

# Estrategias efectivas para la incorporación de la perspectiva de género en la cadena de valor de las empresas

---



UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

**Valor Público**  
Centro de estudios e incidencia

### **Autoras:**

- **Carolina Lopera Tobón, investigadora.**  
Valor Público: Centro de Estudios e Incidencia,  
Universidad EAFIT.
- **Diana Paola Rojas Bermeo, investigadora.**  
Valor Público: Centro de Estudios e Incidencia,  
Universidad EAFIT.
- **Andrea Echavarría Areiza, investigadora.**  
Valor Público: Centro de Estudios e Incidencia,  
Universidad EAFIT.

# Tabla de Contenido

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
Ruta metodológica .....	11
<b>La cadena de valor</b>	<b>13</b>
Aproximaciones a la cadena de valor .....	13
La equidad de género y las cadenas de valor .....	14
<b>Estrategias identificadas en las cadenas de valor de las empresas</b>	<b>16</b>
El diagnóstico en la cadena de valor para promover la igualdad de género .....	17
Diagnóstico de género enfocado en los proveedores de la empresa .....	19
Incorporación de las mujeres en las cadenas de suministro de las medianas y grandes empresas .....	20
Adoptar criterios basados en temas de género asociados a la selección de los actores que intervienen en la cadena de suministro y proveedores .....	21
Cooperación entre organizaciones de la cadena de suministros para promover espacios de trabajo libres de violencia .....	21
Empoderamiento de las mujeres en los encadenamientos productivos .....	23
Promover la corresponsabilidad en la cadena de valor para la economía del cuidado .....	24
Comunicar la agenda de género frente a la cadena de valor a nivel interno y externo .....	25
Incentivos positivos para el cumplimiento de criterios de igualdad de género .....	26
<b>Guía para la incorporación de la equidad de género en la cadena de valor</b>	<b>27</b>
Caracterizar los procesos y actividades de la cadena de valor .....	28
Realizar el diagnóstico y mapa de actores de la cadena de proveedores y suministros. ....	29
Diseñar e implementar estrategias según lo identificado en el diagnóstico .....	30
Generar un acuerdo de voluntades entre actores para formalizar la apuesta por la equidad de género .....	31
Capacitación y transferencia de conocimiento a los actores de la cadena de valor. ....	32

Capacitación a proveedores, PYMES y asociaciones de mujeres en enfoque de género .....	32
Guía de preguntas estandarizada para construir la cadena de proveedores. ....	33
Diseñar estrategia de comunicaciones para divulgar acciones en equidad de género.....	34

---

<b>Conclusiones</b>	<b>36</b>
---------------------	-----------

---

<b>Recomendaciones</b>	<b>38</b>
------------------------	-----------

---

<b>Bibliografía</b>	<b>39</b>
---------------------	-----------

---

# Presentación

La apuesta por cerrar las brechas y promover la equidad entre hombres y mujeres a lo largo de la historia muestra diversas conquistas que han permitido avanzar en la construcción de un mundo con menos desigualdades de género. En ese sentido, son varios los estudios y las referencias que han hecho evidente que en la mayoría de los países del mundo las mujeres cuentan hoy con un mayor acceso a esferas que antes les habían estado negadas como la educación, el trabajo, el voto, los deportes, el arte, entre otros.

Sin embargo, a pesar de los múltiples avances, en la actualidad persisten brechas que han impedido el completo desarrollo de las libertades de las mujeres en la sociedad. Si bien las mujeres representan el 50% de la fuerza laboral en América Latina y el Caribe, solo el 10,4% de los integrantes de juntas directivas y equipos ejecutivos son mujeres (Portafolio, 2023). En el caso específico de Colombia la misma investigación sugiere que el 19,7% de las Juntas Directivas está conformada por mujeres, y aunque el panorama es un poco más alentador, se aleja sustancialmente del ideal de paridad que compagine con la conformación demográfica por sexo en la región. De acuerdo con la medición realizada por AEQUALES a través del Ranking Par, los hallazgos concluyen que las juntas directivas tienen una participación

de mujeres de 31% para Latinoamérica y del 33% para Colombia (Ranking PAR, 2022).

Ahora bien, la pandemia tuvo efectos nocivos en los avances que se habían logrado en la región, por ejemplo, al revisar la brecha salarial en Colombia, se encontró que para el año 2021, según datos del DANE (2022) esta se encuentra en 6,3%, sin embargo, esto tuvo que ver con “la expulsión de mujeres de la ocupación en una proporción mayor que la expulsión de hombres” (p. 15) en aquellos sectores en donde las brechas de género de ingresos eran mayores, esto evidencia un retroceso en la participación de las mujeres en el trabajo remunerado, que se observó en el año 2020.

Las causas subyacentes a la discriminación de género como la disparidad en posiciones de liderazgo y brecha salarial, el trabajo doméstico y del cuidado no remunerado, la precariedad en el acceso a derechos sexuales y reproductivos, las violencias basadas en el género, las barreras culturales asociadas a los estereotipos de género, entre otros, son una muestra del largo camino que queda por recorrer en la búsqueda de una verdadera igualdad de derechos y equidad en su materialización. En atención a estas problemáticas y retos, es fundamental continuar trabajando conjuntamente desde distintos

sectores de la sociedad para avanzar en la defensa de la igualdad de derechos de las mujeres en la sociedad.

Es por esto que la Universidad EAFIT, la Caja de Compensación Familiar Comfama, AVON Colombia, la ANDI Seccional Antioquia, la Fundación para el Progreso de Antioquia, Proantioquia, la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, ARGOS, Aequales y Equilátera, con apoyo de las Secretarías de las Mujeres de Medellín y Antioquia, presentaron una propuesta de alianza y trabajo conjunto en el 2020 para continuar avanzando en la generación de espacios de formación y reflexión en torno a los retos y oportunidades de la equidad para la igualdad de género y la diversidad dentro del sector empresarial antioqueño;

Así surge la Alianza Empresarial por la Equidad de Género, que desde 2020 busca visibilizar las apuestas, experiencias y buenas prácticas vigentes que desde el sector empresarial aportan a contribuir al logro y la consolidación de la equidad para la igualdad de género en la sociedad antioqueña. Desde el 2021, El Centro Internacional para la Empresa Privada – CIPE – se une a esta iniciativa a través del apoyo económico para la gestión del conocimiento orientado a conocer sobre las brechas existentes de cara a su intervención adecuada, resaltando la

**Son diversas las investigaciones que evidencian que la presencia femenina dentro de las empresas tienen mayor rentabilidad.**

importancia de avanzar hacia la igualdad de género para la consolidación de los procesos democráticos.

Existen unos imperativos éticos y morales dentro de las sociedades democráticas que han suscitado la conversación sobre la igualdad de género, sin embargo, las empresas también encuentran retornos sociales, económicos y financieros muy importantes al momento de participar como agentes de transformación social y cultural, que reafirman la importancia de continuar trasegando el camino hacia la igualdad.

Son diversas las investigaciones que evidencian que la presencia femenina dentro de las empresas tienen mayor rentabilidad. La Organización Internacional del Trabajo ha recopilado diversas investigaciones que así lo evidencian. Mackinsy & Company, manifiesta que “Las empresas con diversidad de género tienen un 15 por ciento más de probabilidades de tener una rentabilidad económica superior a la media nacional correspondiente del sector” (OIT, s.f) En el mismo sentido, esta investigación indica que las compañías con mayor diversidad, son más propensas de reclutar mejor talento humano y mejorar su atención y satisfacción al cliente, y sus procesos de tomas de decisiones, circunstancias que en últimas generan un círculo virtuoso que permite el incremento de retornos (Mackinsy & Company).

Otra investigación desarrollada por Credit Suisse Research Institute mencionó en sus hallazgos que luego de la crisis económica de

2008, organizaciones que contaban con mujeres en los órganos de dirección tuvieron mejor desempeño en comparación con aquellas en donde no había mujeres en estos escenarios de toma de decisiones, también evidenciaron que estas organizaciones presentaban un mejor comportamiento respecto al precio en sus acciones (OIT, Credit Suisse, 2012).

