

GUÍA PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO
EN LAS EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



DIMENSIÓN 8

Cadenas de valor inclusivas

Analía Avella · Julia Hakspiel · María Teresa Villanueva

Esta dimensión forma parte de la
**‘Guía para promover la igualdad de género
en las empresas de América Latina y el Caribe’**

Descargue la publicación completa **AQUÍ**
para explorar todas las dimensiones que incluye.

1 Compromiso y desarrollo
de estrategias

2 Atracción y selección
inclusiva de talento

3 Desarrollo y liderazgo
de las mujeres

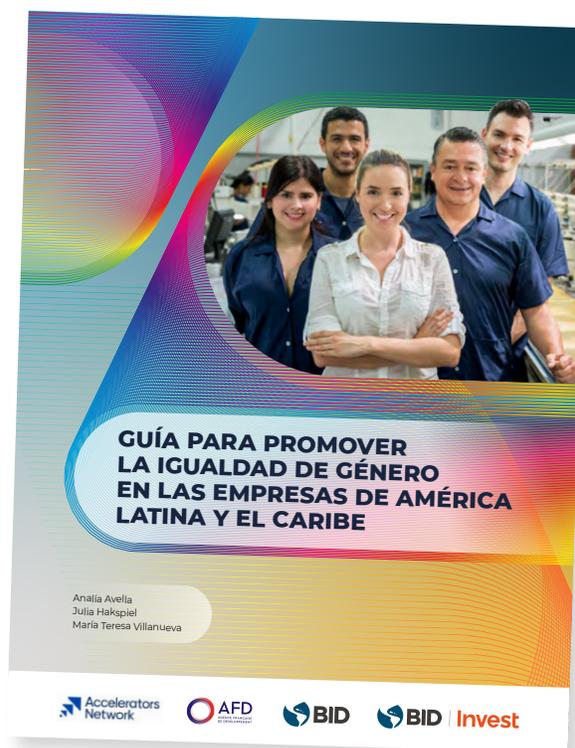
4 Igualdad en las
compensaciones

5 Conciliación y
corresponsabilidad
en los cuidados

6 Convivencias sanas y
libres de violencia y acoso

7 Diseño inclusivo de
productos y servicios

8 Cadenas de valor
inclusivas





Cadenas de valor inclusivas

La integración de la perspectiva de género en las cadenas de valor no sólo beneficia a las empresas, sino que también fomenta la equidad en los mercados, impulsando un comercio más justo y sostenible.

Contexto y evidencias

A pesar de los avances en la implementación de políticas de equidad de género dentro de las empresas, **sigue siendo un reto expandir estas prácticas a todo el ecosistema organizacional.** Para abordar este desafío, se pueden considerar diversas estrategias: i) Ampliar y hacer cumplir los estándares y políticas de género a proveedores, contratistas y socios comerciales; ii) Diversificar el pool de firmas proveedoras, incluyendo empresas propiedad de mujeres y aquellas con prácticas inclusivas y iii) Diseñar productos y servicios con un enfoque de género, como se detalló en la sección 4.7.

Integrar en la cadena de valor a empresas propiedad de mujeres y aquellas que sigan prácticas inclusivas puede ser un factor diferencial que añade valor a las propuestas de productos y servicios ofrecidos. Además, desarrollar una base diversificada de proveedores favorece la disponibilidad de suministros, facilita la adquisición de productos especializados y la introducción de nuevas soluciones.

Sin embargo, a pesar de los beneficios potenciales, existen desafíos significativos que pueden obstaculizar la integración de este enfoque en el mundo comercial, especialmente en lo que respecta a la inclusión de empresas lideradas o propiedad de mujeres en la cadena de valor

Alrededor de una cuarta parte de todas las empresas en la región están dirigidas por mujeres. Estas empresas son aproximadamente tres veces más pequeñas que las dirigidas por hombres, y se concentran principalmente en sectores menos innovadores como el comercio minorista y los servicios. Además, **tienen una mayor propensión a operar en la informalidad y a surgir por necesidad** debido a las limitadas oportunidades laborales (Cuberes y Teignier, 2017).

