</b> Desarrollo de la justificación económica para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres	24
<b>Herramienta 2.3:</b> Desarrollo de un código de conducta para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres	26
<b>Herramienta 2.4:</b> Desarrollo de un programa integral de diversidad de género en la cadena de abastecimiento	30
<b>Herramienta 2.5:</b> Promoción del desarrollo de empresas locales de mujeres propietarias	35
<b>HERRAMIENTA 2.6:</b> MONITOREAR Y MANTENER	<b>40</b>
<b>Herramienta 2.6:</b> Indicadores para monitorear el progreso en los objetivos de diversidad de género en la cadena de abastecimiento	41
<b>RECURSOS DE LECTURA ADICIONAL SELECCIONADOS</b>	<b>42</b>

---

## TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

<b>TABLA 2-A</b> Resumen del Set de herramientas 2	17
<b>TABLA 2-B</b> Equidad de género en la matriz de medición de desempeño en adquisiciones: Evaluar la cadena de abastecimiento, las políticas y las actividades	20
<b>TABLA 2-C</b> Diagnóstico de la justificación económica: Trabajo con empresas de mujeres propietarias	25
<b>CUADRO 2-A</b> SheTrades: Integrar la oferta y la demanda	11
<b>CUADRO 2-B</b> WEConnect: Red mundial para empresas propiedad de mujeres	12
<b>CUADRO 2-C</b> WEConnect y el Banco Real de Escocia: Código de conducta para diversidad de proveedores	27
<b>CUADRO 2-D</b> Anglo American marca el camino en contratación local	31
<b>CUADRO 2-E</b> Cómo hacer la capacitación más específica e inclusiva	33
<b>CUADRO 2-F</b> Business Women: Una asociación entre ExxonMobil y la fundación Cherie Blair	36
<b>CUADRO 2-G</b> Boyner Group refuerza su base de proveedores a través del desarrollo de capacidades	37
<b>CUADRO 2-H</b> ExxonMobil y otras empresas de los Estados Unidos acuerdan informar sobre la diversidad en la cadena de abastecimiento	40

---

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

**ARPEL** Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y El Caribe

**(PNG) BCFW** Alianza Empresarial para las Mujeres de Papúa Nueva Guinea

**BIAC** Comité Consultivo Empresarial e Industrial de la OCDE

**CEO** Director General

**HREOC** Comisión Australiana de Derechos Humanos e Igualdad de Oportunidades

**IE** Industrias extractivas

**IFC** Corporación Financiera Internacional

**KPI** Indicadores clave de desempeño

**OCDE** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

**ONG** Organización no gubernamental

**PBI** Producto bruto interno

**PDK** Proyecto de Desarrollo Kecamatan

**PGM** Petróleo, gas y minería

**PNG** Papúa Nueva Guinea

**ROI** Retorno sobre la inversión

**RRHH** Recursos Humanos

**SDX** Sigla reunida que incluye a las siglas para solicitud de información (SDI), solicitud de propuestas (SDP), solicitud de cotización (SDC) y solicitud de ofertas (SDO)

**SEC** Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos

**STEM** Ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas

**TdR** Términos de referencia

**VIH** Virus de inmunodeficiencia humana

**WGEA** Agencia Australiana de Igualdad de Género

## NORMAS DE DESEMPEÑO DE IFC APLICABLES

### **Norma de Desempeño 1.** Sostenibilidad ambiental y social

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

### **Norma de Desempeño 2.** Trabajo y condiciones laborales

Esta norma trata, sin que ello implique una limitación, la obligación de las empresas de promover el trato justo y la no discriminación de los trabajadores, de promover el cumplimiento de la legislación nacional sobre empleo y trabajo, y de promover la salud y la seguridad en el trabajo. Estas normas comprenden a los trabajadores empleados por terceros, es decir, en la cadena de abastecimiento<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> IFC Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social, 1 de enero de 2012; Nota de orientación IFC 2: Trabajo y condiciones laborales, 1 de enero de 2012.

---

## **EN RESUMEN:** Cadenas de abastecimiento en las industrias de petróleo, gas y minería, adquisiciones locales y empresas propiedad de mujeres

Las compañías de petróleo, gas y minería (PGM) generalmente trabajan en colaboración con una diversidad de contratistas, desde pequeñas empresas locales hasta grandes socios nacionales e internacionales. Muchas empresas PGM ya priorizan la contratación local en sus planes y políticas de adquisiciones porque reconocen los importantes beneficios que pueden derivarse de trabajar con proveedores locales<sup>2</sup> —no solo respalda el desarrollo económico local, sino que también promueve la innovación, la iniciativa empresarial y la competencia en el lugar—.

Al trabajar con proveedores locales, las empresas pueden demostrar su compromiso con el crecimiento local y el trabajo colaborativo. Si bien el desarrollo de una cadena de abastecimiento local muchas veces puede quedar limitado por la capacidad existente en el lugar y puede requerir una importante inversión por parte de las compañías para generar esas capacidades, una cadena de abastecimiento diversa que incluya empresas propiedad de mujeres puede ayudar a las empresas PGM a reforzar su cadena de abastecimiento, a reducir los costos de adquisición y a disminuir los costos generales.

### **Razones de la falta de diversidad en la cadena de abastecimiento en las industrias de petróleo, gas y minería**

La representación de empresas propiedad de mujeres dentro de la cadena de abastecimiento de las PGM sigue siendo limitada. ¿Cuáles son las razones? En adquisiciones locales, son varios los factores en juego que contribuyen a esta situación. A las compañías les cuesta encontrar empresas propiedad de mujeres que sean locales y que respondan a sus necesidades de adquisición. Asimismo, las compañías no ven una justificación económica que respalde el esfuerzo adicional necesario para acceder a las empresas propiedad de mujeres. Además, puede que no sepan cómo proceder para incorporar mujeres a su cadena de abastecimiento en un modo que sea significativo y rentable.

En el lado de la oferta, una de las razones por las cuales las empresas propiedad de mujeres no se involucran en la cadena de abastecimiento de las PGM podría ser porque, en general, son empresas pequeñas y se concentran muchas veces en muy pocos sectores industriales. En otros contextos, particularmente donde las mujeres tienen un acceso limitado al financiamiento, las empresas propiedad de mujeres tienen dificultades para satisfacer los requerimientos de adquisiciones de las grandes compañías. Por ejemplo, las empresas más pequeñas pueden tener dificultades para

---

<sup>2</sup> Jackie VanderBrug, “The Global Rise of Female Entrepreneurs” [El auge mundial de mujeres emprendedoras], *Harvard Business Review*, 4 de setiembre de 2013, <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>.

proporcionar todos los servicios solicitados, si la firma más grande que está solicitando la presentación de ofertas reúne varios contratos en un solo paquete. Puede que también las empresas más pequeñas no deseen aceptar un trabajo cuando los términos del contrato implican demoras entre la finalización del trabajo y el momento del pago. Además de todo esto, las empresas locales de mujeres propietarias muchas veces no tienen acceso a las mismas redes comerciales y comunitarias donde participan las empresas de propietarios hombres; lo cual significa que podrían no enterarse de oportunidades de presentación de ofertas y que podría serles más difícil participar contra competidores que están más conectados entre sí.

Este set de herramientas describe los beneficios que puede aportar una cadena de abastecimientos con diversidad de género y las razones por las cuales una política proactiva hacia la diversidad de género podría generar resultados positivos en la cadena de abastecimiento. Ofrece estrategias para las compañías que desean crear conexiones más fuertes con empresas propiedad de mujeres y aumentar el número de estas contratistas en su cadena de abastecimiento. También destaca las maneras en que las compañías pueden respaldar el desarrollo de empresas lideradas por mujeres, de modo que estén preparadas para responder a adquisiciones e integrarse en la cadena de abastecimiento. (Para más información sobre cómo desarrollar empresas locales de mujeres propietarias a través de estrategias de desarrollo de relaciones con la comunidad, consulte la Herramienta 3.9 en el Set de herramientas 3: Las mujeres y las relaciones con la comunidad).

“Las pequeñas y medianas empresas (pymes) poseen un gran potencial para la generación de empleo y de riqueza, pero su participación en los sectores de gas y petróleo intensivos en capital sigue siendo irrelevante. Existe una brecha importante en las oportunidades para las pymes en el sector de gas y petróleo, y esta brecha es más notoria en las pymes de mujeres propietarias que generalmente tienen menos recursos”.

Fuente: AmCham France y BIAC

## **LA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PROVEEDORES EN LAS INDUSTRIAS DE PETRÓLEO, GAS Y MINERÍA**

La diversificación de proveedores (promover el empleo de proveedores locales, de mujeres propietarias y de grupos minoritarios en la cadena abastecimiento) es una tendencia cada vez más importante para las adquisiciones, debido al potencial impacto positivo en los resultados financieros y el potencial de desarrollo de la comunidad local. Los estudios han demostrado que las empresas que priorizan la diversidad de proveedores tienen un 133 % de mejora en el retorno de las inversiones de adquisición, gastan 20 % menos en las operaciones de compra y tienen equipos de adquisición considerablemente más pequeños que las empresas con una menor diversidad en sus

<sup>3</sup> IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets” [Las mujeres con iniciativa empresarial son esenciales para el desarrollo del sector privado en los mercados emergentes], Washington, DC: IFC, 2015, 1.

proveedores<sup>3</sup>. De acuerdo con las Naciones Unidas, la diversidad en la cadena de abastecimiento puede aportar lo siguiente:

- Aumenta la competencia y, por ende, hace bajar los costos entre proveedores.
- Facilita la innovación y la colaboración con pequeños proveedores para obtener productos más adaptados a las necesidades del cliente.
- Mejora la reputación corporativa y las relaciones con la comunidad<sup>4</sup>.

Otras fundamentaciones se desprenden de un estudio reciente de IFC, que destaca que la presencia de empresas lideradas por mujeres en la cadena de abastecimiento “genera redes de proveedores más fuertes y más amplias que contribuyen a un componente de calidad más alto y a precios más competitivos a lo largo del tiempo”<sup>5</sup>.

Una de las razones para estos datos convincentes es que, en todo el mundo, las empresas propiedad de mujeres crecen a una tasa más alta que las firmas lideradas por hombres. De hecho, la cantidad de empresas propiedad de mujeres en los Estados Unidos creció el doble de rápido que el resto de las firmas privadas de ese país, entre 1997 y 2006. El crecimiento en las empresas propiedad de mujeres incrementa las opciones de proveedores para las compañías, lo cual puede ayudar a mantener los costos bajos. De este modo, las empresas que alientan y respaldan proactivamente a las empresas lideradas por mujeres para que compitan en la obtención de contratos, tienen la oportunidad de obtener réditos de este auge de innovación e iniciativa empresarial<sup>6</sup>.

## **Es bueno para un desarrollo económico más amplio**

Además de reducir costos en gastos de adquisición, el apoyo a negocios locales (o lo más cercano posible a la comunidad en el área de influencia del proyecto) dirigidos por mujeres produce beneficios más amplios: estabilidad, crecimiento y desarrollo económico de la comunidad. Todo esto puede generar dividendos positivos para las relaciones entre empresa y comunidad.

Las mujeres son agentes clave en las comunidades. Las evidencias muestran que, cuando las mujeres controlan el dinero de la comunidad, es más probable que los recursos se reinviertan en las familias y para el beneficio de la comunidad. Algunos estudios demuestran que por cada 1 % adicional de participación de la mujer en el aporte salarial del hogar, puede haber casi un 25 % de aumento en los ahorros familiares. La conclusión que se desprende aquí es que los negocios dirigidos por mujeres,

---

<sup>4</sup> UN Women, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres], New York: UN Women, 2017, 29, <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>.

<sup>5</sup> IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report” [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo: Informe de avances a un año de SheWorks], Washington, DC: IFC, 2015, 4.

<sup>6</sup> Deloitte y BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship* [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial], Paris: BIAC, 2015, 11; EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial], New York: EY, 2009, 4; IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice” [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo], 4.

y los negocios que las benefician a través del empleo, representan un importante dinamizador del desarrollo de la comunidad<sup>7</sup>. De hecho, en un informe publicado por Deloitte y BIAC que cita a Goldman Sachs, se estima que cerrar la brecha de financiamiento entre los negocios dirigidos por hombres y los dirigidos por mujeres en economías emergentes generaría un 12 % de crecimiento en el ingreso per cápita en estos países para el 2030<sup>8</sup>.

## Desafíos al identificar y respaldar a empresas propiedad de mujeres<sup>9</sup>

Muchas compañías cuentan con planes sólidos de adquisición local. Pueden llegar a realizar un gran esfuerzo para trabajar con negocios locales de mujeres propietarias. Aun así, a muchas compañías les resulta difícil encontrar y establecer relaciones con estas empresas. Algunas de estas dificultades se describen a continuación.

### *Identificar empresas propiedad de mujeres*

Muchas compañías informan que tienen dificultades para identificar empresas locales de mujeres propietarias que cumplan con la regulación requerida para prestar servicios. Incluso en situaciones donde existen empresas más grandes de mujeres propietarias, pero no necesariamente locales, puede resultar difícil encontrar firmas locales competentes dirigidas por mujeres.