La Organización Internacional de Trabajo (s.f) ha concluido a partir de las investigaciones desarrolladas que:

*Hay una fuerte vinculación entre presencia femenina en la dirección y un mejor rendimiento económico. Una junta directiva incluyente y con equilibrio entre los sexos recibe **ideas diversas**, **entiende mejor las preferencias de los clientes**, **garantiza mayor diligencia**, y, por consiguiente, **toma decisiones más acertadas**. (negrilla en el texto)*

No obstante, la igualdad de género debe ser un tema transversal en las organizaciones y empresas. La participación de mujeres en posiciones de liderazgo a menudo son resaltadas porque históricamente han quedado al margen de espacios de toma de decisiones tanto en el sector público como en el privado, pero las empresas también deben trabajar de manera progresiva para incorporar un enfoque de género que permee toda la organización, buscando incidir en sus sectores y en las sociedades en las que pertenece.

Incorporar enfoques de género y diversidad en las empresas va en sintonía con la res-

**La diversidad, equidad e inclusión, implica vincular al 50% de la población mundial o un poco más, y lo que ello representa en perspectivas, ideas innovadoras, representación de clientes y consumidores.**

ponsabilidad social que cada vez de manera más evidente están asumiendo las empresas, buscando incorporar en sus procesos productivos la materialización de los valores democráticos y los lineamientos internacionales de desarrollo sostenible.

La diversidad, equidad e inclusión no sólo tiene efectos al interior de las organizaciones, con visibles retornos financieros, estas prácticas también tienen impacto y trascienden de las empresas y sus sectores, aportando en los cambios y transformaciones que se requieren suscitar en las comunidades y la sociedad. En especial, porque los roles y estereotipos históricos han generado que las mujeres deban asumir una gran responsabilidad en el bienestar de las familias y las comunidades, de manera incorporar más mujeres en organizaciones o implementar estrategias de equidad que busquen generarles mejores condiciones, tendrá un retorno social a las familias y comunidades a las que pertenecen.

Por último, la diversidad, equidad e inclusión, implica vincular al 50% de la población mundial o un poco más, y lo que ello representa en perspectivas, ideas innovadoras, representación de clientes y consumidores. Según la OIT (s.f), retomando un estudio realizado por Mackinsy &Company (2015), "las mujeres re-

presentan alrededor del 70 por ciento de la demanda mundial de los consumidores". Es necesario contar con participación activa de mujeres en la gestación de ideas y su desarrollo en los procesos productivos de las empresas, eso tendrá efectos en los destinatarios y consumidores finales de bienes y servicios.

Cualquier organización que conozca los avances existentes y los beneficios individuales, comunitarios y societales, así como

los económicos y financieros que reporta entenderá la importancia de iniciar el camino hacia la equidad de género, de sumarse en este esfuerzo de des-aprender una serie de normas sociales dañinas que han perpetuado las desigualdades de género e iniciar un nuevo camino sustentado en la diversidad, equidad e inclusión. Esa es la intención de esta serie de investigaciones realizadas desde la Alianza Empresarial por la Equidad de Género en Antioquia.



# Introducción

El presente documento recoge los esfuerzos realizados por la Alianza Empresarial por la Equidad de Género desde la generación de evidencia empírica que presente contribuciones para mejorar la situación de las mujeres en el sector empresarial antioqueño. A partir de la realización de las investigaciones académicas desde 2021 se ha identificado que el compromiso de la alta dirección de las empresas con los temas de equidad de género es una pieza clave para el cierre de brechas entre hombres y mujeres. Ello pasa por la generación de cambios tanto en la estructura interna de la empresa como en su relacionamiento con actores externos.

Bajo esta perspectiva, los hallazgos de las investigaciones pasadas y la construcción de una guía de buenas prácticas para la equidad de género en el 2021, permitió entender el poder que tienen las grandes empresas para impulsar y transversalizar estos temas en las empresas de menor tamaño. Este relacionamiento que fluctúa dentro y fuera de la organización se manifiesta en lo que se conocen como las cadenas de valor, un medio esencial para la generación de estrategias transformadoras efectivas.

Con base en lo anterior, este documento presenta una guía que oriente la acción de gran-

des empresas para irradiar con sus estrategias de equidad de género los diferentes eslabones de la cadena de valor. Por lo anterior, si bien este documento está dirigido a cualquier empresa que desee incorporar estrategias de equidad de género en su cadena de valor, se podrá evidenciar que, en general, estas fueron mapeadas de las acciones implementadas por las grandes empresas en relación con aquellas de menor tamaño. Asimismo la forma en que aquellas de menor tamaño pueden incorporar estos temas al pertenecer a una cadena de valor de una gran empresa.

La importancia de una guía de esta naturaleza radica en el reconocimiento del poder que tienen las empresas para agenciar cambios y movilizar agendas desde el relacionamiento con actores externos e internos en el marco de sus cadenas de valor. Además, busca aportar no solo al desarrollo de una cultura más equitativa en los entornos empresariales, sino también ofrecer pautas para el crecimiento de las empresas. Al respecto, un estudio de ONU Mujeres realizado en el año 2017 evidenció que las organizaciones que aseguran mayores niveles de diversidad de proveedores pueden incrementar en un tercio el retorno en sus costos de operaciones y, por tanto, mejorar su rentabilidad (Berdeja, 2020).

En este informe encontrará un conjunto de estrategias efectivas en materia de equidad de género e inclusión en la cadena de valor de las empresas que puedan servir de guía a aquellas empresas que quieran incorporar estas prácticas nacionales e internacionales. A partir de ello, el equipo estableció unos pasos puntuales y concretos para las empresas interesadas en el fortalecimiento de su cadena de valor y la promoción de la equidad de género.

La identificación de estas estrategias contó con dos pasos. Primero, se realizó una identificación de estrategias efectivas que han implementado las empresas en sus cadenas

de valor, ello con el fin de plantear pasos reales y caminos recorridos por otras empresas que sirvieran como punto de partida para el diseño como tal de las estrategias a manera de guía. Por ello, en segundo lugar, derivado de la identificación de estrategias se delinearon los principales pasos a manera de guía que las empresas deben incorporar si quieren incursionar en este tema. Así, el diseño de la guía es un momento derivado de la identificación de estrategias concretas y efectivas, asunto clave debido al enfoque de investigación basado en evidencia empírica adoptado por la línea de gestión del conocimiento de la Alianza Empresarial por la Equidad de Género.

#### **Identificación de estrategias efectivas implementadas por las empresas en su cadena de valor**

Se identificaron estrategias claras que han implementado distintas empresas para incluir la equidad de género en sus cadenas de valor, estas han evidenciado resultados positivos en el cierre de brechas y han sido replicadas y reconocidas como buenas prácticas en la materia



#### **Guía para la implementación de estrategias efectivas por parte de las empresas en su cadena de valor**

Partiendo de las estrategias identificadas y la evidencia empírica generada a partir de la implementación de estas estrategias se identificaron una serie de pasos necesario a ser tenidos por todas aquellas empresas que quieran incorporar la equidad de género en sus cadenas de valor.

Fuente: elaboración propia

Así, este documento se encuentra estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, la ruta metodológica que se llevó a cabo para su realización. Luego, se presenta una apro-

ximación general al concepto de cadena de valor y su rol en el sector empresarial. En tercer lugar, se desarrollan las principales estrategias efectivas identificadas en la literatura

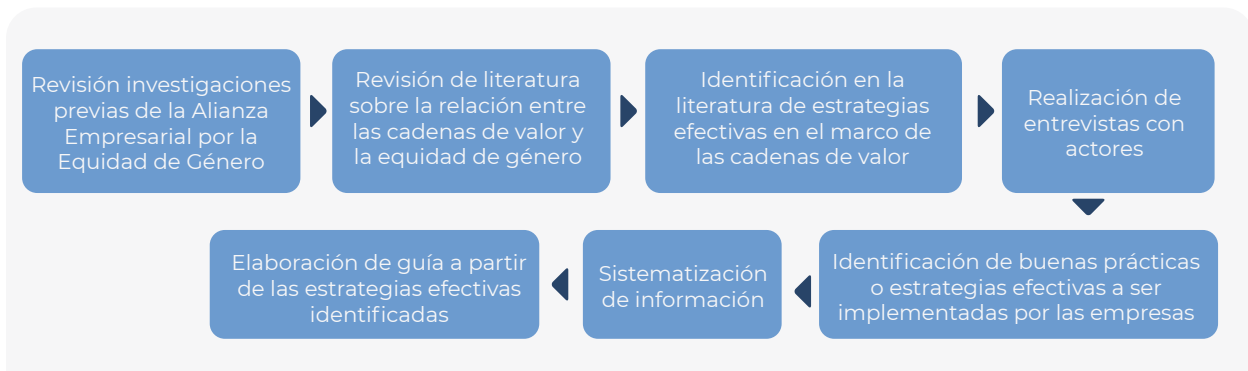
nacional e internacional y, finalmente, se desarrolla una guía o pautas con recomendaciones para la transversalización de la equidad de género en la cadena de valor de las empresas en relación con las experiencias exitosas identificadas.