Según el reporte 2023-2024 del Monitor Global de Emprendimiento (GEM, por sus siglas en inglés)¹, que recopila información sobre emprendimientos tanto en el sector formal como informal, **ALC muestra tasas elevadas de emprendimiento femenino en comparación con otras regiones, pero en etapas tempranas. Ecuador, Chile, Guatemala, Panamá y Colombia destacan por sus niveles de actividad emprendedora en este estadio.**

Esto se traduce en una baja inserción en las cadenas de valor y una limitada participación en los procesos de adquisiciones de las grandes empresas. **Sólo el 1% del gasto asociado a los procesos de adquisiciones de las grandes empresas corresponde a firmas propiedad de mujeres** (López y Persson, 2023). Entre las empresas exportadoras de ALC, sólo el 14% tiene como propietaria una mujer; los directorios tienen un 15%

1. El proyecto de investigación Global Entrepreneurship Monitor es una evaluación anual del nivel nacional de actividad empresarial en múltiples y diversos países. Hoy el estudio cuenta con la participación de 115 países y con datos longitudinales que se remontan a más de 20 años.



de participación femenina; y apenas en el 11% de las empresas el puesto de gerente está liderado por una mujer (Basco et al., 2021).

Las emprendedoras y empresarias enfrentan múltiples barreras, que incluyen sesgos de género, dificultades en la creación de redes comerciales y acceso limitado al financiamiento. Estas dificultades se ven exacerbadas por la prevalencia de la informalidad, el tamaño reducido de sus empresas y la menor disponibilidad de garantías y conocimiento financiero. Un estudio del mercado del crédito minorista chileno reveló que las mujeres tenían un 18% menos de probabilidad de que sus solicitudes de préstamos fueran aprobadas, incluso cuando esas solicitudes eran idénticas a las de los hombres (Montoya et al., 2020).

Además de los desafíos financieros, las mujeres empresarias enfrentan riesgos vinculados a su seguridad. Un estudio realizado en Honduras reveló que las mujeres empresarias experimentan diversas formas de violencia y discriminación. **Esto incluye el estigma dentro de sus familias y comunidades por trabajar fuera del hogar, así como la vulnerabilidad al acoso sexual por parte de contactos y colegas profesionales.** Estas barreras operan a nivel institucional, comunitario, familiar e individual, lo que dificulta tanto su desarrollo personal como el crecimiento de sus negocios (De Filippo et al., 2022).

Superar estas limitaciones y **fortalecer las capacidades productivas de las mujeres empresarias no sólo facilitarían su inserción en el comercio, también mejoraría la calidad de los productos y servicios ofrecidos en las cadenas locales, regionales o globales².** La inclusión de empresas lideradas o propiedad de mujeres en las cadenas de valor no sólo diversifica el pool de proveedores, sino que también fortalece la resiliencia organizacional frente a desafíos del mercado.

2. El BID ha desarrollado la plataforma Mujeres ConnectAmericas para promover la capacidad exportadora de las mujeres empresarias en ALC y su inserción en los mercados globales. <https://connectamericas.com/es/mujeres>.



RECUADRO 13

TAXONOMÍA DE EMPRESAS PROPIEDAD O DIRIGIDAS POR MUJERES

La clasificación de firmas propiedad o dirigidas por mujeres es el primer paso para mejorar los registros internos y para evaluar la posibilidad de ofrecer un tratamiento específico a estas empresas en las cadenas de suministro. Aunque existen distintas definiciones, los criterios más utilizados se centran en aspectos de titularidad, control, gestión e independencia de la empresa.

La Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés) destaca las siguientes definiciones:

- **Empresa propiedad de mujeres:** más del 50 % es propiedad de una o más mujeres, su gestión y control recae en una o más mujeres, y una mujer es signataria de los documentos legales de la empresa y de las cuentas financieras. La organización es operada independientemente de empresas que no son propiedad de mujeres.
- **Empresa dirigida por mujeres:** al menos un 25 % es propiedad de una o más mujeres, su gestión y control recae en una o más mujeres, al menos un tercio de la junta directiva está compuesta por mujeres (en caso de existir dicho órgano), y una mujer es signataria de los documentos legales de la empresa y de las cuentas financieras. La organización es operada independientemente de empresas que no son propiedad ni están dirigidas por mujeres.

+ Explora

Por otro lado, es importante destacar los criterios que BID Invest aplica en sus operaciones con el sector empresarial, así como en herramientas diseñadas para medir y cuantificar los sesgos de género. Se considera que una empresa es liderada por mujeres cuando al menos el 51% de su propiedad está en manos de mujeres (control accionario mayoritario), o bien cuando cuenta con una mujer en un puesto de máxima responsabilidad, como Directora Ejecutiva (CEO), Directora de Operaciones (COO), Gerente General, Presidente u otra posición similar.

Fuente: elaboración propia.