Las investigaciones sugieren que las empresas propiedad de mujeres tienden a ser más pequeñas y no tan intensivas en capital. También suelen contratar a menos personas, lo cual puede contribuir a que sean más difíciles de identificar. La diferencia de tamaño respecto a las empresas dirigidas por hombres se debe a diversas razones, que incluyen actitudes distintas respecto de asumir deudas y riesgos, menos redes empresariales y acceso limitado al financiamiento. Iniciativas tales como SheTrades (consulte Cuadro 2-A) buscan aumentar la visibilidad de empresas propiedad de mujeres.

Las compañías pueden mejorar su alcance a las empresas locales de mujeres propietarias a través de la identificación de los sectores donde hay más posibilidades de que las mujeres sean las dueñas y operen empresas. Por ejemplo, un estudio de las necesidades del sector minero de Canadá, dirigido para descubrir oportunidades para empresas propiedad de mujeres en comunidades indígenas, encontró varias áreas de productos y servicios en las cuales ya existían empresas pequeñas de mujeres propietarias. El estudio detectó posibles oportunidades para aumentar el involucramiento con las empresas propiedad de mujeres en los siguientes sectores:

- Servicios de traducción e interpretación, incluso en dialectos locales.

---

<sup>7</sup> IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice;” EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial]; Carmen Niethammer, “Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business” [Mujeres, iniciativa empresarial, Washington, DC: Brookings, 2013, 31.

<sup>8</sup> Deloitte y BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship* [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial], 11.

<sup>9</sup> IFC define como empresa de mujeres propietarias a la organización: (a) donde el  $\geq 51,0\%$  de su propiedad o participación accionaria está en poder de una o varias mujeres; o (b) donde el  $\geq 20,0\%$  de su propiedad o participación accionaria está en poder de una o más mujeres y hay  $\geq 1$  mujer como CEO/COO (presidenta/vicepresidenta) y además, si hay un directorio,  $\geq 30,0\%$  de sus miembros son mujeres. No obstante, las definiciones pueden variar de un país a otro.

## CUADRO 2-A SheTrades: Integrar la oferta y la demanda

SheTrades es una iniciativa del Centro de Comercio Internacional que reúne a emprendedoras y proveedoras mujeres con el objetivo al año 2020 de conectar un millón de mujeres emprendedoras con los mercados.

Fue creado en respuesta a inquietudes planteadas por las compañías con relación a lo difícil que les resultaba identificar proveedoras adecuadas y esto obstaculizaba el aumento de la diversidad de género en sus cadenas de abastecimiento.

A través del uso de la aplicación informática SheTrades, las emprendedoras mujeres pueden conectarse con otras emprendedoras, ampliar sus redes e internacionalizar sus empresas brindándoles una visibilidad mayor.

La aplicación en sí es el resultado de un reto tecnológico mundial patrocinado por SheTrades en colaboración con Google y la empresa de tecnología brasileña CI&T. Greenbell Communications, una empresa de tecnología keniana propiedad de una mujer ganó la competencia y creó la plataforma SheTrades.

Para más información, ingrese en el siguiente sitio: [www.shetrades.com](http://www.shetrades.com)

- Capacitación en tradiciones y comunicación intercultural para el personal de la empresa minera.
- Servicios de alimentación.
- Costura, específicamente para arreglar uniformes.
- Artesanías: Por ejemplo, tiendas de artesanías en el sitio de las operaciones, que serían frecuentadas por trabajadores en turnos rotativos con traslado aéreo que comprarían recuerdos o presentes.
- Apoyo logístico.
- Asistencia para eventos fuera del sitio de operaciones y/o coordinación de turismo y excursiones locales para el personal en turnos rotativos con traslado aéreo<sup>10</sup>.

Es importante aclarar que esta lista no es de ningún modo exhaustiva. No se debe suponer que las empresas propiedad de mujeres están limitadas a esos servicios. Por el contrario, utilice esta lista como punto de partida para que su compañía llegue a empresas propiedad de mujeres con potencial de ser proveedores.

### *Número limitado de empresas propiedad de mujeres*

En algunos mercados, la razón por la cual es difícil encontrar empresas propiedad de mujeres es porque podrían no existir muchas de esas empresas, particularmente en ciertos sectores. Es cierto que las empresas propiedad de mujeres enfrentan en gran medida los mismos desafíos que cualquier otra empresa. Pero existen además otras dificultades para estas empresas, en especial en

---

<sup>10</sup> “Opportunities in Mining Procurement” [Oportunidades en adquisiciones en minería], Pauktuutit Inuit Women in Business Network, <http://pauktuutit.ca/opportunities/needs-assessment/>.

## CUADRO 2-B WEConnect: Red mundial para empresas propiedad de mujeres

WEConnect International es una red mundial que conecta empresas propiedad de mujeres con oportunidades de oferta para abastecimiento. A través de la red, se identifican, capacitan, registran y certifican las empresas con propiedad mayoritaria (al menos en un 51%) de mujeres o gestionadas y controladas por mujeres. La plataforma está dirigida a empresas propiedad de mujeres fuera de los Estados Unidos y conecta estas empresas con compradores corporativos, incluso con importantes corporaciones multinacionales. Las compañías pueden registrarse en el sitio web de WEConnect para convertirse en miembros empresariales, y las empresas propiedad de mujeres pueden inscribirse para convertirse en proveedoras acreditadas.

Para más información, ingrese al sitio: [weconnectinternational.org](http://weconnectinternational.org)

ciertos países en los cuales las mujeres todavía enfrentan barreras reglamentarias y jurídicas. En Kuwait, por ejemplo, las mujeres no tienen permitido trabajar después de las 8 p.m. Las mujeres en Suazilandia necesitan el permiso de un pariente masculino para realizar diversas tareas como abrir una cuenta bancaria, obtener el pasaporte o hacer cumplir un contrato. En Tanzania, además, a veces las mujeres tienen prohibido dar terrenos como garantía<sup>11</sup>.

Incluso en los lugares donde estas restricciones no rigen, las mujeres a menudo tienen más dificultades en el acceso al financiamiento, lo cual limita la iniciativa y el crecimiento empresarial. A nivel mundial, el 58 % de las mujeres tienen cuenta bancaria, en comparación con el 65 % para los hombres<sup>12</sup>. Las mujeres suelen tener niveles más bajos de alfabetización financiera. Tienden a ser más reacias que los hombres a endeudarse, lo cual obstaculiza la puesta en marcha de las empresas<sup>13</sup>.

Las mujeres también enfrentan barreras más sutiles. Por ejemplo, las situaciones que requieren contactos sociales y canales informales para acceder al financiamiento posicionan a las mujeres en un lugar de desventaja, ya que en muchos contextos puede que no cuenten con esas redes.

Asimismo, las mujeres que viven en ciertos lugares podrían tener menos movilidad que los hombres y podrían no tener tanto acceso a tecnología. Según una investigación de IFC, es un 25 % menos probable que las mujeres tengan acceso a internet o a un teléfono celular propio, en comparación con los hombres, lo cual puede generar barreras para la iniciativa empresarial en un mundo dependiente de la tecnología<sup>14</sup>.

---

<sup>11</sup> EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial], 10. Consulte también: World Bank Group, “Women Business and the Law: Getting to Equal” [Empresas de mujeres y la ley: Llegar a la igualdad], Washington, DC: World Bank, 2015.

<sup>12</sup> World Bank, “La base de datos Global Findex 2014”, Washington, DC: World Bank, 2015, 15.

<sup>13</sup> Niethammer, “Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business” [Mujeres, iniciativa empresarial y la oportunidad de promover el desarrollo y los negocios], 31.

<sup>14</sup> IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets” [Las mujeres con iniciativa empresarial son esenciales para el desarrollo del sector privado en los mercados emergentes], Washington, DC: IFC, 2017, 1.

Otra limitación para las propietarias de empresas es que, aunque ofrezcan productos de calidad, pueden no tener tanta experiencia empresarial o conocimientos especializados para buscar oportunidades comerciales de manera óptima. Esta inexperiencia puede acrecentar los desafíos a la hora de captar inversores<sup>15</sup>.

## Iniciativas para identificar y apoyar a las empresas propiedad de mujeres

IFC respalda varias iniciativas para apoyar específicamente el crecimiento y el desarrollo de capacidades en empresas locales de mujeres propietarias<sup>16</sup>. Algunas de estas iniciativas son las siguientes:

- **Programa *Banking on Women*:** A través de este programa, IFC trabaja para aumentar el acceso al financiamiento para las mujeres emprendedoras. IFC utiliza su inversión para ayudar a que las instituciones financieras apoyen a las mujeres emprendedoras, trabaja con mecanismos no tradicionales de acceso a financiamiento, apoya el involucramiento de las mujeres en cadenas de valor y ofrece servicios de capacitación y asesoría para apoyar a empresas propiedad de mujeres. El programa *Banking on Women* cuenta con 2,5 mil millones de dólares destinados a pequeñas y medianas empresas (pymes) de mujeres propietarias a través de intermediarios financieros<sup>17</sup>.
- ***Women Entrepreneurs Opportunity Facility*:** IFC se asocia con Goldman Sachs en este programa que mejora el acceso de las mujeres emprendedoras al capital, brinda capacitación empresarial y ofrece un foro mundial para promover las mejores prácticas para las pymes de mujeres propietarias. Esta instancia también respalda los programas de clima de inversiones que promueven la asociación entre el gobierno y el sector privado para facilitar la puesta en marcha y el crecimiento de pequeñas empresas<sup>18</sup>.
- **Capacitación en iniciativa empresarial para mujeres:** Una investigación de IFC ha comprobado que muchos programas de capacitación empresarial para mujeres generan escasos resultados porque no cuentan con programas que, junto a sus habilidades empresariales, desarrollen a su vez su confianza, liderazgo y habilidades de presentación. El estudio también reveló que muy pocos programas incluyen mentoría, patrocinio y orientación (*coaching*) o asistencia posterior a la capacitación. Muchos no lograron generar una conexión entre los programas de capacitación y el acceso a los productos financieros. Para abordar estas brechas, IFC ha desarrollado un programa adaptable de capacitación para mujeres empresarias que fue puesto a prueba de manera exitosa en Turquía y Palestina<sup>19</sup>.

---

<sup>15</sup> IFC, “Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions” [Las pymes de mujeres propietarias: Una oportunidad en las instituciones de financiamiento], Washington, DC: IFC, 2014, 1 y 6. Also, Deloitte y BIAC, “*Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship*” [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial], 3.

<sup>16</sup> Para mayor información consulte el sitio web de la Secretaría de Género de IFC: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/gender+at+ifc/priorities/entrepreneurship)

<sup>17</sup> IFC, “Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy” [Respaldo bancario a las mujeres: Cambiar la cara de la economía mundial], <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9be5a00041346745b077b8df0d0e71af/BOWfactsheet.pdf?MOD=AJPERES>.

<sup>18</sup> Web de IFC sobre emprendedurismo; [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/) (Última actualización, 13 de abril de 2017).

- **SME Finance Forum:** IFC gestiona este foro de financiamiento para pymes del Grupo de los 20, una iniciativa de la Alianza Global para la Inclusión Financiera. El foro es una plataforma para compartir conocimientos y ayudar a aumentar el acceso al financiamiento para pymes.
- **Seguros:** IFC lidera una iniciativa para asociarse a compañías de seguro privadas y a instituciones donantes con el fin de aumentar el acceso de las mujeres a seguros, como un modo de mejorar su estabilidad financiera y su iniciativa empresarial.

“Las mujeres por lo general reinvierten una porción mucho mayor de sus ganancias en sus familias y en sus comunidades, comparadas con los hombres, lo cual expande la riqueza y genera un impacto positivo en el desarrollo futuro”.

Otaviano Canuto, Vicepresidente, Red de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica del Banco Mundial

Además de IFC, otras organizaciones, como el Centro de Comercio Internacional con la iniciativa SheTrades (consulte Cuadro 2-A) y WEConnect (consulte Cuadro 2-B), están trabajando para que sea más fácil para las compañías identificar negocios que efectivamente sean de mujeres propietarias y que satisfagan ciertos estándares de calidad y escalabilidad. A través de la creación de plataformas y del desarrollo de sistemas de certificación, están ayudando a que las empresas propiedad de mujeres y las compañías se relacionen<sup>20</sup>.

### Vincularse con proveedores de mujeres propietarias

En función de los beneficios de trabajar con empresas propiedad de mujeres y de los desafíos descritos anteriormente, ¿qué otras medidas pueden adoptar las compañías para identificar o contribuir al desarrollo de proveedores liderados por mujeres?