## Ruta metodológica

La elaboración de esta guía tuvo como punto de partida los hallazgos generados en el proceso investigativo que se ha venido adelantando desde el año 2021 conforme a la línea

de trabajo de gestión del conocimiento de la Alianza Empresarial por la Equidad de Género. Allí un elemento común en relación con tamaños de empresa es el rol que especialmente las grandes empresas pueden cumplir con las medianas, pequeñas y microempresas, como impulsoras de estrategias o iniciativas para promover la equidad de género en otras empresas que hacen parte de su cadena de valor. También como referentes en términos de buenas prácticas para otras empresas de menores tamaños. En el siguiente esquema se encuentra la ruta metodológica trazada para la elaboración de este informe:

Gráfico 1 Memoria metodológica de la investigación



Fuente: elaboración propia

Partiendo de ello, uno de los procesos en los cuales se ha evidenciado ese rol de las grandes empresas es desde la cadena de valor. Inicialmente, se llevó a cabo un análisis documental a nivel nacional e internacional que permitió establecer las relaciones entre la cadena de valor de las empresas y la equidad de género. Luego de haber evidenciado esta relación, fue preciso hacer un rastreo de buenas prácticas o estrategias efectivas

que han sido implementadas por diversas empresas, evidenciando que, si bien son las grandes empresas aquellas que tienen mayores responsabilidades desde la cadena de valor, los resultados de la guía incluyen asuntos a ser trabajados por medianas y pequeñas empresas.

Esta identificación de información incluyó literatura académica, informes generados

por entidades y organismos nacionales e internacionales, consulta en los sitios web o informes de empresas reconocidas en esta materia y notas de prensa donde se diera cuenta de las estrategias efectivas implementadas. Frente a la revisión de literatura es importante señalar que, si bien es abundante tratándose de las cadenas de valor y cadenas de suministros desde la economía y la administración, al revisar la relación entre cadena de valor y equidad de género no se encuentran muchos estudios que la aborden en términos generales.

Más bien los estudios que abordan esta relación están enfocados en sectores específicos de la economía, especialmente cadenas de producción de lácteos, especias, cacao, entre otros referidos en la bibliografía de este documento. Sumado a ello, en términos de experiencias se encuentran algunas documentadas en notas de prensa o páginas de empresas que las han implementado, pero aún son pocos los estudios en los que se documenten las buenas prácticas en

cadena de valor de una manera sistemática y ordenada.

En consecuencia, este rastreo resultó de vital importancia para la posterior construcción de los pasos de la guía, los cuales derivan de las estrategias efectivas identificadas. En esta medida, la guía tiene correspondencia directa con buenas prácticas y experiencias exitosas que ya han sido probadas en otros contextos. Finalmente, se plantean unas conclusiones y recomendaciones relevantes para las empresas y lectores de esta guía.

Se resalta que esta guía tuvo en cuenta los insumos generados en el trabajo de campo que se realizó en el marco de este proyecto a través de entrevistas y grupos focales en los sectores de construcción y la manufactura de confecciones y textiles. Allí se evidenciaron posturas e iniciativas relevantes frente al fortalecimiento de las cadenas de valor, especialmente respecto a las pequeñas empresas que las componen y no tienen el conocimiento para iniciar en esta ruta.

# La cadena de valor

## Aproximaciones a la cadena de valor

La cadena de valor se encuentra asociada a esa serie de fases o momentos que se deben surtir para el logro de los objetivos y metas que tiene una empresa de tipo estratégico en el mediano y largo plazo. También se refiere a los momentos necesarios para llegar al bien, producto o servicio que se ofrece en un corto plazo. Desde esta perspectiva, son los pasos que lleva un producto o servicio desde su momento de concepción hasta su distribución y comercialización.

El conjunto de procesos que se encuentran inmersos en una cadena de valor comprende, la delimitación de unas actividades y responsables concretos. Muchos de estos obedecen al nivel interno de la empresa, pero también en esta cadena se incorporan actores externos como proveedores, supervisores y otras empresas que intervienen en alguna de las fases del ciclo de producción (Coronado, Montero & Romero, 2022).

Una de las perspectivas más aceptadas sobre la cadena de valor en el contexto empresarial es la desarrollada por Michael Porter (2008), quien establece un modelo con dos tipos de actividades en una empresa.

Primero, se encuentran aquellas actividades primarias orientadas a la producción de los bienes y servicios de la empresa. Luego, están aquellas actividades denominadas secundarias o de soporte, las cuales son necesarias para el adecuado funcionamiento interno de la empresa.

Un asunto que es de especial relevancia para la comprensión de este documento es que dentro de las cadenas de valor se encuentran inmersos otros dos procesos, a saber: las cadenas de proveedores y las cadenas de suministros. Las cadenas de suministro hacen referencia a todas las operaciones estratégicas y logísticas que hacen posible que el bien o servicio sea entregado a su destinatario final. Dentro de las cadenas de suministros se encuentran las cadenas de proveedores, las cuales son el componente inicial dentro de una cadena de suministro y los encargados de abastecer a la empresa de todos los insumos necesarios para el proceso productivo de un bien o producto.

Esta aclaración es importante, en tanto muchas empresas centran sus estrategias solo en las cadenas de proveedores al ser la parte más visible en términos de relacionamiento externo dentro de sus cadenas de suministro. Pero también existen escenarios donde

las empresas abordan toda la cadena de suministro o se centran de manera general en su cadena de valor que puede ser interna a la luz de sus procesos y procedimientos como empresa o externa en relación con otros actores y empresas.

## La equidad de género y las cadenas de valor

Las cadenas de valor resultan de vital importancia para la reducción e intervención de las brechas de género presentes en el sector empresarial, asimismo refieren retos importantes para la inclusión de las mujeres en los distintos procesos y actividades contempladas para cada sector económico. Por ello, identificar estrategias efectivas para que las empresas puedan incorporar la perspectiva de género en sus cadenas de valor es un primer paso en la ruta hacia la equidad de género y este informe presenta algunas contribuciones respecto a esta identificación.

Aproximadamente desde el 2003, organizaciones internacionales como la OIT y el PNUD han abordado el papel de la mujer en la apertura de los mercados, particularmente, el análisis de las cadenas de valor con enfoque de género, permitiendo profundizar "sobre el papel y situación que las mujeres enfrentan en procesos productivos y sus vínculos, limitaciones y oportunidades frente a los mercados emergentes" (Lindo, 2009, p. 7). Al respecto, es posible identificar en la literatura reciente sobre buenas prácticas en equidad de género la inclusión de esta pers-

pectiva como una tendencia en el sector empresarial. Ello parte de la premisa de que las cadenas de valor de las empresas no son neutrales frente a los temas de género y que dentro de las mismas se generan mecanismos o eslabones que pueden contribuir o ir en detrimento de la situación de las mujeres en el sector productivo y económico (Moreno, Molina & Romero, 2021).

La cadena de valor de una empresa puede tener un doble impacto para las mujeres. Por un lado, existen patrones de género presentes en las cadenas de valor que suelen relegar a las mujeres a trabajos con menos remuneración o poco reconocimiento de sus habilidades específicas. Por otro lado, las mujeres en un escenario contrario pueden beneficiarse en el marco de la cadena de valor al ser reconocidas sus habilidades específicas en términos de roles, posiciones y remuneración, siendo en este caso la cadena de valor un buen elemento de intervención a la hora de promover la equidad de género en contextos empresariales (Barrientos, 2019).

En términos de cifras se ha evidenciado que las empresas lideradas por mujeres reciben menos del 1% de la cantidad invertida por las grandes empresas en suministros y servicios

**Las cadenas de valor resultan de vital importancia para la reducción e intervención de las brechas de género presentes en el sector empresarial.**



UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

**Valor Público**

Centro de estudios e incidencia

y enfrentan mayores retos para sumarse a las cadenas de valor de las compañías. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (Berdeja, 2020), ello obedece a que todavía tienen poca representatividad en el mercado y, en su mayoría, suelen ser propietarias de empresas micro y que operan en la informalidad. Asimismo, tienen menor acceso a fuentes de financiamiento y capital,

enfrentan dificultades para establecer redes comerciales sólidas y recurren a contactos informales. Este escenario se conjuga con la prevalencia de estereotipos y sesgos inconscientes acerca de sectores y responsabilidades en las que deberían desempeñarse mujeres y hombres, y experimentan conflictos para hacer compatible el tiempo dedicado al negocio con la vida personal (Berdeja, 2020).