Acciones potenciales

Potenciando los esfuerzos en igualdad de género con partes interesadas o *stakeholders*

A continuación, se presentan algunas pautas flexibles para integrar el enfoque de género en las cadenas de valor. Estas recomendaciones pueden ser adaptadas por las empresas según su contexto y realidad específica:

A Estándares para proveedores, contratistas y socios comerciales

Las empresas pueden multiplicar el impacto de sus esfuerzos en igualdad de género incentivando la adopción de esta perspectiva en su cadena de valor. De esta manera, las compañías pueden ampliar y hacer cumplir sus estándares y las políticas de género a proveedores, contratistas y socios comerciales. Entre estas acciones, se sugiere:

- **Solicitar la adhesión al código de ética y a la política de igualdad de género de la compañía.**
- **Alentar la adopción de una estrategia o programa integral en igualdad de género en la cadena de valor**, que incluya las dimensiones relevantes de esta agenda.
- **Extender el compromiso de tolerancia cero** a cualquier tipo de violencia y acoso en el ámbito laboral para proveedores, contratistas y socios comerciales.
- **Evaluar a las firmas proveedoras, contratistas y socias comerciales para conocer su cultura organizacional.** Auditar productos, servicios e instalaciones para constatar que no sean utilizadas con fines de explotación laboral o sexual.
- **Reconocer y valorar los sellos y certificaciones** que demuestran que los proveedores, contratistas y socios comerciales siguen prácticas inclusivas.

B Diversificar la cadena de suministro con empresas propiedad de mujeres y empresas con prácticas inclusivas

Facilitar la inserción de empresas propiedad de mujeres y empresas con prácticas inclusivas en la cadena de abastecimiento puede fortalecer la resiliencia de estos procesos al diversificar el grupo de proveedores y añadir nuevas perspectivas y habilidades a la gestión de suministros. Algunas medidas sugeridas incluyen:

- **Establecer programas de adquisiciones con perspectiva de género y ampliar las relaciones comerciales con empresas propiedad de mujeres.** Apoyar el desarrollo de sus capacidades y mejoras productivas, orientando asistencia técnica, financiera y asesoramiento empresarial.
- **Conocer la composición de la base de proveedores.** Clasificar y categorizar a las empresas por su propiedad, elaborar registros y medir los progresos. Identificar y reconocer a aquellos proveedores que siguen prácticas inclusivas.
- **Considerar la inclusión de objetivos que incluyan un porcentaje de las compras provenientes de empresas lideradas o propiedad de mujeres.**



- **Simplificar los procedimientos y requisitos de presentación de solicitudes**, sin comprometer estándares de calidad. Racionalizar, estandarizar y consolidar los procedimientos de solicitudes y contratación para facilitar la gestión.
- **Limitar, en lo posible, el tamaño de los contratos** para evitar agrupar múltiples requisitos que dificulten el acceso a las empresas propiedad de mujeres.
- **Establecer criterios de adjudicación que no sólo se rijan por precios; sino por el valor global que aportan las propuestas.**
- **Capacitar al área de adquisiciones y realizar los ajustes necesarios en los sistemas y procesos que intervienen.** Considerar el uso de sistemas que permitan identificar a las empresas propiedad de mujeres.
- **Comunicar y difundir las estrategias, programas y objetivos de compras y contrataciones establecidos.**
- **Apoyar estrategias para mejorar los canales de información para las empresas propiedad de mujeres** (participación en ferias de proveedores, difusión pública de políticas y procedimientos de adquisición, etc.).
- **Consultar fuentes de información y bases de datos internacionales**, como las que brinda WEConnect, sobre empresas propiedad de mujeres (ver sección 4.8.3).
- **Apoyar la formalización de emprendimientos liderados por mujeres.** Facilitar instancias de capacitación y asesoramiento para emprendimientos y empresas informales vinculadas a la cadena de valor. Estas instancias pueden incluir: a) Capacitación en procesos contables, tributarios y legales, según las regulaciones específicas de cada país; b) Capacitación sobre procesos de adquisiciones y compras; c) Talleres sobre experiencias y ejemplos de buenas prácticas en la gestión empresarial y d) Información sobre las herramientas tecnológicas más actualizadas para la gestión y administración de negocios.