Este set de herramientas brinda un conjunto de acciones efectivas que comienza con una autoevaluación sobre la diversidad en la cadena de abastecimiento. Las acciones adicionales abarcan lo siguiente:

- Desarrollar una política de adquisiciones inclusiva de género para mejorar la identificación y la contratación de empresas propiedad de mujeres.
- Organizar talleres o colaborar con socios tales como IFC para capacitar a las comunidades locales para que constituyan empresas y se presenten a procesos de contratación, lo que contribuirá a fomentar una mayor cantidad de empresas propiedad de mujeres.
- Crear programas de mentoría y desarrollo para ayudar a las empresas propiedad de mujeres a expandirse para satisfacer necesidades corporativas.

<sup>19</sup> IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets” [Las mujeres con iniciativa empresarial son esenciales para el desarrollo del sector privado en los mercados emergentes], 3.

<sup>20</sup> Kara Valikai, “Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense” [Por qué tiene sentido incorporar a las empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento], Devex, 2013, <https://www.devex.com/news/why-bringing-women-owned-business-into-the-supply-chain-makes-business-sense-82015>.

## Empresas propiedad de mujeres y mejores empleadores para mujeres

Sería erróneo sugerir que las mujeres no pueden beneficiarse de las empresas con hombres propietarios o que las empresas propiedad de mujeres necesariamente brindan un beneficio mayor a las comunidades que aquellas que, siendo propiedad de hombres, emplean a un número considerable de mujeres. Aun así, el enfoque de este set de herramientas está puesto en la maximización de los beneficios empresariales por trabajar con empresas proveedoras de mujeres propietarias. El énfasis está puesto en los beneficios de negocio derivados de trabajar con empresas proveedoras de mujeres propietarias y en la identificación y desarrollo de dichas empresas. Cabe señalar a los usuarios corporativos de este set de herramientas que estos esfuerzos deben estar dirigidos a incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres de la localidad, no solo con empresas propiedad de mujeres que tienen una relación escasa o nula con las comunidades del área de influencia del proyecto.

Este set de herramientas complementa al Set de herramientas 1 que establece claramente que las empresas con un número significativo de personal femenino pueden ser más productivas y más eficientes, aun cuando las mujeres no sean las propietarias. El Set de herramientas 1 también incluye técnicas para garantizar que los proveedores de las compañías sean lo suficientemente diversos en cuanto al género. En conjunto, ambos sets de herramientas brindan una gama completa de pautas para garantizar una cadena de abastecimiento con diversidad de género, que incluye el empleo de empresas contratistas y proveedores de mujeres propietarias y proveedores con un número significativo de empleadas mujeres.



---

## SET DE HERRAMIENTAS 2: Herramientas para integrar empresas propiedad de mujeres y con diversidad de género en la cadena de abastecimiento

El Set de herramientas 2 presenta 6 herramientas para ayudarlo a identificar y a promover el desarrollo de empresas proveedoras locales de mujeres propietarias y proveedores locales con un número significativo de empleadas mujeres. Las herramientas brindan pautas detalladas para evaluar el estado actual de diversidad dentro de su cadena de abastecimiento y ofrece alternativas para abordar las brechas, con un enfoque que también respalde el desarrollo de empresas locales de mujeres propietarias.

Este set incluye herramientas para lo siguiente:

- **Evaluar y preparar:** Evaluar la capacidad de su empresa para comprender la brecha de género en su cadena de abastecimiento y para adoptar las acciones pertinentes, así como para destinar el personal, las estructuras y los planes para abordar estos aspectos vinculados al género. La Herramienta 2.1 incluye un modelo de autoevaluación para ayudar a determinar el grado actual de involucramiento con empresas propiedad de mujeres.
- **Abordar:** Adoptar acciones prácticas específicas para aumentar la diversidad de género, la inclusión y las oportunidades equitativas de género en su cadena de abastecimiento. Las herramientas 2.2 a 2.5 lo ayudan a diseñar su enfoque.
- **Monitorear y mantener:** Monitorear el progreso e institucionalizar mecanismos para asegurar una mejora continua en su involucramiento con empresas propiedad de mujeres. La Herramienta 2.6 propone indicadores que le ayudarán a rastrear, monitorear y mantener el progreso hacia los objetivos de diversidad en su cadena de abastecimiento.

Consulte un resumen en la Tabla 2-A.

**TABLA 2-A** Resumen del Set de herramientas 2

HERRAMIENTA	DESTINATARIOS	OBJETIVO
<b>EVALUAR y PREPARAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 2.1:</b> Autoevaluación de la diversidad e inclusión en la cadena de abastecimiento	Adquisiciones	Evaluar el grado actual de involucramiento con empresas propiedad de mujeres
<b>ABORDAR</b>		
<b>HERRAMIENTA 2.2:</b> Desarrollo de la justificación económica para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres	Recursos Humanos, alta gerencia	Identificar y presentar argumentos de justificación económica en favor de las empresas propiedad de mujeres
<b>HERRAMIENTA 2.3:</b> Desarrollo de un código de conducta para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres	Adquisiciones	Desarrollar un protocolo y un conjunto de pautas claras para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres
<b>HERRAMIENTA 2.4:</b> Desarrollo de un programa integral de diversidad de género en la cadena de abastecimiento	Adquisiciones	Crear un programa integral que respalde una mayor diversidad en la cadena de abastecimiento
<b>HERRAMIENTA 2.5:</b> Apoyo al incremento de empresas locales de mujeres propietarias para cubrir las necesidades de la cadena de abastecimiento	Adquisiciones, Relaciones Comunitarias	Fomentar el desarrollo de empresas propiedad de mujeres que puedan dar soporte a las necesidades de la cadena de abastecimiento
<b>MONITOREAR y MANTENER</b>		
<b>HERRAMIENTA 2.6:</b> Indicadores para monitorear el progreso en el incremento del involucramiento con empresas propiedad de mujeres	Recursos Humanos, Adquisiciones, alta gerencia	Rastrear, monitorear y mantener el progreso hacia una mayor diversidad de género en la cadena de abastecimiento

---

## HERRAMIENTA 2.1: Evaluar y preparar

Llevar a cabo una autoevaluación del nivel actual de involucramiento de su compañía con las empresas propiedad de mujeres le ayudará a descubrir las brechas e identificar las áreas que requieren acciones e iniciativas futuras.

La Herramienta 2.1 ofrece un modelo de autoevaluación, a modo de un formato de matriz de medición de desempeño, que se puede utilizar para definir un balance inicial interno y para descubrir los cuellos de botella en el proceso de identificar y atraer a empresas proveedoras de mujeres propietarias. Los resultados también pueden dar lugar a la revisión de sus criterios sobre proveedores, a fin de comprobar que no excluyen de manera injusta o innecesaria a las empresas propiedad de mujeres. El uso de la matriz de medición de desempeño supone lo siguiente:

- La compañía actualmente posee algún tipo de plan de adquisiciones.
- La compañía recopila información sobre diversidad de sus proveedores.
- La compañía cuenta con un embajador de equidad de género que puede respaldar la integración de cuestiones de género en las tareas de adquisición.

Si usted no cuenta con un plan local o una oficina de adquisiciones, la Guía de inicio para la contratación local de IFC le ofrece fundamentos importantes<sup>21</sup>. Las herramientas presentadas en este set de herramientas complementan dicha guía a través de un enfoque que integra la dimensión de género en los planes de adquisiciones locales.

---

<sup>21</sup> Las guías utilizadas para desarrollar esta herramienta son las siguientes: WEConnect International, “Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard” [Diversidad e inclusión en proveedores a nivel mundial: Alcanzar la regla de oro], 2015; UN Women, “*The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses*” [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres]; y herramientas del Banco Real de Escocia.

## HERRAMIENTA 2.1:

### Autoevaluación de la diversidad y la inclusión en la cadena de abastecimiento

- ▶ **OBJETIVO:** Evaluar el grado actual de involucramiento con empresas propiedad de mujeres.
- ▶ **DESTINATARIO:** Adquisiciones.

Esta matriz de medición de desempeño ayuda a las compañías a evaluar el grado de involucramiento actual con empresas propiedad de mujeres con relación a su cadena de abastecimiento. También analiza el estado del apoyo existente actual para un mayor involucramiento con las empresas propiedad de mujeres, incluso qué acciones está realizando la alta gerencia y qué tipos de sistemas empresariales se implementan. Esta matriz se basa en pautas de IFC y otras organizaciones<sup>22</sup>.

Esta matriz de desempeño permite a las compañías clasificar su nivel actual de involucramiento con empresas propiedad de mujeres, sus políticas de adquisiciones vigentes y el grado actual de respaldo al desarrollo de proveedores locales de mujeres propietarias.

### APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE MEDICIÓN DE DESEMPEÑO

La matriz de medición de desempeño considera varios aspectos de la situación actual de adquisiciones:

- **Involucramiento actual con empresas propiedad de mujeres como contratistas y proveedoras:** ¿Cuántas empresas propiedad de mujeres comercian actualmente como proveedoras de nivel 1 y nivel 2? ¿Se demanda a proveedores y subcontratistas que se involucren con empresas propiedad de mujeres como subcontratistas? ¿Tienen que rendir cuentas de esto?
- **Conocimiento sobre las empresas propiedad de mujeres y nivel de alcance:** ¿Hasta qué punto la compañía conoce a las empresas locales de mujeres propietarias? ¿Cómo pueden adecuarse a la cadena de abastecimiento? ¿Hasta qué punto la compañía está trabajando para desarrollar estas oportunidades?
- **Prácticas y criterios de adquisiciones vigentes:** La compañía, ¿facilita e incentiva el trabajo con empresas propiedad de mujeres? ¿Hasta qué punto el plan de adquisiciones prioriza el trabajo con empresas propiedad de mujeres? ¿Hasta qué punto la empresa monitorea e incentiva el trabajo con empresas propiedad de mujeres?
- **Clima empresarial para priorizar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres:** ¿De qué manera la gerencia demuestra su liderazgo sobre este tema? ¿Qué componentes se han puesto en práctica para respaldar la estrategia de manera proactiva?
- **Monitoreo y evaluación:** ¿Se monitorea el involucramiento con empresas propiedad de mujeres? En caso de ser así, ¿cuál es el alcance del monitoreo?

<sup>22</sup> Descargue la guía aquí: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/03e40880488553ccb09cf26a6515bb18/IFC\\_LPPGuide\\_PDF20110708.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/03e40880488553ccb09cf26a6515bb18/IFC_LPPGuide_PDF20110708.pdf?MOD=AJPERES).

## Puntaje

Califique cada uno de estos criterios en una escala del 1–8:

- **1–2 puntos:** Actividad nula hasta actividad escasa
- **3–4 puntos:** Algo de trabajo, pero principalmente en respuesta a una crisis, hasta trabajo esporádico, de manera regular
- **5–6 puntos:** Trabajos de manera regular en estas cuestiones, aunque no de forma exhaustiva, hasta trabajos de manera regular y exhaustiva
- **7–8 puntos:** Implementación excelente hasta sobresaliente, que incluye la retroalimentación y el perfeccionamiento continuo

Repita esta evaluación todos los años para monitorear el progreso. Utilice los resultados para reflexionar sobre el progreso y para identificar maneras de mejorar el involucramiento, ya sea a través de la actualización de los criterios de adquisiciones o de actividades de extensión a empresas propiedad de mujeres.

Consulte las herramientas 2.2 a 2.5 para lineamientos específicos sobre cómo abordar los cuellos de botella identificados a partir de la matriz de medición de desempeño.

**TABLA 2-B** Equidad de género en la matriz de medición de desempeño en adquisiciones: Evaluar la cadena de abastecimiento, las políticas y las actividades

### INVOLUCRAMIENTO ACTUAL CON EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES COMO CONTRATISTAS Y PROVEEDORAS:

▼ **PUNTAJE ESCALA 1-8** (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

	Evalúe la proporción actual de las empresas contratistas o proveedoras de mujeres propietarias del nivel 1 en comparación con todos los proveedores o contratistas del nivel 1.
	Evalúe la relación de los gastos con empresas propiedad de mujeres en comparación con los gastos totales de provisión o contratación de la empresa.

**CONSEJOS:** Para una evaluación adicional y una mayor comprensión:

- Desglose la relación de gastos con empresas propiedad de mujeres por departamentos
- Identifique los departamentos con las proporciones más altas y más bajas de gastos con empresas propiedad de mujeres.
- Identifique las razones de la disparidad entre los departamentos.

### CONOCIMIENTO SOBRE LAS EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES Y NIVEL DE ALCANCE:

▼ **PUNTAJE ESCALA 1-8** (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

	La compañía, ¿cuenta (o tiene acceso a través de una cámara de comercio u otra entidad) con una base de datos actualizada de las empresas propiedad de mujeres locales, regionales y nacionales que cumplan con los criterios de proveedores?
	¿Se actualiza esta base de datos de manera regular? ¿Quedaría actualizada en caso de que se actualizaran los criterios de proveedores?
	¿Se identifican en la base de datos los servicios o sectores clave donde están más concentradas las empresas propiedad de mujeres?