# Estrategias identificadas en las cadenas de valor de las empresas

Partiendo de la importancia e impacto que tienen las cadenas de valor en el cierre de brechas existentes entre hombres y mujeres en el sector empresarial, en este apartado se identificarán algunas estrategias efectivas o buenas prácticas que han implementado empresas del nivel internacional y nacional para incorporar la igualdad de género en sus cadenas de valor de cara al cierre de brechas. Dichas estrategias se caracterizan por su impacto en la generación de empleos, promoción de emprendimientos y liderazgos femeninos y estrategias de cooperación y relacionamiento entre diversos actores.

La selección de estas estrategias obedeció no solo a su presencia en la literatura, sino también a la información asociada a empresas que las han implementado de manera exitosa en sus procesos, esta información se rastreó principalmente en páginas de las empresas y medios de comunicación que han inventariado estrategias efectivas y buenas prácticas en la materia, asimismo informes de entidades encargadas de medir a las empresas en estos temas. Es importante resaltar que en la literatura no siempre se menciona

las empresas que han incorporado prácticas de este tipo, pero se identifican en diversos análisis como estrategias de impacto para la reducción de brechas de género y la promoción de la equidad de género en cadenas de valor y suministro.

Es importante retomar algo que ya se planteó en la memoria metodológica de este documento, y es que, si bien existe literatura desde la administración de empresas, gerencia y economía sobre las cadenas de valor, poco se ha explorado esta relación con la equidad de género. Asimismo, son pocos los documentos académicos en los que se sistematizan buenas prácticas en conjunto y los que lo realizan lo hacen por sectores de la economía puntuales. Por lo cual este trabajo representa una contribución valiosa ya que compila en términos generales el tema en términos de estrategias y busca consolidar la relación existente entre la cadena de valor y su intervención desde el cierre de brechas de género.

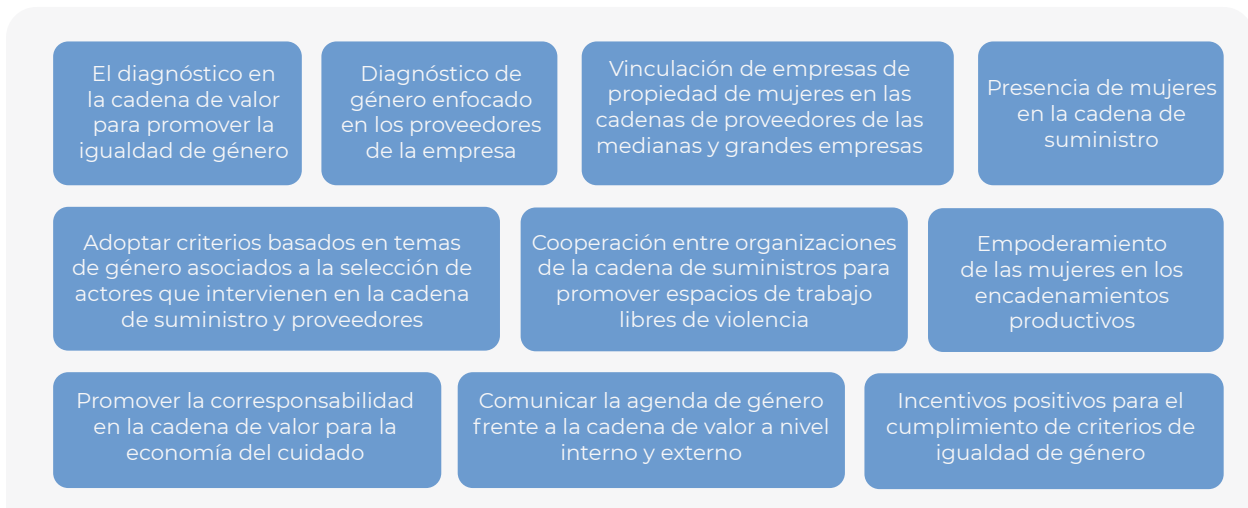
Las estrategias que se presentan en este apartado serán la base principal para la construcción



de la guía, es decir, a partir de lo implementado en la materia en términos metodológicos y desde el paso a paso se sugerirán en el siguiente apartado elementos a tener en cuenta por parte de las empresas, por lo cual se encontrará una correspondencia directa entre las estrategias efectivas y la guía diseñada.

Así, este apartado tendrá el propósito de exponer las principales estrategias en términos descriptivos, para luego en el apartado de la guía desarrollar los aportes de estas estrategias en clave de pasos o asuntos a tener en cuenta por parte de las empresas que quieran llevarlas a cabo en la práctica.

Gráfico 2 Estrategias efectivas identificadas en las cadenas de valor de las empresas



Fuente: elaboración propia

## El diagnóstico en la cadena de valor para promover la igualdad de género

De acuerdo con la literatura analizada y las experiencias revisadas, una de las acciones que suelen realizarse por las empresas que quieren incorporar los temas de género en sus cadenas de valor es un diagnóstico, este se encuentra asociado a revisar en detalle cómo funciona su cadena de valor, ello desde la trazabilidad de todos los procesos y actividades que se llevan a cabo en el mar-

co de su compañía para la producción de bienes y servicios.

La realización de este diagnóstico implica revisar los elementos que pueden estar inmersos dentro de la cadena de valor de las empresas, que tal como se explicó en el apartado inicial sobre cadenas de valor para por contemplar la cadena de suministros y/o la cadena de proveedores, ello dependiendo de cuál sea el bien, producto o servicio que entrega la empresa. Así, si la empresa no tiene clara o documentada su cadena de valor lo

primero es hacerlo y luego en segundo lugar, aquellas que han sido exitosas en la materia realizan un diagnóstico de esta cadena en clave de la identificación de brechas de género existentes, las cuales permitan con posterioridad trazar cursos de acción para modificarlas.

Este diagnóstico debe realizarse tanto para la cadena productiva como para la cadena organizativa dentro de las empresas, desde los procesos y actores, pero también analizar las relaciones con el mercado y posibles mejoras en los procesos productivos. En la *Guía para la realización de diagnósticos* publicada por la Alianza Empresarial por la Equidad de Género (2022), se pueden conocer más claves sobre las brechas existentes y la forma como las empresas pueden aproximarse a ejercicios de diagnóstico desde una perspectiva de género.

Así, una buena práctica identificada para la realización de diagnósticos es que estos sean promovidos y apoyados técnica y financieramente por grandes empresas a sus cadenas de proveedores o por gremios económicos que agrupan pequeños y medianos productores. También en algunos casos son exigidos como un requisito previo para rea-

**La importancia de los diagnósticos radica en que la empresa pueda contar con datos actualizados sobre la participación de las mujeres en la cadena de valor, ello le permitirá orientar las alternativas de solución.**

lizar contrataciones y convenios, en algunos casos desde los niveles de asistencia técnica dada por la entidad contratante, en otros deben ser promovidos directamente por el proveedor. Un ejemplo de ello se registra en Nicaragua donde en la región occidental se implementó la estrategia *The Millennium Challenge Account – Nicaragua, MCA-N*, que permitió mejorar los ingresos de las mujeres productoras de leche a través de procesos de diagnóstico en sus cadenas de valor (Senders, 2014).

Los diagnósticos presentados deben tomar como punto de partida el mapa de procesos de la empresa como se señaló al inicio, así como el mapeo de actores en clave de roles y funciones, siendo esta una condición necesaria dentro del proceso de diagnóstico. En el caso de las empresas que los han realizado estos han involucrado información de tipo cuantitativa y/o cualitativa, allí se identifica la participación de las mujeres en cada uno de los procesos que componen la cadena y luego se plantean actividades o estrategias para intervenir las brechas identificadas en estos puntos. Por lo anterior, la importancia de los diagnósticos radica en que la empresa pueda contar con datos actualizados sobre la participación de las mujeres en la cadena de valor, ello le permitirá orientar las alternativas de solución que se propongan, así como el tipo de intervención necesaria desde la cadena de valor.