Herramientas y recursos

GUÍAS Y DOCUMENTOS ORIENTATIVOS	
El poder de las adquisiciones: cómo adquirir productos y servicios de empresas que son propiedad de mujeres	<ul style="list-style-type: none">• Guía sobre adquisiciones con perspectiva de género para empresas. Incluye recomendaciones prácticas sobre la compra y venta de productos, contratación y selección de empresas proveedoras lideradas o propiedad de mujeres. Entidad: ONU Mujeres / + Explora
Herramienta de evaluación de compras con perspectiva de género	<ul style="list-style-type: none">• Herramienta de autoevaluación para las empresas signatarias de los WEP, compuesta por 31 preguntas, que permite analizar el progreso de las políticas y prácticas de adquisiciones con enfoque de género. Esta herramienta está diseñada para guiar a las empresas en la implementación del Principio N.º 5 de los WEP: Desarrollo empresarial, cadena de suministro y prácticas de marketing. Entidad: ONU Mujeres / + Explora
Adquisiciones con perspectiva de género	<ul style="list-style-type: none">• Nota de orientación sobre adquisiciones con perspectiva de género. Ofrece pautas sobre distintos factores a tener en cuenta al momento de transformar el proceso de compras: personas, políticas, prácticas, comunicación, conocimiento y gestión de partes interesadas. Entidad: ONU Mujeres / + Explora <i>Herramienta disponible sólo en inglés.</i>
Principio 5: Desarrollo empresarial, cadena de suministro y prácticas de marketing	<ul style="list-style-type: none">• Seminario web sobre cómo implementar prácticas inclusivas en la cadena de suministro, y además trabajar en aspectos de marketing y comunicación para cambiar percepciones y creencias. Incluye casos de estudio. Entidad: ONU Mujeres / + Explora
Prestación de servicios con perspectiva de género	<ul style="list-style-type: none">• Guía para proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial. Entidad: OIT / + Explora
Ingeniería inclusiva: infraestructura para todos	<ul style="list-style-type: none">• Toolkit para la igualdad de género e inclusión en el sector de infraestructura. Herramientas, estrategias y casos prácticos para los distintos aspectos de las operaciones. Incluye recursos y notas de orientación para desarrollar relaciones comerciales con empresas propiedad de mujeres y proveedores con prácticas inclusivas. Entidad: IFC / + Explora <i>Herramienta disponible sólo en inglés.</i>



PLATAFORMAS, REDES Y DIRECTORIOS	
WEConnect International	<ul style="list-style-type: none">Red empresarial global dedicada a conectar empresas propiedad de mujeres con compradores a nivel mundial. Identifica, capacita, registra y certifica a las empresas propiedad de mujeres. <p>Entidad: WEConnect International / + Explora</p>
Connect Americas	<ul style="list-style-type: none">Red empresarial para ALC creada por el BID, dedicada a promover el comercio exterior y la inserción internacional de empresas. Facilita el acceso a información sobre actividades, programas empresariales, servicios especializados, anuncios de compra, etc. <p>Entidad: BID / + Explora</p>
Mujeres Connect Americas	<ul style="list-style-type: none">Plataforma de vinculación creada por el BID para promover la capacidad exportadora de mujeres empresarias en ALC y su inserción en los mercados globales. <p>Entidad: BID / + Explora</p>
Comercio inclusivo. Una nueva agenda posible	<ul style="list-style-type: none">Página web enfocada en comercio internacional y género en América Latina y el Caribe. Incluye publicaciones, eventos y testimonios destacados, entre otros materiales de interés. <p>Entidad: INTAL BID / + Explora</p>
Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi)	<ul style="list-style-type: none">Alianza para promover y desbloquear el financiamiento y el acceso a los mercados para empresas propiedad o lideradas por mujeres. We-Fi es un programa internacional formado por 14 gobiernos y 6 bancos multilaterales de desarrollo como socios implementadores: BID, Banco Mundial, Banco de Desarrollo de Asia, Banco de Desarrollo Islámico, Banco Europeo y Banco de Desarrollo de África.En el marco de esta iniciativa, se implementa el Código de Financiamiento para la Mujer Empresaria (WeCode), con el objetivo de ampliar los fondos destinados a las MIPYMES lideradas por mujeres a nivel global. BID Invest está apoyando su implementación en América Latina y el Caribe. <p>Entidad: We-Fi / + Explora / + WeCode</p>

Fuente: elaboración propia.



Casos de estudio

Prácticas empresariales destacadas a nivel global y regional.



GLOBAL

Baker Hughes

Comprometidos en apoyar a empresas lideradas por mujeres y grupos diversos en la red de proveedores.

- **Industria:** Energía.
- **País:** Global, con base en Estados Unidos.

En 2019, Baker Hughes implementó un programa global de diversidad orientado a proveedores con el propósito de apoyar a empresas locales y globales que son propiedad y/o están controladas y operadas por mujeres y grupos diversos. El programa se enfoca en dos componentes principales: ampliar la diversidad dentro de la red de proveedores y brindar apoyo a empresas para implementar o mejorar sus prácticas internas de diversidad e inclusión. Además, en un esfuerzo complementario, Baker Hughes destinó US\$50 millones para respaldar Instituciones Depositarias de Minorías (MDIs), y promover el crecimiento de pequeñas empresas que son propiedad de personas afroamericanas, hispanas y latinas. Desde 2023, la compañía ha incrementado las oportunidades para empresas pequeñas y diversas en su red de proveedores, pasando del 1% al 3%, y ha registrado un crecimiento del 181% en el gasto directo con estas empresas, pasando de US\$83 millones en 2021 a US\$233 millones en 2022.