Las SDX estándar de la compañía, ¿incluyen actualmente vocabulario que fomente la presentación de ofertas por parte de empresas propiedad de mujeres?
En las actividades dirigidas a proveedores, ¿la compañía toma acciones para incluir a empresas propiedad de mujeres o para dirigirse a los sectores donde se concentran?
¿La compañía ha llevado a cabo evaluaciones, inventarios o análisis para identificar empresas propiedad de mujeres locales y viables como proveedores o subcontratistas?
La compañía, ¿realiza esfuerzos específicos para llegar a empresas propiedad de mujeres, por ejemplo, a través de talleres, seminarios o ferias comerciales en la comunidad?
¿El sitio web incentiva específicamente a que las empresas propiedad de mujeres se presenten a las SDX?
Las SDX, ¿incluyen lenguaje de género inclusivo y/o incentivan específicamente a las empresas propiedad de mujeres a licitar?
¿Las asociaciones locales están preparadas para apoyar adquisiciones para contratistas/proveedores de mujeres propietarias?
¿La compañía respalda eventos para informar a las empresas locales de mujeres propietarias acerca de oportunidades en adquisiciones?
¿La compañía organiza o apoya actividades de desarrollo de capacidades para empresas proveedoras locales de mujeres propietarias?
¿La compañía implementa actividades de mentoría o capacitación que beneficien el desarrollo de las empresas locales de mujeres propietarias?
¿La capacitación incluye tanto fundamentos de negocios como habilidades técnicas?
¿La compañía apoya iniciativas para generar acceso al financiamiento para emprendedoras mujeres locales, por ejemplo, a través alianzas con instituciones financieras locales?

#### PRÁCTICAS Y CRITERIOS DE ADQUISICIONES VIGENTES:

##### ▼ PUNTAJE ESCALA 1-8 (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

¿Existe una política o un compromiso de adquisiciones locales que haga referencia explícita al aumento de la cantidad de empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento?
¿La compañía cuenta con una política clara que defina a qué se refiere con “empresas propiedad de mujeres”, por ejemplo, mujeres como propietarias o cantidad/proporción de empleadas mujeres?
Si existe una política para los proveedores de nivel 1 sobre involucramiento con empresas subcontratistas de mujeres propietarias, ¿se aplica a empresas subcontratistas o a empresas proveedoras de nivel 2 o 3?
¿La compañía cuenta con un procedimiento de auditoría de adquisiciones que evalúe específicamente el grado de involucramiento con las empresas propiedad de mujeres?
¿Los criterios de adquisición colocan innecesariamente a las empresas propiedad de mujeres en una posición de desventaja? (Por ejemplo, ¿se exige a los proveedores que hayan estado en el mercado cierta cantidad de años, que tengan cierta cantidad de ingresos, que tengan una cuenta bancaria oficial o que tengan acceso a internet?) <i>CONSEJO: Analice si estos criterios resultan absolutamente necesarios o pueden ser modificados para no excluir a los proveedores más pequeños y con poca antigüedad.</i>
¿Durante la inducción y capacitación del personal de adquisiciones se hace hincapié sobre el involucramiento con empresas propiedad de mujeres?
¿El personal de adquisiciones recibe de manera continua capacitación y formación sobre formas de involucrarse y apoyar a empresas propiedad de mujeres?

Continúa en la página siguiente

Viene de la página anterior

¿Existen incentivos para fomentar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres como subcontratistas y/o proveedoras?
¿Se han revisado los planes, las metas y las oportunidades de adquisiciones locales para identificar las áreas donde se podría alentar el involucramiento de las empresas propiedad de mujeres específicas?
¿Se han revisado los planes y las metas de adquisiciones locales para identificar las áreas donde las iniciativas de desarrollo de capacidades permitirían que las empresas contratistas locales de mujeres propietarias cubran las demandas de proveedores y de adquisiciones?

#### CLIMA EMPRESARIAL PARA PRIORIZAR EL INVOLUCRAMIENTO CON EMPRESAS PROPIEDAD DE MUJERES:

##### ▼ PUNTAJE ESCALA 1-8 (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

¿El embajador de equidad de género (u otra persona) ha desarrollado una justificación económica para incorporar a las empresas propiedad de mujeres en las adquisiciones?
¿El CEO y el equipo de alta gerencia han comunicado su compromiso para aumentar el número de empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento?
¿La compañía cuenta con un equipo local especializado en adquisiciones con la misión de incluir un objetivo específico para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres?
¿La compañía ha destinado una partida específica dentro del presupuesto para respaldar un mayor involucramiento con las empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento? CONSEJO: Algunos ejemplos pueden ser conectarse con WEConnect u organizar evaluaciones y capacitaciones para el personal de adquisiciones sobre asuntos de género.
¿Los informes anuales incluyen información acerca del involucramiento con las empresas propiedad de mujeres y sobre el avance hacia una mayor diversidad de género en la cadena de abastecimiento?

#### MONITOREO Y EVALUACIÓN:

##### ▼ PUNTAJE ESCALA 1-8 (1 es el más bajo; 8 es el más alto)

¿Existen objetivos claramente definidos sobre el número (o porcentaje) de empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento al que aspira la empresa?
¿El sistema de monitoreo y evaluación incluye el rastreo del número de empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento y de la cantidad de gastos en adquisiciones con estas empresas? CONSEJO: Esto incluye tanto información de los gastos totales como información por departamento.
¿Se realiza un seguimiento e informes trimestrales de esos valores?
¿El sistema de monitoreo y evaluación incluye un indicador relacionado con los contratos con empresas propiedad de mujeres?
¿Las evaluaciones de desempeño para gerentes del departamento de adquisiciones incluyen metas de reclutamiento para aumentar el número de contratos con empresas propiedad de mujeres?
¿Los informes anuales incluyen las mejoras en el involucramiento con empresas propiedad de mujeres?

---

## HERRAMIENTAS 2.2-2.5: Abordar

Después de la autoevaluación, las compañías pueden adoptar medidas para abordar los cuellos de botella y los obstáculos clave que impiden el involucramiento con empresas propiedad de mujeres. A continuación, se presenta una guía paso a paso:

- 1. Desarrollar una justificación económica:** Si el apoyo corporativo es bajo, una justificación económica bien desarrollada brinda las bases para fortalecer el liderazgo de alto nivel y fomentar una cultura corporativa propicia. La justificación económica debería incluir evaluaciones cuantitativas y cualitativas sobre cómo un mayor involucramiento con empresas propiedad de mujeres aumentará la rentabilidad y/o mejorará las relaciones con la comunidad. El embajador de equidad de género puede liderar este esfuerzo, que debería apuntar a la alta gerencia y también a todos los departamentos con necesidades de compra o de subcontratación. Utilice la justificación económica para garantizar la convicción por parte de la alta gerencia e identifique embajadores operativos dentro de los equipos de compra de cada departamento. (Para obtener más información, consulte la Herramienta 2.2).
- 2. Actualizar la política de adquisiciones locales para apoyar un mayor involucramiento con las empresas propiedad de mujeres:** Con base en los resultados de la autoevaluación, modifique su política de adquisiciones locales para reducir las barreras que impiden el acceso para las empresas propiedad de mujeres y, finalmente, para aumentar el involucramiento con estas empresas. Esto implica la modificación de políticas y criterios de adquisiciones que perjudican innecesariamente a las empresas contratistas de mujeres propietarias y la actualización de la estrategias de publicidad y de relaciones comunitarias para lograr una mayor cobertura. (Para obtener más información, consulte las herramientas 2.3 y 2.4).
- 3. Desarrollar programas para apoyar la implementación de la política actualizada:** Esto implica revisar las comunicaciones, organizar capacitaciones para el personal de adquisiciones, establecer alianzas locales, así como identificar incentivos y formas de rendición de cuentas. (Para obtener más información, consulte la Herramienta 2.4).
- 4. Identificar y garantizar los recursos y las herramientas adicionales necesarios para poner en práctica dichos planes:** La implementación del plan actualizado puede requerir de más personal y consultores, y presupuesto adicional para capacitación.
- 5. Promover el desarrollo de proveedores locales para satisfacer las necesidades de la cadena de abastecimiento:** De acuerdo con los resultados de la evaluación, puede que las empresas necesiten actualizar sus programas de capacitación y/o desarrollar nuevas alianzas con la comunidad para respaldar el desarrollo de empresas propiedad de mujeres que podrían calificar como proveedores locales.

## HERRAMIENTA 2.2:

### Desarrollo de la justificación económica para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres

- ▶ **OBJETIVO:** Identificar y presentar los argumentos de la justificación económica en favor del involucramiento con empresas propiedad de mujeres.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Recursos Humanos, alta gerencia.

#### UNA JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA SÓLIDA DEMUESTRA VALOR

Una justificación económica sólida es un primer paso importante hacia una mayor diversidad de género en la cadena de abastecimiento. Valida y justifica el esfuerzo y la inversión desplegados al demostrar los beneficios que se pueden obtener. Incluye beneficios no financieros que se suman al valor económico. Entre los beneficios no financieros encontramos: Mejora en las relaciones con la comunidad, ventajas potenciales para los programas de desarrollo de relaciones con la comunidad y para el aspecto reputacional.

Una justificación económica sólida ayudará a asegurar el apoyo de la alta gerencia para revisar el plan de adquisiciones locales y para crear incentivos y formas de rendición de cuentas para aumentar el involucramiento con empresas proveedoras de mujeres propietarias. Los embajadores operativos de cada equipo de compras por cada departamento pueden ser puntos de contacto útiles para implementar estas políticas actualizadas y para monitorear historias de éxito, cuellos de botella y desafíos.

El embajador de equidad de género y el equipo de trabajo de equidad de género de la compañía pueden tomar el liderazgo en la elaboración de la justificación económica, que debe resaltar tanto los beneficios potenciales de una cadena de abastecimiento con diversidad de género como las acciones que la compañía podría adoptar para reducir cualquier brecha. Esto complementa la evaluación del clima de negocios con relación a las empresas locales de mujeres propietarias, tal como se detalla en la herramienta 2.1.

Al elaborar la justificación económica en favor de invertir en empresas proveedoras de mujeres propietarias, recuerde incluir los beneficios no financieros, como los mencionados arriba (y una perspectiva a más largo plazo) para respaldar la justificación. Esta información es crucial ya que, en ciertas instancias, el costo de la diversificación de proveedores podría no compensarse de manera inmediata. Por ejemplo, cuando una empresa de mujeres propietarias más pequeña no cuenta con la escala para satisfacer las necesidades de las compañías internacionales más importantes, se podría necesitar una inversión inicial, en desarrollo de capacidades o en capacitación, antes de que la empresa pueda satisfacer esas demandas. Un detalle minucioso de los beneficios financieros y no financieros, a corto y a largo plazo que se logran por respaldar empresas propiedad de mujeres proporcionará un indicador claro del valor que generan esos esfuerzos, tanto para la empresa como para la comunidad en general.

Utilice el diagnóstico provisto en la Tabla 2-C como ayuda para desarrollar y enmarcar una justificación económica para incrementar la diversidad de género en la cadena de abastecimiento.

## TABLA 2-C Diagnóstico de la justificación económica: Trabajo con empresas propiedad de mujeres

### 1. AHORROS EN COSTOS: Identificar los ahorros potenciales que genera trabajar con empresas propiedad de mujeres.

- ▶ Identifique potenciales proveedores “convencionales” y empresas proveedoras de mujeres propietarias: ¿Hasta qué punto pueden estos proveedores ofrecer servicios equivalentes? Por ejemplo, ¿existen motivos por los que las empresas propiedad de mujeres no pueden satisfacer de igual manera las necesidades de adquisición? ¿Cuáles son las barreras específicas contra el ingreso de empresas proveedoras de mujeres propietarias, de acuerdo con su situación en el mercado (por ejemplo, por haber ingresado recientemente al mercado o por la escala de contratos actuales o por sus criterios de adquisiciones)?
- ▶ Compare los precios entre los proveedores convencionales y las empresas proveedoras de mujeres propietarias que suministran productos y servicios equivalentes: ¿Son competitivos los precios? ¿Existen ahorros potenciales al trabajar con empresas proveedoras de mujeres propietarias? Si las empresas propiedad de mujeres no son proveedores de bajo costo ¿qué otros beneficios, como mayor calidad o valor, se podrían obtener al contratarlas?
- ▶ Compare la calidad del producto entre los proveedores convencionales y las empresas proveedoras de mujeres propietarias que suministran servicios equivalentes: ¿Trabajar con proveedores de mujeres propietarias daría como resultado una mejora en la calidad del producto?
- ▶ Identifique las oportunidades para desarrollar capacidades en empresas proveedoras de mujeres propietarias que no pueden suministrar productos o servicios comparables: ¿Podrían esas empresas llegar a un punto en el que pudieran proveer bienes comparables gracias a un nivel moderado de capacitación?
- ▶ Identifique los ahorros adicionales que surgen por contratar proveedores de mujeres propietarias.

### 2. COSTOS ADICIONALES: Identificar los costos potenciales que puedan resultar de contratar proveedores de mujeres propietarias.