Esto coincide con lo identificado desde el año 2021 en las investigaciones realizadas por la línea de gestión del conocimien-

to de la Alianza Empresarial por la Equidad de Género. Allí los diagnósticos aparecen como condición inicial para las empresas que quieren incorporar estos temas en sus agendas, en tanto solo la generación de evidencia empírica sobre el tema puede conducir a que las empresas tomen mejores decisiones y diseñen alternativas de solución acorde con sus realidades<sup>1</sup>.

## Diagnóstico de género enfocado en los proveedores de la empresa

Una estrategia complementaria a la anterior es la focalización del diagnóstico solo en la cadena de proveedores de la empresa, la cual es una parte dentro de la cadena de valor, es importante relacionar esto con el paso anterior porque muchas empresas en sus estrategias solo se concentran en el tema de proveedores, por lo cual las experiencias exitosas si bien obedecen a ejercicios de diagnóstico tienen focos diferentes.

En este caso, la cadena de proveedores es uno de los elementos más intervenidos dentro de las cadenas de valor de las empresas con temas asociados a la equidad de género, estos hacen parte del relacionamiento externo que tienen las empresas, especialmente las grandes empresas, con otras de menores tamaños que hacen parte de su cadena pro-

<sup>1</sup> Para consultar la guía para la elaboración de diagnósticos ingrese al siguiente link <https://www.cipe.org/resources/private-sector-how-to-guides-to-assess-and-incorporate-gender-equity-practices/>

**La cadena de proveedores es uno de los elementos más intervenidos dentro de las cadenas de valor de las empresas con temas asociados a la equidad de género**

ductiva (Berdeja, 2020). Un asunto importante a señalar en este tema es que dentro de la literatura analizada es común encontrar que, al hablar de cadena de valor y equidad de género, la mayoría de las estrategias se concentran mucho en proveedores, en menor proporción se abordan otros actores y pasos asociados a cadenas de suministro, clientes y comercialización.

Una estrategia efectiva que se identificó es la realización de diagnósticos por parte de las grandes empresas de su cadena de proveedores, ello a través de la identificación de cuántas mujeres participan en esa cadena, mujeres en relación con los tamaños de empresas que hacen parte de sus proveedores, mujeres en relación con el tipo de actividad económica e insumos que aportan en el marco de la cadena productiva, entre otros datos de caracterización de proveedores. Luego de realizado este diagnóstico de proveedores las principales estrategias implementadas por las empresas se concentran en lograr que más mujeres se vinculen a esta cadena, ya sea en su rol de propietarias o empleadas. Ese es el principal elemento a través del cual es medido el tema por las empresas y el propósito del diagnóstico, aumentar el número de mujeres desde los proveedores con participación en la cadena.

## Incorporación de las mujeres en las cadenas de suministro de las medianas y grandes empresas

Dentro de las estrategias exitosas, la cadena de suministros es otro de los puntos que se ha intervenido dentro de las cadenas de valor, recordemos que las cadenas de valor a su vez contemplan cadenas de proveedores y cadenas de suministros de acuerdo con lo explicado en el apartado inicial. Una de las estrategias implementadas por las empresas que ha sido exitosa es la selección de proveedores, fabricantes, distribuidores, entre otros liderados por mujeres, especialmente pertenecientes a PYMES. Lo anterior teniendo en cuenta que en las empresas que son propiedad de mujeres se ha identificado que el acceso a mercados y financiamiento, especialmente aquellos que son emprendimientos es la principal limitante para este tipo de empresas.

En este sentido, la vinculación de mujeres se da no solo al nivel de proveedores, también involucra otros actores relacionados con los fabricantes, transportadores, clientes y redes de comunicación en el marco del proceso

Una de las estrategias implementadas por las empresas que ha sido exitosa es la selección de proveedores, fabricantes, distribuidores, entre otros liderados por mujeres, especialmente pertenecientes a PYMES.

de producción y comercialización. Desde esta perspectiva, son múltiples los actores que pueden participar en el proceso de producción de un bien o producto, en este caso se han identificado estrategias exitosas que además de incorporar a los proveedores privilegian empresas lideradas por mujeres para apoyar los demás procesos de la cadena de suministros.

Por tanto, estrategia se ha identificado en dos vías. Por un lado, existen empresas que vinculan estas empresas propiedad de mujeres en sus cadenas de proveedores, por otro lado, hay empresas que van más allá de ello y esa vinculación va de la mano de la generación de capacidades y procesos de fortalecimiento para esas empresas de propiedad de mujeres.

En relación con esta estrategia se destaca el ejemplo de la Compañía Coca-Cola, que a través de su *Programa de Capacitación y Empoderamiento para Proveedores (STEP)* ayuda a los proveedores propiedad de mujeres del sistema Coca-Cola a mantenerse competitivos y hacer crecer sus negocios. Desde el lanzamiento del programa en 2014, STEP ha capacitado a más de 41,846 mujeres propietarias de negocios a fines de 2020. Asimismo, las empresas pueden establecer un porcentaje mínimo de empresas de su cadena de valor que sean propiedad de mujeres. Así lo hizo Pfizer, quien estableció metas inclusivas de contratación de proveedores, donde un 25% de estos son empresas lideradas por mujeres (Econ Estudio y Aequales, 2019).

## **Adoptar criterios basados en temas de género asociados a la selección de los actores que intervienen en la cadena de suministro y proveedores**

En relación con las estrategias presentadas anteriormente relacionadas con las cadenas de suministros y proveedores, una práctica exitosa para promover la equidad de género entre los actores de la cadena de valor es la suscripción de documentos legales que acreditan la existencia de políticas en temas de equidad de género. Estos pueden ser en temas relacionados con los procesos de reclutamiento y selección para el cierre de brechas entre hombres y mujeres, acoso sexual laboral, entre otros. Además de la exigencia de este tipo de políticas para contratar, muchas empresas brindan apoyo previo en los procesos de diagnóstico y diseño de estos instrumentos, ejemplo de ello es la estrategia de EQUIRUTAS implementada por el Grupo Éxito en el contexto colombiano<sup>2</sup>, la cual abarca procesos de capacitación y formación a proveedores en el diseño de políticas e instrumentos internos para el cierre de brechas de género.

Frente a esto, muchas empresas que cuentan con redes de proveedores y suministros en sectores tradicionalmente feminizados o que cuentan con presencia mayoritaria de mujeres han optado por hacer énfasis en la

implementación de acciones asociadas al acoso, la violencia y la explotación de mujeres y niñas, contratando solo con proveedores que tengan una política explícita de tolerancia cero hacia la violencia y el acoso de género. Sumado a ello, dichas empresas hacen procesos de revisión de estas políticas con comités internos, con el fin de asegurarse de que se alinean de manera efectiva con los objetivos y metas, así como la cultura organizacional, de la empresa contratante.

De las estrategias identificadas, se destaca el caso de la multinacional de tiendas de cadena Target. En este caso, ha financiado un proyecto de varios países centrado en el bienestar de los trabajadores en la cadena de suministro de prendas de vestir, esta empresa ha apoyado firmemente una serie de esfuerzos de promoción en Asia alineados con la campaña global de CARE para apoyar la ratificación del Convenio 190 de la OIT sobre la violencia y el acoso.

## **Cooperación entre organizaciones de la cadena de suministros para promover espacios de trabajo libres de violencia**

Considerando la importancia de la lucha para la erradicación de las violencias basadas en género, una de las estrategias destacadas para la transversalización de la equidad de género en las cadenas de valor tiene que ver con el fortalecimiento de estrategias y

---

<sup>2</sup> Para conocer esta estrategia remitirse al repositorio de buenas prácticas de la Alianza Empresarial por la Equidad de Género.

acciones de prevención, atención y sanción del acoso sexual laboral. Tener un protocolo diseñado frente al acoso sexual que se extiende a la cadena de valor o que promueva su cumplimiento a lo largo de la cadena de proveedores, es una práctica implementada por organizaciones para incentivar el esparcimiento de estas prácticas en los distintos niveles de la cadena de valor.