El caso completo de esta empresa está disponible en el Informe [DEI Lighthouse 2024](#) del Foro Económico Mundial.



REGIONAL

Cervecería Nacional

Alianza entre empresas líderes del sector industrial de consumo masivo en ALC, para promover la empleabilidad e inclusión de mujeres en áreas de operaciones.

- **Industria:** Elaboración, distribución y venta de bebidas.
- **País:** República Dominicana.
- Empresa adherida a la IPG en República Dominicana.

La **Alianza Inclusión en Acción** fue promovida en marzo 2023 por Cervecería Nacional, junto a otras 11 organizaciones líderes del sector de consumo masivo en ALC. Es un compromiso de alto nivel, que busca mejorar la empleabilidad de las mujeres dominicanas en áreas operativas; además de promover ambien-



tes laborales seguros y equidad de género en el acceso a oportunidades de desarrollo. Se centra en cuatro objetivos: 1) aumentar la participación femenina en los diferentes niveles de la organización, 2) garantizar equidad salarial, 3) prevenir la violencia y el acoso laboral y 4) crear aliados de inclusión mediante acciones de sensibilización y entrenamiento. Cervecería Nacional ofrece a las empresas aliadas cápsulas de video con material sobre inclusión de mujeres, masculinidades no restrictivas, personas con discapacidad y comunidad LGBTQ+. En 2023, la compañía incrementó 11 puntos la contratación de mujeres en operaciones, pasando del 14% al 25% de los nuevos ingresos.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Elcatex

Fortaleciendo las capacidades de las empresas proveedoras lideradas o propiedad de mujeres para promover su inclusión en la cadena de valor de la industria textil.

- **Industria:** Textil.
- **País:** Honduras.
- Empresa integrante del Grupo de Liderazgo en la IPG de Honduras.

Con el respaldo de BID Invest y el programa Iniciativa de Financiamiento para Mujeres Emprendedoras (We-Fi), Elcatex ha implementado una estrategia de género desde 2019 para aumentar la participación de empresas lideradas o propiedad de mujeres en su cadena de suministro. Esto implicó un análisis detallado de proveedores para identificar y mapear a PYMES dirigidas por mujeres, así como la mejora de herramientas tecnológicas y la parametrización de datos en el área de compras. En 2020, se llevaron a cabo dos consultorías con Fundex y WeConnect para sensibilizar al equipo de compras y fortalecer las habilidades de las empresarias proveedoras, con el compromiso activo de la alta gerencia y el personal técnico. La selección de proveedores se monitorea según criterios como la propiedad de mujeres en la empresa, la composición de género de la fuerza laboral y la presencia de mujeres en cargos directivos y en el directorio.

La empresa ha logrado incluir a 79 PYMES lideradas o propiedad de mujeres en su cadena de suministro, superando la meta de 2023 establecida en 56 firmas. La compañía aumentó el número de operaciones, volumen de compras y facturación con estas organizaciones.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.



Ecopetrol

Estrategia de Diversidad, Equidad e Inclusión para Proveedores.

- **Industria:** Energía.
- **País:** Global, con sede en Colombia.
- Empresa integrante del Grupo de Liderazgo en la IPG de Colombia.

Ecopetrol fomenta la mejora del desempeño en Diversidad, Equidad e Inclusión entre proveedores y contratistas mediante:

- Adhesión a la política DEI de la compañía.
- Promoción de empleo inclusivo, con objetivos de género y diversidad.
- Apoyo a empresas dirigidas por mujeres y otras poblaciones vulnerables.
- Creación de escuelas DEI para proveedores y emprendedores.
- Reconocimiento a prácticas DEI y sostenibilidad mediante premios como el *Proveedor Icónico* y *Sos-Tecnible*.
- Impulso al desarrollo rural inclusivo y apoyo a la incubación de empresas.

Consultar el caso completo de esta empresa en Anexo 5.1.

Fuente: elaboración propia, en base al Informe DEI Lighthouse 2024 del Foro Económico Mundial e información aportada por las empresas.



Esta publicación ha sido elaborada por el Grupo BID en colaboración con el Foro Económico Mundial, con el financiamiento de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa ni los de sus socios el Foro Económico Mundial o la Agencia Francesa de Desarrollo.