- ▶ ¿Se encuentran esas empresas operando actualmente según las normas exigidas o se necesitaría capacitación adicional para ampliar su capacidad para satisfacer las necesidades de calidad y volumen?
- ▶ Identifique el tipo, alcance y extensión de la capacitación necesaria para que estas empresas puedan convertirse en proveedores viables: ¿Cuántas capacitaciones? ¿Durante cuánto tiempo? ¿Con qué frecuencia se necesitaría repetir la capacitación? Desarrolle estimaciones de costos para estas capacitaciones y compárelas con los beneficios financieros que prevé que se obtendrían por trabajar con ese proveedor en particular.
- ▶ Realice un análisis general de la relación costo beneficio de la capacitación: Primero, calcule el número de proveedores nuevos que podrían quedar calificados por la capacitación. Luego, compare el valor de calificar a estos proveedores recién registrados con los costos de capacitación, ¿el valor compensa el costo?

### 3. PRESUPUESTO: Considerar formas de financiar la capacitación y la cobertura potenciando las actividades de desarrollo de relaciones con de la comunidad.

- ▶ Conéctese con los equipos de responsabilidad social empresarial o de relaciones comunitarias: Identifique oportunidades de subvención cruzada para la capacitación de empresas proveedoras de mujeres propietarias y para actividades de extensión a través de programas ejecutados por estos departamentos.

### 4. BENEFICIOS NO FINANCIEROS: Detallar uno por uno los beneficios de trabajar con empresas proveedoras de mujeres propietarias locales.

- ▶ Examine y evalúe los beneficios no financieros: Estos incluyen mejorar las relaciones con la comunidad, contribuir con el desarrollo económico local a través del empoderamiento de las mujeres, satisfacer los requerimientos de inversión de la comunidad con los de abastecimiento local y cumplir con las disposiciones gubernamentales sobre diversidad de género en la cadena de abastecimiento.
- ▶ Detalle los dividendos del desarrollo de relaciones con la comunidad como resultado de promover las empresas proveedoras de mujeres propietarias y contratarlas.
- ▶ Cuantifique o demuestre las maneras en que estos dividendos ayudarían a compensar, y quizás más que compensar, los costos financieros.

## HERRAMIENTA 2.3:

### Desarrollo de un código de conducta para incrementar el involucramiento con empresas propiedad de mujeres

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar un protocolo y un conjunto de pautas claras para incrementar el relacionamiento con empresas propiedad de mujeres.
- ▶ **DESTINATARIO:** Adquisiciones.

#### EL ROL 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 el compromiso con la diversidad de género en la cadena de abastecimiento. El código de conducta, conocido también como código de ética, es una política corporativa que sirve de guía a los empleados sobre los comportamientos que se extiende mucho más allá de los procesos y procedimientos. Es un detalle de los valores de la empresa que sustentan sus actividades, metas y objetivos. Contar con un código de conducta sobre diversidad para proveedores indica a todo el personal que es un valor central de la compañía y un principio prioritario de negocios. También proporciona orientación acerca de la integración de este valor en las operaciones de adquisición.

Asegúrese de colaborar con las distintas unidades pertinentes para desarrollar el código, por ejemplo, con el equipo de trabajo de equidad de género, adquisiciones, legales, servicios empresariales y cumplimiento normativo. Es igualmente importante que esté representada la alta gerencia.

Puede decidir suscribir un código de conducta ya existente, como el que desarrolló la organización WEConnect International y el Banco Real de Escocia (Ver Cuadro 2-C). O puede optar por desarrollar su código propio como punto de partida hacia un programa de diversidad de género más integral.

#### DESARROLLO EN 5 PASOS DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA PARA LA DIVERSIDAD EN LOS PROVEEDORES

Siga estos cinco pasos para crear un código de conducta en favor de la diversidad en los proveedores.

##### **Paso 1 del desarrollo del código: Establecer objetivos para la diversificación de género en la cadena de abastecimiento.**

Como, por ejemplo:

- Cree un mercado más competitivo e innovador para los proveedores.
- Cree más oportunidades económicas para diversos proveedores dentro de la comunidad circundante.
- Cree oportunidades de adquisiciones que reflejen la diversidad de la comunidad local.

## CUADRO 2-C WEConnect y el Banco Real de Escocia: Código de conducta para diversidad de proveedores

WEConnect International y el Banco Real de Escocia han desarrollado una plantilla para crear un código de conducta para diversidad de proveedores. Las empresas pueden suscribir el código y así dar una señal firme a los grupos de interés internos y externos sobre la intención de actualizar las políticas de adquisiciones, el involucramiento de la comunidad, y el monitoreo y la evaluación de métricas para respaldar un mayor relacionamiento con empresas locales de mujeres propietarias. El objetivo del código es definir los compromisos de la empresa y sentar las bases para un plan de acción más específico y detallado que aumente la diversidad de género en la cadena de abastecimiento.

Para más información, ingrese al sitio: [weconnectinternational.org](http://weconnectinternational.org)

- Desarrolle un plan de adquisiciones alineado con los valores de la empresa y con la política general de adquisiciones.

### Paso 2 del desarrollo del código: Definir términos clave.

- ¿Qué significa una cadena de abastecimiento con diversidad de género para su compañía? Por ejemplo, ¿cómo se define a una empresa de mujeres propietarias? Tenga en cuenta que generalmente se considera empresa de mujeres propietarias a la organización cuya propiedad es al menos un 51 % de mujeres propietarias, es gerenciada y controlada por mujeres.
- ¿Cuál es el porcentaje meta de empresas proveedoras de mujeres propietarias de su empresa?

### Paso 3 del desarrollo del código: Identificar el alcance del código.

- ¿Se aplicará a todos los empleados con responsabilidades en adquisiciones?
- ¿Qué sucede con los proveedores niveles 1 y 2? ¿Se espera que cumplan con el código en las negociaciones con sus propios proveedores y contratistas?

### Paso 4 del desarrollo del código: Describir los principios clave.

Esto incluye definir los principios rectores a los que se comprometen los signatarios del código, por ejemplo:

- Revise los criterios aplicables a proveedores para asegurar que no generan una carga innecesaria e indebida sobre empresas más pequeñas.
- Comuníquese de manera más eficiente para garantizar que las SDX alcanzan un rango más amplio de proveedores potenciales. Existen varias formas de hacerlo, como organizar o participar en conferencias de proveedores y hacer que las políticas de adquisiciones sean más accesibles y fáciles de entender.
- Explore opciones para reducir el tamaño de los contratos: Por ejemplo, desagrupar varias actividades para que no queden reunidas dentro de un solo contrato más grande. Esto

garantizará que las empresas más pequeñas de mujeres propietarias no queden excluidas de la posibilidad de ser elegidas.

- Simplifique y agilice los procesos de presentación de ofertas y contratación para reducir los tiempos que demanda de los proveedores más pequeños.
- Revise los criterios de otorgamiento de contratos para que se concentren en la relación calidad-precio y no simplemente en las opciones de menor costo.
- Revise los procedimientos de pagos para garantizar que se realicen a la brevedad y dentro de marcos de tiempo reducidos para aliviar la presión en las firmas más pequeñas.
- Como parte de los programas de desarrollo de proveedores, brinde retroalimentación a las empresas oferentes no ganadoras.
- Garantice que las iniciativas de desarrollo de empresas pequeñas respalden a las empresas de todos los tamaños: Esto incluye explorar oportunidades de trabajo con microemprendimientos y asegurar que los programas de desarrollo de pequeñas empresas tienen alguna conexión con mecanismos de financiación, para crear oportunidades más significativas.
- Formar asociaciones con los proveedores para explorar opciones de innovación de bajo costo<sup>23</sup>.

### Paso 5 del desarrollo del código: Monitorear y evaluar.

Asumir el compromiso de evaluar y monitorear de manera continua y efectiva, con los siguientes indicadores:

- Cantidad y tipo de proveedores
- Eficacia de las actividades de capacitación
- Relación costo-eficiencia de los proveedores<sup>24</sup>.

“La iniciativa empresarial de las mujeres es cada vez más sobresaliente en la composición económica de muchos países y es una contribución clave al crecimiento económico en países de medianos y bajos ingresos”.

—Erkko Autio

Fuente: *Global Entrepreneurship Monitor Report 2007* [Monitoreo del Emprendimiento Global].

<sup>23</sup> La información en el paso 4 se apoya en: UN Women, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres]; y Connaughton y Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition” [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], Atlanta: The Hackett Group, 2016.

<sup>24</sup> WEConnect International y Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores], <http://www.weconnecteurope.org/sites/default/files/documents/SDICCAadopters.pdf>.

## ADOPCIÓN EN 4 PASOS DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA PARA DIVERSIDAD EN PROVEEDORES<sup>25</sup>

Desarrollar el código es solo la primera etapa. La siguiente fase implica desplegarlo en toda la empresa y asegurar que se adopte y se acepte. Aquí se presentan los pasos para ayudar a que su empresa adopte el código de conducta recientemente desarrollado.

### **Paso 1: Comparta los detalles del código con los gerentes clave y logre su respaldo haciendo que sean parte.**

Involucre a los responsables de los departamentos clave, incluidos adquisiciones, legal, cumplimiento normativo, sostenibilidad, y servicios a empresas, así como a la alta gerencia, para revisar, modificar y finalizar el código. Recuerde que el respaldo de los niveles más altos es fundamental para una implementación exitosa.

### **Paso 2: Establecer un cronograma para el desarrollo de una política de adquisiciones locales inclusiva de género más integral.**

Esto debe incluir criterios y procedimientos de adquisiciones actualizados, así como planes de comunicación y capacitación actualizados.

### **Paso 3: Diseñar un plan de comunicación para la implementación del código.**

- ¿Cómo, cuándo y dónde se presentará el código?
- Identifique las estrategias y enfoques específicos para comunicarlo al personal, a los grupos de interés corporativos, a las otras compañías y a la comunidad.

### **Paso 4: Desarrollar un plan de monitoreo y evaluación<sup>26</sup>.**

¿Cómo se monitoreará la implementación exitosa del plan? Los indicadores potenciales pueden incluir:

- Porcentaje de gastos asociados con la diversidad en proveedores.
- Cantidad o porcentaje de proveedores clasificados como “diversos”.
- Porcentaje de proveedores que cumplen o superan las expectativas.
- Cantidad o porcentaje de proveedores “diversos” que son socios estratégicos.

<sup>25</sup> A grandes rasgos se basa en la publicación del Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores: Adoptar el código], <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.

<sup>26</sup> Basado en la publicación de Connaughton y Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition” [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], 3.

## HERRAMIENTA 2.4:

### Desarrollo de un programa integral de diversidad de género en la cadena de abastecimiento

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar un programa integral para aumentar la diversidad en la cadena de abastecimiento.
- ▶ **DESTINATARIO:** Adquisiciones.

Después de manifestar la intención de mejorar la diversidad de género en la cadena de abastecimiento a través del código de conducta, es hora de concentrarse en la creación de un programa integral para una cadena de abastecimiento con diversidad de género. Este proceso se basa en la evaluación de la cadena de abastecimiento y se detalla a continuación.

#### Medida de acción 1. Evaluación y actualización de la política local de adquisición.

Revise la política con la mira puesta en que sea más fácil para las empresas propiedad de mujeres calificar y registrarse como empresas proveedoras, y en abordar los cuellos de botella que se identifiquen en la evaluación.

- Defina qué es una empresa de mujeres propietarias y aclare los criterios para calificar como tal, de acuerdo con el código de conducta<sup>27</sup>.
- Además de la estructura de propiedad y control, identifique los criterios de calificación y la forma en que se evaluarán estos criterios: Por ejemplo, ¿se tomará en consideración la participación activa de la propietaria en las operaciones comerciales?
- Destaque las áreas de la política de adquisiciones locales o de las pautas actuales de adquisición que contribuyen a los cuellos de botella y a los desafíos identificados en la evaluación:
  - » ¿Cómo se publican las licitaciones? ¿Para hacer públicas las oportunidades de abastecimiento generalmente se apoya en el boca a boca, en redes comerciales u otro tipo de comunicación que pueda crear una desventaja para las empresas nuevas, más pequeñas o para las que no tienen acceso a las redes comerciales más asentadas?
  - » Revise los criterios para proveedores autorizados a fin de determinar si los requisitos financieros o legales excluyen innecesariamente u obstaculizan abiertamente la participación de empresas propiedad de mujeres. ¿Estos requisitos, como los años de antigüedad de la empresa o el monto mínimo de ingresos durante el año anterior, impiden que las empresas proveedoras de mujeres propietarias, que cumplen con las demás calificaciones y capacidades, se presenten para ofertar?

<sup>27</sup> La *Guía empresarial para adquisiciones sensibles al género* de ONU Mujeres sugiere los siguientes criterios mínimos para que una empresa se considere como de mujeres propietarias: "(1) Debe ser al menos el 51% de propiedad irrestricta de una o más mujeres; (2) una o más mujeres deben tener el control irrestricto sobre la toma de decisiones a largo plazo y sobre la gestión y la administración diarias de las operaciones comerciales; y (3) debe tener independencia respecto de empresas que no sean de mujeres propietarias". UN Women, *Corporate Guide to Gender Responsive Procurement* [Guía empresarial para adquisiciones sensibles al género], New York: UN Women, 2017, xiii.