Reconociendo que la existencia de protocolos frente al acoso sexual laboral suele tener poca representación en las PYMES, se sugiere que las grandes empresas que cuenten con una amplia cadena de valor hacia el exterior, incorporen en su política o en el protocolo de atención, prevención y sanción del acoso sexual laboral, una línea para que todos los integrantes de la cadena de suministro y proveedores accedan a mecanismos de prevención, protección y corrección de conductas de acoso y/o violencia (Ramírez y Varón, 2022). Ejemplo de ello es el Grupo GAP Inc, desde su equipo de Sustentabilidad de Proveedores trabajó con sus proveedores en India para crear un entorno en cual fuese posible definir e implementar claramente políticas de Prevención del Acoso Sexual (POSH) y crear un Comité de Quejas Internas<sup>3</sup>.

Algunas estrategias en grandes empresas en el marco de esta estrategia han desarrollado

de iniciativas para proporcionar información, educación y capacitación sobre acoso sexual dentro y fuera del lugar de trabajo (Agri-Pro-Focus, s.f.). Estos procesos de sensibilización y capacitación al exterior de la cadena de valor deben contar con una programación concreta donde se solicite un mínimo de asistencia por parte de los diferentes eslabones de la cadena de suministros. Desde allí se debe dar prioridad a los sectores y actividades altamente masculinizados, así como aquellos donde la empresa identifique que se producen fuertes relaciones de dependencia por parte de las mujeres. Asimismo, se identifican acciones de cooperación entre proveedores que tienen avances en la gestión y atención del acoso sexual laboral. Dicha articulación se ha dado a partir de la disposición de escenarios donde los proveedores se reúnen para compartir las mejores prácticas.

Como puede observarse, en este apartado se plantea un conjunto de acciones entre los actores y organizaciones involucradas en la cadena de suministro, bien sea desde la apertura de espacios para la sensibilización en temas de acoso sexual laboral para las organizaciones que no cuentan con las capacidades para desarrollarlas de manera independiente; o desde la cooperación entre las empresas de la cadena que ya cuentan con avances en la materia. Esto es fundamental reconociendo que la promoción de lugares de trabajo libres de violencia en la cadena de valor “puede influir en las normas sociales de la comunidad local, nacional o mundial donde operan, contribuyendo a la imagen reputacional de la marca, producto o servicio

<sup>3</sup> Para consultar el manual completo del Grupo GAP Inc. Ingrese en el siguiente enlace: [https://www.gapinc.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~%5Cgapcorporatesite%5Cmedia%5Cimages%5Cinvestors%5Ccompliance%5C2019\\_cobc\\_spanish.pdf&hash=f6a2e299d4daed82e7e2dae74fc5230e734830725db9023e4180c004ef2d1c0](https://www.gapinc.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~%5Cgapcorporatesite%5Cmedia%5Cimages%5Cinvestors%5Ccompliance%5C2019_cobc_spanish.pdf&hash=f6a2e299d4daed82e7e2dae74fc5230e734830725db9023e4180c004ef2d1c0)

y fortaleciendo la fidelización del cliente o clienta” (Díaz et al., 2020, p. 52).

## Empoderamiento de las mujeres en los encadenamientos productivos

En el marco de las cadenas de valor, el enfoque de género se vuelve crucial para potenciar no solo el capital humano, sino también el financiero y el social. Ramírez et al. (2012) afirman que, en el sector rural, un parte considerable de mujeres tienen limitaciones técnicas para la elaboración y presentación de productos, falta de acceso a créditos para el desarrollo de iniciativas y poco conocimiento para la administración empresarial y los canales de comercialización (2012). En este sentido, mediante estrategias de equidad de género se han evidenciado impactos positivos en la consolidación de economías de escala mediante estrategias de integración de mujeres en las cadenas de valor, asegurando su participación en los diferentes eslabones, tanto verticales como horizontales.

La importancia de lo anterior radica en poder diversificar las escalas de producción, dejando de concentrar a las mujeres en actividades operativas y llevándolas a escenarios de toma de decisiones con base en sus propios méritos y capacidades. Para ello, en la literatura se identifican diversas acciones que dotan de herramientas a las mujeres para analizar, comprender y transformar su situación y, así, mejorar su empoderamiento, liderazgo

y rendimiento en las actividades productivas (Muriel et al., 2020).

Uno de los casos a resaltar se desarrolla en Honduras, donde se propende por un fortalecimiento de capacidades en dos vías. En primer lugar, se puede promover la aceptación social y cultural del trabajo de la mujer en las actividades agrícolas que naturalmente desempeñan dentro del cultivo. Este fortalecimiento cultural se ha incentivado mediante acciones de capacitación y reconocimiento certificado de las actividades desempeñadas. En este sentido, las mujeres continúan desempeñando sus roles en la cadena, pero desde la profesionalización y el reconocimiento como agricultoras (Muriel et al., 2020). En segundo lugar, también se resalta la importancia de llevar a cabo acciones que promuevan y fortalezcan la asociatividad entre mujeres, pues se ha demostrado que esto aumenta sus oportunidades de acceder a servicios, posicionarse en la cadena de valor e incrementar su poder de negociación (Silva-Jiménez et al., 2020). En definitiva, esto es una apuesta que incide en las capacidades individuales y colectivas de las mujeres para una mejor inserción en las cadenas de valor.

**En la literatura se identifican diversas acciones que dotan de herramientas a las mujeres para analizar, comprender y transformar su situación y, así, mejorar su empoderamiento, liderazgo y rendimiento en las actividades productivas.**



## Promover la corresponsabilidad en la cadena de valor para la economía del cuidado

Una de las grandes barreras que persisten hoy en el crecimiento profesional, laboral y salarial de las mujeres, tiene que ver con la brecha en el tiempo dedicado a labores de trabajo doméstico y de cuidado no remunerado. La participación de mujeres en actividades económicas no se ha traducido en una redistribución equitativa entre mujeres y hombres de las actividades del hogar. En esta medida, y siendo conscientes de los datos existentes en la materia para el sector empresarial, las grandes empresas comprometidas con la equidad de género y la inclusión han pensado en diferentes estrategias que tienen en cuenta esa desigualdad y ofrecen posibilidades de apoyo para el cuidado de dependientes, ya sea mediante servicios de cuidado de niños, información o recursos respecto a tales servicios (Agri-ProFocus, s.f.).

Al respecto, las grandes empresas pueden expandir a sus cadenas de valor y suministrar las estrategias de sensibilización familiar en temas de corresponsabilidad y redistribución de trabajo doméstico (WEConnect International, 2021). Parte de ello se ha hecho mediante talleres con hombres y mujeres de los niveles de producción y procesamiento, donde se presentan resultados de diferentes mediciones sobre el uso del tiempo. Con esto se logra sensibilizar a los hombres del hogar sobre la participación de la mujer en actividades productivas y la necesidad de redistribución en las actividades del cuidado

Las grandes empresas pueden expandir a sus cadenas de valor y suministro las estrategias de sensibilización familiar en temas de corresponsabilidad y redistribución de trabajo doméstico

del hogar (Muriel et al., 2020). Esta sensibilización compartida se hace reconociendo que no todas las organizaciones y actores parte de la cadena de valor cuentan con las capacidades, conocimiento y estructura para llevarlas a cabo.

Contemplando otras acciones implementadas con personal de los eslabones de producción y procesamiento de la cadena de valor de marañón en el Golfo de Fonseca, una estrategia fue la creación y el apoyo para el desarrollo de centros de cuidado o personal de apoyo dedicado a cuidar niños y niñas las mujeres empleadas. También es posible ofrecer, mediante las jornadas de capacitación y sensibilización a los actores de la cadena de valor, opciones de cuidado de niños y niñas, mientras las mujeres reciben sus jornadas de capacitación (Muriel et al., 2020).

Asimismo, es posible que entre las organizaciones de la cadena de valor y suministro diseñen planes para impulsar la flexibilidad horaria, reducción de jornada, aumento de licencias, y demás, especialmente en aquellas empresas que aún no se han aventurado a implementar estrategias de este tipo. Así, la construcción de un plan de mejoramiento donde se evalúen las



posibilidades de establecer en diferentes eslabones acciones que permitan conciliar la vida laboral, familiar y personal, se ha identificado como una de las estrategias posibles a implementar en la cadena de valor (WEConnect International, 2021).

## Comunicar la agenda de género frente a la cadena de valor a nivel interno y externo

Parte fundamental de la ruta para la equidad de género en las empresas y sus cadenas de valor tiene que ver con la declaración continua y permanente de los objetivos de inclusión e igualdad, tanto a nivel interno como externo. En este sentido, una de las estrategias transversales es la comunicación de la agenda de igualdad e inclusión al personal, los socios, proveedores y demás partes, estableciendo un diálogo que garantice el apoyo hacia las acciones de la empresa. Lo anterior permitirá mejorar “la reputación de la compañía y sus marcas con su propio personal, el mercado y la opinión pública; reflejar la igualdad de género como parte de su propuesta de valor, estrategias de mercadotecnia y comunicación externa” (WEConnect International, 2021, p. 29).