## CUADRO 2-D Anglo American marca el camino en contratación local

La política de adquisiciones de Anglo American reconoce que las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos únicos cuando se trata de acceder a oportunidades en la cadena de abastecimiento; por ejemplo, en situaciones en las que los requisitos o los procedimientos de adquisiciones son muy complejos, o cuando los requisitos o las normas excluyen a los proveedores más pequeños. Esta es la forma en la que la política aborda estas cuestiones:

*"Nos esforzaremos entonces por minimizar las barreras a la participación simplificando nuestros procesos y comunicando de manera clara y transparente nuestros requisitos y normas. Nos basaremos en una categorización preferencial de métodos de abastecimiento adecuados a las características particulares del mercado local y de las pequeñas y medianas empresas..."*

*"...Nuestros plazos de pago se ajustarán a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas..."*

*"...Apoyaremos el desarrollo de las empresas locales comercialmente viables que cumplan con los requisitos de Anglo American".*

Fuente: Anglo American

- » ¿Los contratos están empaquetados, es decir, que agrupan varios tipos de tareas, de manera que excluyen a las empresas propiedad de mujeres? Estas empresas suelen ser más pequeñas y pueden tener dificultades para responder a licitaciones más grandes, más complejas o de tareas múltiples.
- » ¿Cuál es la estructura típica de pago de los contratos? ¿Se espera que las empresas inviertan mucho tiempo en la planificación o mucho trabajo en la etapa inicial antes del primer pago? Esas expectativas podrían significar una dificultad innecesaria para las empresas más pequeñas.
- Identifique maneras de modificar las normas actuales sin alterar los requisitos de calificaciones esenciales: Esto se extiende a todos los oferentes, no solo a las empresas proveedoras de mujeres propietarias. Aquí hay varias opciones, incluso la posibilidad de sustituir criterios de evaluación alternativos o el potencial para brindar más apoyo a los oferentes a fin de que puedan cumplir con las normas.

### Medida de acción 2. Desarrollo de incentivos para la implementación y la rendición de cuentas.

Haga que los departamentos rindan cuentas del logro de las metas de involucramiento de empresas propiedad de mujeres. Deben justificar los motivos por los que lograron, o no, alcanzar estas metas. Sus comentarios ayudarán a aumentar el respaldo a la diversificación de proveedores.

- Cree incentivos: Esta acción alentará a los departamentos a alcanzar metas en favor de la inclusión de empresas propiedad de mujeres. Los incentivos se deben extender también a los gerentes, incorporando, dentro las evaluaciones de desempeño ejecutivo, el avance en las metas de involucramiento de empresas propiedad de mujeres. El desempeño se debe medir en parte con indicadores cuantitativos, como la cantidad de empresas propiedad de mujeres involucradas, e indicadores cualitativos, como el nivel de esfuerzo para identificar, incluir e involucrarlas.

- Cree programas de mentoría voluntarios o remunerados: En particular, esos programas deben incluir oportunidades de conectar al personal femenino con emprendedoras locales. Si los programas son voluntarios, considere otros tipos de reconocimiento, por ejemplo, programas de premios que recompensen a los equipos que más aporten a la mentoría de la comunidad.

### **Medida de acción 3. Capacitación y soporte para contribuir al desarrollo de empresas locales de mujeres propietarias.**

Además de establecer políticas que requieran insumos locales, muchas compañías PGM están invirtiendo en el desarrollo de proveedores locales en las comunidades en el área de influencia del proyecto. (Para más información sobre respaldo a empresas locales de mujeres propietarias a través de actividades de desarrollo de relaciones con la comunidad, ver Set de herramientas 3).

- Compruebe que los programas abordan las necesidades específicas de las empresas propiedad de mujeres: Recuerde que a menudo estas empresas carecen de acceso igualitario a redes, al capital y al financiamiento.
- Considere respaldar microemprendimientos: En general, las empresas propiedad de mujeres son más pequeñas que las manejadas por hombres, en parte, por la desigualdad en el acceso al capital. Si se brinda el apoyo adecuado, algunos de estos microemprendimientos pueden convertirse en proveedores sólidos y con capacidad.
- Trabaje con instituciones financieras para brindar financiamiento a quienes participan en capacitaciones: Aliente a las instituciones financieras a que provean esos fondos por su cuenta, o asóciese con ellas para respaldar a estas nuevas empresas. Según Deloitte, algunas empresas trabajan con fondos que ofrecen “garantías para mujeres” para apoyar específicamente a empresas propiedad de mujeres; otros aceleradores e incubadoras de empresas ofrecen fondos para financiamiento de pequeñas y medianas empresas propiedad de mujeres, para promover el crecimiento<sup>28</sup>.
- Utilice programas de contenido local para respaldar la mentoría y la generación de redes para las empresas propiedad de mujeres: Estas empresas no tienen las mismas redes de comunicación que las empresas de hombres, por lo que los programas que les ayuden a crear nuevos contactos pueden producir beneficios a largo plazo.
- Revise el plan de capacitación para asegurar que los programas son inclusivos y apuntan a ese sector (ver cuadro 2-E para obtener más información).

### **Medida de acción 4. Revisión y actualización de las estrategias de comunicación.**

Mantener informadas a las empresas propiedad de mujeres que son proveedores sobre las oportunidades de contratación futuras es una pieza importante en este rompecabezas. Aplique lo que aprendió sobre las empresas locales de mujeres propietarias durante su evaluación como guía para estas actividades

---

<sup>28</sup> Deloitte y BIAC, Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial] 4.

### CUADRO 2-E Cómo hacer la capacitación más específica e inclusiva

Aquí presentamos algunas maneras en las que las compañías pueden sacar el máximo provecho de su inversión en capacitación a potenciales empresas proveedoras de mujeres propietarias:

- Asegure que la capacitación para proveedores locales sobre cómo calificar y cómo registrarse sea inclusiva de género.
- Organice la capacitación para que sea igualmente accesible para hombres y mujeres ofreciendo cuidado de niños y encuentros a distintas horas del día.
- Ponga a disposición mentoras y asesoras específicamente orientadas a empresas propiedad de mujeres.
- Organice mentorías, capacitación y programas de incubadoras diseñados específicamente para empresas propiedad de mujeres.
- Provea capacitación dirigida.
- Ofrezca capacitación en habilidades no cognitivas para desarrollar la autoconfianza en las mujeres, con la mira en el desarrollo personal y el liderazgo.
- Identifique sectores clave en los que las empresas propiedad de mujeres puedan prosperar y desarrolle programas orientados a estas industrias.
- Asíciense con actores locales para desarrollar empresas propiedad de mujeres: Por ejemplo, trabaje con bancos locales para capacitar a las mujeres en los conocimientos financieros básicos y de apertura de cuentas para empresas; invite a los bancos a considerar el otorgamiento de crédito o anticipos con base en contratos corporativos.
- Asíciense con instituciones de enseñanza para ofrecer capacitación diseñadas y con cobertura especial hacia las mujeres: Los programas deben ofrecer cuidado de niños y generar oportunidades específicas en la cadena de abastecimiento.
- Desarrolle un mecanismo de intercambio de conocimientos y comentarios para postulantes y proveedores provenientes de minorías: Esto permite que los proveedores y los potenciales proveedores aprendan unos de otros.

de extensión. Aquí se presentan algunas pautas que le ayudarán a revisar y actualizar las estrategias de comunicaciones para asegurar una mayor diversidad de género en la oferta para contrataciones:

- Observe la forma en que se comunican las oportunidades: ¿Usa un lenguaje inclusivo de género? Por ejemplo, ¿se utilizan términos como “persona para el puesto de capataz/ capataza” en lugar de solo “capataz” o “capataza”? ¿Se alienta de manera específica a que se postulen empresas propiedad de mujeres y empresas con un número importante de personal femenino?
- Designe a personal masculino y femenino para representar a la compañía en las ferias comerciales locales: Esto será un mensaje poderoso de que la compañía está interesada en contratar por igual empresas propiedad de mujeres y de hombres. Organice talleres locales para enseñarle a las mujeres cómo responder a las SDX. Los temas de capacitación deben incluir cómo registrarse como proveedor y la comprensión de las calificaciones y requisitos.
- Establezca un centro o puesto local empresarial que ofrezca capacitación para hacer registro en línea: Esto ayudará a los potenciales proveedores que tienen un acceso a internet limitado (ver la Herramienta 2.5 para obtener más información sobre desarrollo de capacidades).

- Aliente a las empresas a registrarse en línea como proveedores e invítelos a que hagan correr la voz entre colegas en otras empresas.
- Comunique a los proveedores y contratistas niveles 1 y 2 que ellos tienen la responsabilidad de implementar el código de conducta y las metas de diversidad e inclusión en sus procesos de contratación.
- Revise y rediseñe las comunicaciones internas de la empresa sobre el plan de adquisiciones locales actualizado.
  - » Considere la incorporación de nuevos incentivos y de formas de rendición de cuentas para la implementación del plan actualizado.
  - » Asegúrese de que todo el personal se encuentra familiarizado con el plan.
  - » Identifique estrategias de comunicación para informar al personal sobre cambios y actualizaciones adicionales.
  - » Brinde capacitación sobre la política actualizada a todo el personal con responsabilidades de adquisiciones.
- Revise y rediseñe las maneras en que la compañía comunica al público lo referente a las SDX.

### **Medida de acción 5. Identificar y asegurar los recursos adicionales necesarios para implementar los planes.**

Actualice el presupuesto para incluir gastos asociados con la diversificación de género. Los costos adicionales pueden incluir:

- **Personal:** ¿Se necesitará más personal o más consultores para las actividades de capacitación y mentoría?
- **Compensación:** ¿Se compensará al personal que ofrece servicios de mentoría o habrá una recompensa económica para quienes brinden la mayoría de las mentorías voluntarias?<sup>29</sup>
- **Servicios:** ¿Cuántas capacitaciones o mentorías se desarrollarán y cuál será el costo por cada actividad?
- **Contratos:** Si la compañía planea ofrecer préstamos a pymes para respaldar su desarrollo o como anticipos sobre los contratos, determine la fuente de financiamiento, la estructura del préstamo y el esquema de tasa de interés.
- **Comunicación:** Determine los costos adicionales asociados con comunicaciones diseñadas específicamente para conectarse con la comunidad y con empresas propiedad de mujeres. En este punto, los costos se podrían compartir con otros departamentos, como el de relaciones comunitarias, o con socios externos, como la cámara de comercio local. Asegúrese de identificar los ahorros potenciales que podrían generarse con este enfoque de costos compartidos.

<sup>29</sup> IFC, *Guide to Getting Started in Local Procurement* [Guía para los primeros pasos en adquisiciones locales], Washington, DC: IFC, 2011, 53.

## HERRAMIENTA 2.5:

### Promoción del desarrollo de empresas locales de mujeres propietarias

- ▶ **OBJETIVO:** Desarrollar empresas propiedad de mujeres para que puedan responder a las necesidades de la cadena de abastecimiento.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Adquisiciones, Relaciones Comunitarias.

Si opera en comunidades en las que algunas empresas propiedad de mujeres cuentan con las habilidades y la capacidad suficientes para respaldar las necesidades de la cadena de suministro, podría brindar su apoyo para que, finalmente, puedan ser parte de la cadena de abastecimiento de su compañía. Compartir la carga de trabajo, de manera que el esfuerzo se convierta en una actividad conjunta de abastecimiento y de desarrollo de relaciones con la comunidad, puede generar dividendos más amplios: expandir la base de abastecimiento local, aumentar el desarrollo económico local y construir relaciones positivas con la comunidad.

Esta herramienta proporciona pautas sobre cómo desarrollar empresas propiedad de mujeres siguiendo un proceso que incluye las siguientes acciones:

- Evaluar e identificar las limitaciones de la iniciativa empresarial de mujeres.
- Identificar socios potenciales existentes, como incubadoras de empresas e instituciones financieras locales.
- Desarrollar actividades para desarrollar la capacidad de las empresas locales de mujeres propietarias con la colaboración de los equipos de abastecimiento y de relaciones comunitarias.
- Monitorear el impacto en el abastecimiento local, en el desarrollo económico local y en el empoderamiento económico de las mujeres.

A continuación, se ofrece un detalle de cada uno de estos puntos.

#### EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES

Para enfrentar las barreras y apoyar el desarrollo de las empresas propiedad de mujeres con eficacia, las compañías deben comprender qué se interpone en el camino. Realizar una evaluación de las barreras y oportunidades de las iniciativas empresariales de las mujeres en una comunidad determinada será de gran ayuda. Un consultor de género, contratado como parte de la estrategia de relaciones comunitarias, podría ser muy adecuado para realizar esta revisión.

#### Limitaciones habituales de las empresas propiedad de mujeres

Las mujeres enfrentan una serie de limitaciones para la iniciativa empresarial, como por ejemplo:

- **Barreras para acceder al financiamiento:** Con frecuencia, las mujeres emprendedoras tienen más dificultades para acceder al financiamiento que los hombres. Es posible que enfrenten mayores

## CUADRO 2-F Business Women: Una asociación entre ExxonMobil y la fundación Cherie Blair

La aplicación para móviles Business Women brinda consejos sobre cómo iniciar y administrar negocios, dirigidos específicamente a mujeres con iniciativas empresariales. Es el resultado de una asociación innovadora entre ExxonMobil y la fundación Cherie Blair para apoyar a las mujeres con iniciativas empresariales.

A partir de una investigación que muestra la prevalencia de los teléfonos móviles en los mercados emergentes de todo el mundo, la aplicación fue diseñada para permitir el acceso fácil de las mujeres propietarias de empresas.

Ya fue lanzada en Nigeria, Tanzania e Indonesia y llegó a más de 100 000 mujeres en solo un año, de 2012 a 2013. En una encuesta, el 90 % de las suscriptoras afirmaron que la aplicación las ayudó a convertirse en mejores empresarias.

*Fuente: ExxonMobil, "Women's Economic Opportunity: An Award-Winning Mobile Service for Women Entrepreneurs" [Oportunidad económica de las mujeres: Un servicio móvil para mujeres emprendedoras galardonado].*

desafíos para obtener préstamos: las tasas de interés pueden ser más altas o los montos de los préstamos pueden ser menores. Además, es más probable que utilicen fuentes de financiamiento informales, como la familia o la iglesia. Si bien las instituciones de microfinanzas han demostrado ser un recurso de crédito popular para las mujeres, estas instituciones también imponen limitaciones en cuanto al tamaño de la organización, lo que crea un desafío para las mujeres que desean expandir sus negocios para cumplir con los requisitos de contratación corporativa.

- **Control limitado de las finanzas:** En algunos países, las mujeres enfrentan restricciones legales y culturales para controlar sus propias finanzas. Puede que no se les permita tener sus propias cuentas bancarias. Es posible que no tengan autoridad para tomar decisiones sobre cómo gastar o invertir las finanzas familiares. Para las aspirantes a empresarias, esto podría crear serios desafíos para comenzar. Si las mujeres necesitan depender de un familiar masculino para poder acceder a sus cuentas, sus ahorros podrían estar en riesgo.
- **Limitaciones legales en otros aspectos de la iniciativa empresarial:** Más allá del acceso limitado al financiamiento y el control sobre las finanzas, las mujeres pueden enfrentar otros obstáculos, como una capacidad limitada para ser propietarias o tener una propiedad a su nombre. Podrían tener prohibido contar con sus propios pasaportes u otras formas de identificación, lo que puede ser crítico para comenzar un negocio.
- **Normas culturales que limitan el tiempo, la movilidad y la independencia de las mujeres:** Las obligaciones familiares y culturales pueden ser un obstáculo en la gestión de un negocio. Otros desafíos incluyen restricciones para hablar o reunirse con extraños, movilidad limitada y responsabilidades de cuidado infantil primario, todo lo cual hace más difícil ir en busca del sueño de iniciativa empresarial.
- **Falta de habilidades clave:** En muchas comunidades, las mujeres pueden tener menos acceso a la capacitación empresarial, incluso en finanzas y administración.

- **Menor tolerancia al riesgo:** Los estudios indican que las mujeres hacen frente a los riesgos e inversiones de manera diferente a los hombres, con una menor tolerancia al riesgo.
- **Infraestructura limitada:** Contar con mejores carreteras e infraestructura de transporte puede facilitar el acceso de las mujeres a las finanzas y a los mercados, con un fuerte impacto positivo en la participación económica y la iniciativa empresarial de las mujeres.

## IDENTIFICACIÓN DE SOCIOS POTENCIALES

Incorporar socios que puedan colaborar con usted y apoyar el desarrollo, el financiamiento y la sostenibilidad de las empresas locales de mujeres propietarias le permitirá ampliar el alcance de sus esfuerzos. Aquí se presentan algunas asociaciones para explorar:

- **Recursos de desarrollo empresarial existentes:** Por ejemplo, incubadoras de empresas, competencias o recursos de iniciativas empresariales locales y la cámara de comercio local.
- **Instituciones financieras:** Bancos comerciales y de microfinanzas, organizaciones que otorgan subvenciones, organizaciones no gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro dedicadas a promover la alfabetización financiera y la inclusión.
- **Organizaciones de mentorías:** Para respaldar o facilitar mentorías para mujeres emprendedoras locales.
- **Incubadoras de desarrollo empresarial o centros de capacitación y de desarrollo de capacidades**

## Asociarse para ofrecer capacitación

Los cursos de capacitación que se desarrollan con socios locales deben estar dirigidos específicamente a las empresas que pueden contribuir directamente en la cadena de abastecimiento de la compañía.

### CUADRO 2-G Boyner Group refuerza su base de proveedores a través del desarrollo de capacidades

Boyner Group cotiza en bolsa y es el minorista de productos no electrónicos más grande de Turquía. Los proveedores de mujeres propietarias representan el 17% de su base de proveedores, el doble del promedio en ese país. Aun así, la empresa ha reconocido que las empresas propiedad de mujeres enfrentan obstáculos únicos para convertirse en proveedores de los grandes compradores.

Trabajando en asociación con IFC, la empresa diseñó un programa de 12 semanas para desarrollar la capacidad de pequeñas empresas dirigidas por mujeres que tienen el potencial de convertirse en parte de una cadena de abastecimiento corporativa. El programa "Good for Business" capacita a las mujeres empresarias y las conecta con mentores, instituciones financieras y marcas que podrían ayudarlas a impulsar sus negocios.

Además de desarrollar habilidades y de proporcionar mentoría y apoyo financiero para estas pequeñas empresas, el programa generó dividendos para el Grupo Boyner, al tener una base de proveedores más sólida y diversificada.

*Fuente: Boyner Group e IFC, "Case Study: Boyner Group's Supply Chain Strengthens Women in Business [Caso de estudio: La cadena de abastecimiento de Boyner Group fortalece a las mujeres en la economía]."*

Además, las compañías deben considerar una capacitación que respalde el desarrollo de una gama más amplia de empresas, como parte de un plan de desarrollo de relaciones con la comunidad.

Un plan de estudios de desarrollo empresarial debe incluir módulos sobre habilidades comerciales, registro y licencias, financiamiento, negocios y administración financiera. Considere el uso de incubadoras o de centros de formación como lugares para ofrecer capacitación en banca y crédito, en colaboración con instituciones financieras (consulte a continuación).

Además de desarrollar habilidades, los programas de capacitación deben incluir apoyo continuo durante los primeros años posteriores a la puesta en marcha del negocio. Esto es particularmente importante para las empresas propiedad de mujeres, dado que una cantidad desproporcionada de negocios de mujeres fracasan<sup>30</sup>.

Está demostrado que con esas asociaciones para capacitación se pueden lograr resultados. Por ejemplo, un centro de desarrollo comercial de Sudáfrica asociado con el proyecto de Richards Bay Minerals, una filial de Rio Tinto, ha ayudado a desarrollar más de 60 empresas locales. El centro ha creado vínculos con bancos y se ha asociado con la Universidad de Monash en un programa de certificación en gestión empresarial para empresarios locales. La mayoría de los participantes en el programa han sido mujeres y jóvenes<sup>31</sup>.

### Programas de apoyo diseñados a medida

Para aumentar la capacidad de las empresas propiedad de mujeres y apoyar un mayor involucramiento, las actividades deben ser personalizadas para abordar las circunstancias locales únicas y las limitaciones específicas de la comunidad. Aquí se presentan algunas sugerencias:

- Piense creativamente para diseñar programas novedosos y apoyar la innovación: Organice desafíos locales de innovación para empresas propiedad de mujeres y brinde su apoyo para que aumenten su capacidad y crezcan, por ejemplo, a través de un centro de capacitación local. La aplicación ExxonMobil Business Women (cuadro 2-F) es un ejemplo de apoyo innovador para iniciativas empresariales de mujeres. El programa Good for Business, desarrollado por Boyner Group en asociación con IFC (cuadro 2-G) es otro ejemplo. Este novedoso programa de capacitación ayuda a las iniciativas empresariales de mujeres a desarrollarse, a la vez que diversifica y fortalece la cadena de abastecimiento de la compañía.
- Revise las políticas internas de abastecimiento: Asegúrese de que respalden a las pequeñas empresas propiedad de mujeres. Observe de qué manera se integran los contratos. Observe también los términos de financiamiento del proveedor para asegurarse de que los enfoques actuales no crean desventajas injustas para las empresas más chicas.

<sup>30</sup> IFC y GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries* [Fortalecer el acceso al financiamiento para pymes de mujeres propietarias en los países en desarrollo], Washington, DC: IFC, 2011, 17.

<sup>31</sup> "Strong Links in the Chain" [Eslabones fuertes en la cadena], Rio Tinto, [http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130\\_20288.aspx](http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130_20288.aspx).

- Entidades financieras: Trabaje con instituciones financieras locales para abogar ante ellas sobre el acceso de las mujeres a las finanzas. Los esfuerzos incluyen los siguiente:
  - » Capacitar a las instituciones financieras locales sobre los beneficios de la participación financiera de las mujeres. En muchas comunidades, las normas culturales pueden indicar que las propias instituciones financieras muestran sesgos contra las empresas propiedad de mujeres. Un primer paso importante puede ser el trabajar con los bancos para abordar estos sesgos como parte de un programa integral para apoyar un mayor acceso al financiamiento por parte de las empresas propiedad de mujeres<sup>32</sup>.
  - » Respalda los esfuerzos de las instituciones financieras locales para capacitar a las empresarias en los fundamentos de la banca y el crédito, incluida la manera de asegurar el crédito y hacer crecer sus negocios.
  - » Colaborar con instituciones financieras locales para proporcionar préstamos con bajo interés para mujeres, incluidas las participantes en incubadoras de empresas, y para facilitar la garantía de préstamos para empresas propiedad de mujeres.
- Establezca programas de mentorías: Conecte empresas exitosas de mujeres propietarias con empresas emergentes de mujeres propietarias y a ejecutivos de empresas con mujeres emprendedoras locales.
- Considere enfoques complementarios para aumentar la sostenibilidad: Está demostrado que los enfoques aislados —como ofrecer financiamiento sin capacitación en gestión empresarial— tienen menos probabilidades de generar sostenibilidad comercial a largo plazo<sup>33</sup>.

### Monitoreo del progreso

Al hacer seguimiento y evaluación de las diversas actividades de desarrollo comercial, asegúrese de considerar la efectividad al desarrollar una base de abastecimiento local con más diversidad de género. El seguimiento también debe medir las contribuciones más amplias al desarrollo económico local y al empoderamiento económico de las mujeres.

<sup>32</sup> IFC y GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries* [Fortalecer el acceso al financiamiento para pymes de mujeres propietarias en los países en desarrollo], 6.

<sup>33</sup> Urban Institute, “Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses” [Seis lecciones sobre lo que sí funciona para respaldar a las empresas propiedad de mujeres], Washington, DC: Urban Institute, 2016.

---

## HERRAMIENTA 2.6: Monitorear y mantener

La única manera de saber con certeza si ha avanzado en los objetivos de diversidad de género en la cadena de abastecimiento es realizar un seguimiento del progreso. A nivel mundial, hay un impulso para que las empresas de todos los sectores divulguen más información sobre su involucramiento con empresas propiedad de mujeres, como parte de un movimiento más amplio que alienta la presentación de una mayor cantidad de informes sobre aspectos no financieros de las operaciones de las empresas. El cuadro 2-H destaca una de estas iniciativas por compañías de Estados Unidos.

### **CUADRO 2-H ExxonMobil y otras empresas de los Estados Unidos acuerdan informar sobre la diversidad en la cadena de abastecimiento**

En marzo de 2017, ExxonMobil se unió a otras ocho empresas estadounidenses en una coalición que asumió el compromiso de realizar un seguimiento e informar sobre sus compras a empresas propiedad de mujeres. También forman parte de esta coalición: Walmart, Campbell Soup Company, The Coca-Cola Company, General Mills, Johnson & Johnson, Mondelēz International, PepsiCo y Procter & Gamble.

Según Doug McMillon, Director Ejecutivo de Walmart: “a nuestros clientes les importa dónde nos abastecemos, y creemos que respaldar a las empresas propiedad de mujeres nos ayuda a poner productos innovadores en nuestras estanterías mientras ayudamos a estas empresas a prosperar y a crecer”.

Pamela Prince-Eason, Presidenta y CEO del Women’s Business Enterprise National Council (WBENC), hizo eco de esta declaración: “Al participar en esta iniciativa, estas empresas ayudarán a impulsar la innovación y el crecimiento de las empresas propiedad de mujeres en los Estados Unidos. Dado que estas empresas propiedad de mujeres actualmente apoyan la creación o el mantenimiento de 23 millones de empleos en los Estados Unidos, invertir en su crecimiento significa invertir en más oportunidades para la fuerza laboral en general”.