Diferentes empresas han implementado pautas y planes comunicacionales inclusivos y no sexistas, donde manifiestan su compromiso y el de actores destacados de su cadena de valor frente a la igualdad de género. Un caso para destacar es el programa desarrollado conjuntamente por la Fundación

Enel, las áreas de Recursos Humanos de las empresas del grupo y la Gerencia Técnica de la organización, en alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Enel y Telefónica tienen una estrategia comunicativa llamada “modelos a seguir”, donde presentan mujeres ocupando cargos tradicionalmente masculinizados, donde muchas mujeres empiezan a considerar la posibilidad de hacerlo. Así, implementar campañas de comunicación internas y externas, donde se visibilicen mujeres hablando sobre su experiencia en áreas técnicas, fomenta “su participación en convocatorias de cargos masculinizados y motiva a las jóvenes a estudiar carreras en esos campos” (Econ Estudio y Aequales, 2019, p. 105).

Dicho esto, estas estrategias operan en 2 vías, primero, una comunicación entre todos los actores y organizaciones de la cadena de valor, con el fin de impulsar espacios de diálogo. Estos espacios se toman como un proceso de comunicación y cooperación en asuntos de igualdad e inclusión entre los miembros de la cadena de valor, los cuales se deberán comprometer en el desarrollo mutuo de estrategias mutuas (Padilla y Odone, 2016).

En segundo lugar, esta comunicación se hace de manera incluyente para promover y visibilizar el rol de mujeres líderes y empresarias para lograr su incorporación en la cadena de valor. Al respecto, diseñar sellos y etiquetas para comercializar la participación femenina comunicará a los consumidores, distribuidores y demás eslabones de la cade-

na que la equidad de género es abordada en la organización. Ello aumenta la visibilidad de mujeres productoras, agrega valor a los productos y motiva a las mujeres a expandir mercados, aumentar ventas y dar mayor estabilidad (Agri-ProFocus, s.f.).

## **Incentivos positivos para el cumplimiento de criterios de igualdad de género**

Al momento de analizar la composición de la cadena de valor, y especialmente de las partes de la cadena de suministro, se suelen identificar algunos incentivos o medidas especiales implementadas por empresas para que organizaciones de su cadena de suministros cumplan criterios de igualdad de género e inclusión. Ello puede ser una iniciativa de las organizaciones empresariales o pueden ser incentivos gubernamentales ya que se han identificado ambos escenarios en la literatura.

En este sentido, algunas grandes empresas han establecido la existencia de metas de liderazgo, estrategias de conciliación, tenen-

cia de política o plan de acción de equidad de género y estructura organizacional paritaria, como un criterio para establecer relaciones de negocio con proveedores, productores y comercializadores (ONU Mujeres, 2020). Asimismo, Tesco colabora con sus proveedores directos con la meta de que el 30 % de los puestos de liderazgo sean ocupados por mujeres para finales de 2025. Para ello, solicita a sus proveedores que analicen la estructura de su plantilla total y que elaboren planes de acción.

De acuerdo con Agri-ProFocus (s.f.), seleccionar las organizaciones externas parte de la cadena de valor sobre criterios superficiales, implica el riesgo de elegir organizaciones con poco potencial para alcanzar los objetivos de género. Los WEP ofrecen orientaciones para facilitarle a las áreas responsables de adquisiciones y cadenas de suministro que establezcan prácticas con perspectiva de género y éticas, las implementen y les otorguen prioridad (Pacto Global, 2022). Ello ha mostrado beneficios en el aumento de ingresos, disponibilidad de proveedores, reputación de la marca, mayor innovación y adaptabilidad.

# Guía para la incorporación de la equidad de género en la cadena de valor

Hablar de la participación de las mujeres en las cadenas de valor implica hacer un reconocimiento del aporte que ellas hacen a la economía en términos productivos. Ello incluso refiere especial relación con los temas asociados a la economía del cuidado y cómo este se convierte en uno de los factores explicativos para comprender mejor las brechas que se han generado entre hombres y mujeres, en este caso desde las cadenas de valor.

Por ello, incorporar la perspectiva analítica de las desigualdades de género a las cadenas de valor es una buena forma de vincular al sector empresarial en el cierre de brechas, ya que se ha identificado que los aportes y la participación de las mujeres en términos productivos es bastante alta, pero en muchos escenarios estos aportes son invisibilizados. También se evidencia que existen determinados sectores donde la participación femenina sigue siendo bastante reducida debido a los roles de género (Riisgaard, & Ponte, 2010). Asimismo, desde las cadenas de valor estos sesgos de género se evidencian principalmente en la distribución de

ingresos y beneficios en los procesos productivos, marcando especial diferencia en aquellos que se desarrollan en contextos rurales (Ochoa, Et. Al. 2011).

A partir de la literatura analizada y con base en las experiencias descritas anteriormente, las cuales se han implementado en empresas y organizaciones de distintos ámbitos, se desarrollará una pauta de pasos generales que pueden ser llevados a cabo con el fin de orientar a las organizaciones en la incorporación de la equidad de género en los diferentes niveles de su cadena de valor.

Esta guía parte entonces de los procesos que están inmersos en estrategias exitosas implementadas por diferentes empresas, donde variables como el sector productivo, el tamaño de la empresa, las regulaciones laborales de los países, los contextos urbanos y rurales, entre otros, son asuntos que refieren variaciones a cada acción recomendada. Si bien este documento abarca los procesos transversales utilizados por las empresas, su implementación no sigue un enfoque lineal, sino que debe ajustarse a las variables mencionadas.

A continuación, se presenta una guía de acciones basadas en estrategias de empresas de múltiples sectores y en recomendaciones de organizaciones internacionales. Las recomendaciones de esta guía cuentan con soporte teórico y analítico, así como con evidencia empírica en la literatura asociada por su impacto en las brechas de género en el sector empresarial. Se resalta que esta guía no implica necesariamente un límite secuencial, ni su implementación se condiciona entre sí. Más bien, se trata de pautas que se extraen de acciones puntuales de empresas que han trabajado el tema con buenos resultados, asimismo son las que aparecen de manera más recurrente en la literatura consultada.

Teniendo en cuenta lo anterior, una guía para iniciar el trabajo desde la cadena de valor deberá tener en cuenta lo siguiente:

- Realizar una caracterización o diagnóstico de todos los procesos y actividades de la cadena de valor.
- Realizar el diagnóstico y mapa de actores dentro de la cadena de proveedores y suministros.
- Diseñar e implementar estrategias para enfrentar los problemas identificados en el diagnóstico.
- Acuerdo de voluntades entre actores o proceso que permita formalizar la apuesta por la equidad de género.
- Realizar capacitaciones y transferencias de conocimiento a todos los actores que hacen parte de la cadena de valor.
- Realizar capacitación a proveedores, PYMES y asociaciones de mujeres en enfoque de género.

- Diseñar una guía de preguntas estandarizada para establecer relaciones en la cadena de proveedores.
- Diseñar una estrategia de comunicaciones para divulgar acciones en equidad de género en la cadena de valor.

### **Caracterizar los procesos y actividades de la cadena de valor.**

Si bien a cada proceso productivo que implique la transformación de unos insumos en resultados subyace la existencia de una cadena de valor, no todas las empresas tienen caracterizada su cadena de valor, en muchos casos es un asunto implícito dentro del día a día de la empresa. Ello ocurre especialmente en aquellas de menor tamaño, donde incluso no hay una distribución clara en términos de roles, funciones y actividades.

El no contar con una identificación clara de la cadena de valor de la empresa implica dificultades el momento de identificar las brechas de género existentes. Por tanto, el primer paso a realizar en este caso es generar el esquema de procesos asociado a la cadena de valor de la empresa y luego evaluar en cada uno de los pasos cuál es la participación que tienen las mujeres, así como los ingresos y beneficios en relación con los de los hombres que también participan en cada proceso. Lo anterior, permitirá a la empresa evidenciar las brechas de género existentes, en qué momentos se generan y empezar a diseñar estrategias claras para intervenir estos eslabones.