*Fuente: Walmart, “Top WBENC Consumer Companies Join Together for the First Time in Collective Initiative to Source from Women-Owned Businesses” [Las principales compañías de consumidores del WBENC se unen en por primera vez en una iniciativa colectiva para abastecerse de empresas propiedad de mujeres].*

## HERRAMIENTA 2.6:

### Indicadores para monitorear el progreso en los objetivos de diversidad de género en la cadena de abastecimiento

- ▶ **OBJETIVO:** Hacer un seguimiento y apoyar el avance en la construcción de una cadena de abastecimiento con más diversidad de género.
- ▶ **DESTINATARIOS:** Relaciones Comunitarias, Recursos Humanos, Adquisiciones.

Aquí se presentan algunos indicadores clave para monitorear y evaluar el progreso hacia el aumento en el involucramiento con empresas de mujeres propietaria en su cadena de abastecimiento.

### MÉTRICAS DE DESEMPEÑO

Mida el desempeño como resultado de la diversificación de proveedores, con base en lo siguiente:

- Porcentaje de gastos en proveedores de mujeres propietarias.
- Porcentaje de todos los proveedores que califican como empresas propiedad de mujeres.
- Porcentaje de proveedores que cumplen o superan las expectativas<sup>34</sup>.
- Cambios en los gastos de adquisiciones, comparados con la situación previa a las iniciativas de diversificación de proveedores.
- Cambios en el tamaño promedio de los contratos.
- Tamaño promedio de los contratos con las empresas propiedad de mujeres.

### IMPACTO EN LOS PROVEEDORES

Mida el progreso de los participantes en programas de diversificación de proveedores, con base en lo siguiente:

- Cantidad de empresas propiedad de mujeres participantes que reportan cambios o mejoras en sus procesos empresariales como resultado del programa, tales como nuevas prácticas de gestión, mejores condiciones de trabajo, productos mejorados, mayores canales de distribución, nuevos mercados.
- Cantidad/porcentaje de participantes proveedores de mujeres propietarias que indicaron que estaban satisfechas o muy satisfechas con el programa.
- Cantidad de empresas propiedad de mujeres que recibieron capacitación.
- Cambio en la cantidad de mujeres empleadas por pymes/proveedores.
- Cambio en la cantidad de trabajadores empleados por proveedores/vendedores/contratistas de mujeres propietarias.

<sup>34</sup> Connaughton y Gibbons, "Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition" [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], 2.

---

# Recursos de lectura adicional seleccionados

## Cómo identificar a las empresas propiedad de mujeres y hacerlas proveedoras

- SheTrades, una iniciativa del Centro de Comercio Internacional, [www.shetrades.com](http://www.shetrades.com).
- UN Women, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres], New York: UN Women, 2017.

## Cómo mejorar la diversidad de proveedores

- Connaughton, Patrick y Gibbons, Laura, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition” [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], Atlanta: The Hackett Group, 2016.
- EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [A mayor escala: Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial], 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” [Dar el crédito donde corresponde: De qué manera cerrar la brecha para pymes de mujeres propietarias puede dinamizar el crecimiento mundial], Goldman Sachs, 2014.
- IFC, “Case Study: Boyner Group’s Supply Chain Strengthens Women in Business” [Estudio de caso: La cadena de abastecimiento de Boyner Group fortalece a las mujeres en la economía], Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC, “Entrepreneurship” [Emprendedurismo], [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/), April 13, 2017.
- IFC, *Guide to Getting Started in Local Procurement* [Guía para los primeros pasos en adquisiciones locales]. Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC, *She Works: Putting Gender Smart Commitments into Practice* [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo]. Washington, DC: IFC, 2016.
- IFC, *Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions* [Las pymes propiedad de mujeres: Una oportunidad en las instituciones de financiamiento]. Washington, DC: IFC, 2014.
- International Trade Centre (ITC), “Unlocking Markets for Women to Trade (2016) and Empowering Women through Public Procurement” [Abrir mercados para las mujeres que ejercen el comercio (2016) y empoderar a las mujeres a través de adquisiciones públicas], Geneva: ITC, 2014.
- London, Ted; Scott, Linda y Fay, Colm, “Incorporating Small Producers into Formal Retail Supply Chains: Sourcing Readiness Checklist” [Incorporar a los pequeños productores en las cadenas de abastecimiento minoristas formales: Lista de control para preparar el abastecimiento], 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” [Empoderamiento de las mujeres en las cadenas de valor mundiales: Un marco de trabajo para la acción empresarial para promover la salud, los derechos y el bienestar de las mujeres], *Business for Social Responsibility* (BSR), 2016.
- Urban Institute, “Six lessons on what works in supporting women-owned businesses” [Seis lecciones sobre lo que sí funciona para respaldar a las empresas propiedad de mujeres], Washington, DC: Urban Institute, 2016.
- Vazquez, Elizabeth y Frankel, Barbara, “The Business Case for Global Supplier Diversity and Inclusion: The Critical Contributions of Women and Other Underutilized Suppliers to Corporate Value Chains” [La justificación económica de la diversidad e inclusión en los proveedores a nivel mundial:

Contribuciones críticas de las mujeres y de otros proveedores subutilizados en las cadenas de valor corporativas], Washington, DC: WEConnect, 2017.

- World Bank Group, “Women in the Supply Chain” [Mujeres en la cadena de abastecimiento], Washington, DC: World Bank, 2015.

### Cómo informar las adquisiciones locales

- Geipel, Jeff y Lempa, Kristian, “Mining Local Procurement Reporting Mechanism” [Mecanismos de informes de adquisiciones locales para minería], Mining Shared Value y GIZ, 2017.

### Código de conducta para la diversidad en los proveedores

- Royal Bank of Scotland, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores: Adoptar el código]. <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.
- WEConnect International y Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores] <http://www.weconnecteurope.org/sites/default/files/documents/SDICCAopters.pdf>.
- WEConnect International, *Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard*, [Diversidad e inclusión en proveedores a nivel mundial: Alcanzar la regla de oro] Washington, DC: WEConnect International, 2015.

### BIBLIOGRAFÍA

- Autio, Erko, Global Entrepreneurship Monitor Report 2007 [Monitor de la iniciativa empresarial mundial - Informe 2007], Babson: Babson College, 2007.
- Boyner Group e IFC, “Case Study: Boyner Group’s Supply Chain Strengthens Women in Business” [Estudio de caso: La cadena de abastecimiento de Boyner Group fortalece a las mujeres en la economía], Washington, DC: IFC, 2016.
- Connaughton y Gibbons, “Beyond Compliance: Top Supplier Diversity Programs Aim to Broaden Value Proposition” [Más allá del cumplimiento: Principales programas de diversidad de proveedores apuntan a ampliar la propuesta de valor], Atlanta: The Hackett Group, 2016.
- Deloitte y BIAC, *Putting All Our Ideas to Work: Women and Entrepreneurship* [Poner nuestras ideas a trabajar: las mujeres y la iniciativa empresarial], Paris: BIAC, 2015.
- ExxonMobil. “Women’s Economic Opportunity: An Award-Winning Mobile Service for Women Entrepreneurs” [Oportunidad económica de las mujeres: Un servicio móvil para mujeres emprendedoras galardonado]. 2018. <http://corporate.exxonmobil.com/en/community/womens-economic-opportunity/award-winning-mobile-service/overview>.
- EY, “Scaling Up: Why Women-Owned Businesses Can Recharge the Global Economy” [Por qué las empresas propiedad de mujeres pueden recargar la economía mundial], New York: EY, 2009.
- IFC, “Banking on Women: Changing the Face of the Global Economy” [Respaldo bancario a las mujeres: Cambiar la cara de la economía mundial], <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/9be5a00041346745b077b8df0d0e71af/BOWfactsheet.pdf?MOD=AJPERES>.
- IFC, Página web sobre emprendimiento (disponible solo en inglés), IFC; [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics\\_Ext\\_Content/IFC\\_External\\_Corporate\\_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Gender+at+IFC/Priorities/Entrepreneurship/).
- IFC, “Nota de orientación IFC 2: Trabajo y condiciones laborales”, Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, “Guide to Getting Started in Local Procurement” [Guía para los primeros pasos en adquisiciones locales], Washington, DC: IFC, 2011.
- IFC “Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social”, Washington, DC: IFC, 2012.
- IFC, “Putting Gender Smart Commitments into Practice: SheWorks One Year Progress Report” [Poner en práctica compromisos de género inteligentes en el lugar de trabajo: Informe de avances a un año de SheWorks], Washington, DC: IFC, 2015.

- IFC, “Women Entrepreneurs are Essential for Private Sector Development in Emerging Markets” [Las mujeres con iniciativa empresarial son esenciales para el desarrollo del sector privado en los mercados emergentes], Washington, DC: IFC, 2015.
- IFC, “Women-Owned SMEs: A Business Opportunity for in Financial Institutions” [Las pymes propiedad de mujeres: Una oportunidad en las instituciones de financiamiento], Washington, DC: IFC, 2014.
- IFC y GPFI, *Strengthening Access to Finance for Women-Owned SMEs in Developing Countries* [Fortalecer el acceso al financiamiento para pymes propiedad de mujeres en los países en desarrollo], Washington, DC: IFC, 2011.
- Niethammer, Carmen, “Women, Entrepreneurship, and the Opportunity to Promote Development and Business” [Mujeres, iniciativa empresarial y la oportunidad de promover el desarrollo y los negocios], Washington, DC: Brookings, 2013.
- Pauktuutit Inuit Women in Business Network, “Opportunities in Mining Procurement” [Oportunidades en adquisiciones en minería], <http://pauktuutit.ca/opportunities/needs-assessment/>.
- Rio Tinto “Strong Links in the Chain” [Eslabones sólidos en la cadena], [http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130\\_20288.aspx](http://www.riotinto.com/ourcommitment/spotlight-18130_20288.aspx).
- Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct: Adopting the Code* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores: Adoptar el código], Edinburgh: RBS, <https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/supplier-inclusion-code-of-conduct-adopting-the-code.pdf>.
- UN Women, *Corporate Guide to Gender Responsive Procurement* [Guía empresarial para adquisiciones sensibles al género], New York: UN Women, 2017.
- UN Women, *The Power of Procurement: How to Source from Women-Owned Businesses* [El poder de las adquisiciones: Cómo abastecerse de empresas propiedad de mujeres], New York: UN Women, 2017, 29, <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2017/3/the-power-of-procurement#view>.
- Urban Institute, “Six Lessons on What Works in Supporting Women-Owned Businesses” [Seis lecciones sobre lo que sí funciona para respaldar a las empresas propiedad de mujeres], Washington, DC: Urban Institute, 2016.
- VanderBrug, Jackie. “The Global Rise of Female Entrepreneurs” [El auge mundial de mujeres emprendedoras], *Harvard Business Review*, September 4, 2013, <https://hbr.org/2013/09/global-rise-of-female-entrepreneurs>.
- Valikai, Kara, “Why Bringing Women Owned Business into the Supply Chain Makes Business Sense” [“Por qué tiene sentido incorporar a las empresas propiedad de mujeres en la cadena de abastecimiento], Devex, 2013, <https://www.devex.com/news/why-bringing-women-owned-business-into-the-supply-chain-makes-business-sense-82015>.
- Walmart, “Top WBENC Consumer Companies Join Together for the First Time in Collective Initiative to Source from Women-Owned Businesses” [Las principales compañías de consumidores del WBENC se unen en por primera vez en una iniciativa colectiva para abastecerse de empresas propiedad de mujeres], March 29, 2017.
- WEConnect International, “Global Supplier Diversity & Inclusion: Reaching the Gold Standard” [Diversidad e inclusión en proveedores a nivel mundial: Alcanzar la regla de oro], Washington, DC: WEConnect, 2015, [https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard\\_Checklist\\_v1.pdf](https://weconnectinternational.org/images/supplier-inclusion/GoldStandard_Checklist_v1.pdf).
- WEConnect International y Banco Real de Escocia, *Supplier Diversity & Inclusion Code of Conduct* [Código de conducta para diversidad e inclusión de proveedores], Edinburgh: RBS, <http://www.weconnecteurope.org/sites/default/files/documents/SDICCAadopters.pdf>.
- World Bank, “La base de datos Global Findex de 2014”, Washington, DC: World Bank, 2015.
- World Bank, “Women Business and the Law: Getting to Equal” [Empresas de mujeres y la ley: Llegar a la igualdad], Washington, DC: World Bank, 2015.

**CRÉDITOS DE FOTOS:**

Tapa: Stephanie Sines / IFC; Pág. 2: Arne Hoel / Banco Mundial; Pág. 15: Tania Risco Ruiz / IFC

IFC  
2121 Pennsylvania Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20433 U.S.A.

[ifc.org](http://ifc.org)  
[commdev.org](http://commdev.org)

#### **Contactos**

ADRIANA EFTIMIE | [aefitimie@ifc.org](mailto:aefitimie@ifc.org)  
Oficial de Operaciones Sénior, Líder en Género

KATHERINE HELLER | [kheller@ifc.org](mailto:kheller@ifc.org)  
Consultora Sénior Especialista en Género



*Creamos Mercados, Creamos Oportunidades*