Para ello, las empresas que han implementado estas estrategias lo han hecho desde un enfoque participativo y desde la perspectiva del escalamiento económico, la cual implica “la transformación productiva de los eslabones de la cadena, y de la cadena en su conjunto, hacia mejores productos y servicios, procesos de producción superiores o actividades de mayor valor agregado y que sean más intensivas en conocimiento” (Padilla & Oddone, 2016). Sobre esto, es importante tener en cuenta que los diagnósticos deben realizarse en dos niveles, aquellos asociados a la cadena de gestión o producción en el nivel interno de la empresa y aquellos asociados a la cadena de suministros que involucra el relacionamiento externo de la empresa con otros actores dentro de su proceso productivo.

Retomando algunas guías publicadas para las empresas y que recogen los principales interrogantes para tener en cuenta en este punto, Padilla & Oddone (2016) sugieren tener en cuenta preguntas como:

- ¿Qué papel se asigna a la mujer en el proceso productivo?
- ¿Cuántas mujeres y en qué porcentaje respecto de los hombres participan en cada fase del proceso productivo?
- ¿Cuántos puestos de trabajo genera la cadena para las mujeres?
- ¿Qué puestos de trabajo desempeñan las mujeres en la cadena en relación con los hombres?
- ¿Hay mujeres en posiciones de liderazgos en las empresas de la cadena?

- ¿Cómo participan las mujeres en la gobernanza de la cadena y el relacionamiento con actores externos?

## **Realizar el diagnóstico y mapa de actores de la cadena de proveedores y suministros.**

Dentro de las estrategias implementadas asociadas a las cadenas de valor, se identifican aquellas centradas solo en cadena de proveedores o en el trabajo con todos los actores que integran la cadena de suministro. Desde estas estrategias se busca impactar la problemática no solo a nivel interno, sino en el relacionamiento con actores externos a la empresa asociados con el proceso productivo, aquí se evidencia una mayor participación de las medianas y grandes empresas, así como multinacionales con sedes en distintos países del mundo.

Esta estrategia la han implementado de manera exitosa aquellas empresas que ya cuentan con un diagnóstico interno claro sobre sus cadenas de valor, incluso ya se encuentran implementando alternativas de solución de manera exitosa a las brechas de género identificadas, siendo muchas de estas alternativas exitosas las que adoptan como políticas empresariales y buscar hacer extensivas a sus cadenas de proveedores y suministros.

Así, luego de que en el contexto interno se han implementado estrategias exitosas asociadas a la cadena de valor, las empresas que quieren hacer extensivas estas iniciati-

vas realizan ejercicios asociados a mapas de actores, procesos y roles en su cadena de proveedores y suministros, allí empiezan a vincular sus estrategias asociadas a procesos de capacitación, incorporación del enfoque de género, firmas de acuerdos, implementación de rutas para la equidad de género en las que se vayan otorgando reconocimiento a proveedores, la diversificación de proveedores así como la prelación de proveedores de empresas propiedad de mujeres o aquellos que tengan compromiso declarado. con la equidad de género

Desde esta estrategia es importante resaltar que aquí las grandes empresas se erigen como apoyo a aquellas de menor nivel que integran sus cadenas, siendo los procesos de mentoría o acompañamiento aquellos que han referido resultados más exitosos en cadenas de proveedores y suministros. Asimismo, es una estrategia que implica la voluntad de las grandes empresas en invertir en el trabajo con proveedores, ya que ello precisa costos en términos de tiempo y recursos, por ello la alta gerencia de la empresa debe estar convencida de los beneficios que en términos de ingresos y beneficios se pueden obtener en el mediano y largo plazo.

## **Diseñar e implementar estrategias según lo identificado en el diagnóstico**

Es importante que las empresas que deseen fortalecer su cadena de valor en términos de equidad de género establezcan metas y

**Es importante que las empresas que deseen fortalecer su cadena de valor en términos de equidad de género establezcan metas y objetivos concretos de acuerdo con el diagnóstico y la caracterización de la cadena de valor a nivel interno y externo.**

objetivos concretos de acuerdo con el diagnóstico y la caracterización de la cadena de valor a nivel interno y externo. Estos objetivos le permitirán diseñar estrategias concretas para construir una cadena de valor con enfoque de género. Algunos ejemplos de objetivos y metas pueden ser: aumentar el empleo formal de las mujeres y contribuir a la eliminación de brechas salariales; generar una mayor participación de las micro, pequeñas y medianas empresas propiedad de mujeres; y brindar apoyo a proveedores, productores y asociaciones de regiones menos favorecidas (Padilla y Oddone, 2016). Estos objetivos serán la guía para definir el resto de las acciones a implementar y deberán tener en cuenta los retos y cuello de botellas identificados con anterioridad.

A partir de esto, las organizaciones podrán iniciar la estructuración de acciones concretas que les permitan resolver problemas puntuales y alcanzar las metas propuestas. Es importante mencionar que estas estrategias suelen basarse en la identificación de buenas prácticas en contextos y sectores similares, las cuales son investigadas, analizadas o compartidas desde articulaciones con otras empresas del sector y la región (Padilla

y Oddone, 2016). En esta medida, el planteamiento de estrategias no solo debe ser coherente con los problemas identificados, sino también con los objetivos y metas, y para ello deben ser planteamientos concretos y alcanzables.

En la literatura se pueden rastrear múltiples acciones, cada una de ellas es diferente dependiendo de la industria a la que se aplique, el contexto territorial y las características económicas. A continuación, se presentan algunas estrategias diseñadas para cadenas de valor de diferentes sectores económicos (Moreno et al., 2021; Muriel et al., 2020):

- Desarrollar servicios financieros sensibles al género.
- Impulsar la alfabetización digital entre las emprendedoras y las trabajadoras turísticas.
- Fortalecer las redes de mujeres para afianzar mecanismos de representación.
- Realizar un análisis de género de los sistemas de estandarización y salarial laboral turísticos que incluye los principales estándares de violencia contra las mujeres.
- Asesorar a las productoras de diferentes productos agrícolas en temas organizativos y legales para incentivar la creación de grupos.
- Realizar encuentros de mujeres productoras para el intercambio de experiencias y conocimientos.
- Realizar talleres en cargos gerenciales de plantas procesadoras sobre igualdad de condiciones laborales entre hombres y mujeres.
- Fomentar la participación de las mujeres en organizaciones, cooperativas y cámaras de comercio.

Al momento de definir y diseñar las estrategias a implementar, es necesario estructurar dicha implementación delimitando factores como los recursos necesarios, las articulaciones que se llevarán a cabo y los actores beneficiados. En definitiva, La implementación de acciones destinadas a eliminar las limitaciones en función del género, ofrecen oportunidades importantes para propiciar sinergias en los esfuerzos para alcanzar los objetivos para el desarrollo de la cadena de valor y la igualdad de género (FAO, 2020).

### **Generar un acuerdo de voluntades entre actores para formalizar la apuesta por la equidad de género.**

Uno de los primeros pasos identificados en las estrategias que incorporan buenas prácticas desde las cadenas de valor es la necesidad de formalizar estas apuestas, no solo en el nivel interno, sino especialmente en las relaciones que se tejen desde las cadenas de proveedores y suministros. Por ello, el primer paso asociado a la generación de estas redes pasa por el establecimiento de

**Al momento de definir y diseñar las estrategias a implementar, es necesario estructurar dicha implementación delimitando factores como los recursos necesarios, las articulaciones que se llevarán a cabo y los actores beneficiados.**



un momento formal donde se expresen de manera clara las voluntades de las partes relacionadas frente al cierre de brechas en equidad de género, este proceso que puede concretarse en un documento escrito o en un proceso de carácter formal es el primer requisito a cumplir cuando se va a iniciar un proceso de contratación con proveedores o actores externos que entrarán a hacer parte de la cadena de valor.

Sumado a ello, este ejercicio, que por lo general se realiza entre los altos niveles de las empresas luego, es comunicado y difundido entre todos los colaboradores, asimismo entra a ser parte integral de la misión y visión de las organizaciones que lo suscriban, asunto que deben reflejarse en los distintos documentos formales y constitutivos de las apuestas organizacionales de las compañías.

### **Capacitación y transferencia de conocimiento a los actores de la cadena de valor.**

Luego de la realización de diagnósticos, mapeos de actores e identificación de necesidades y brechas, uno de los elementos más implementados por las empresas es la puesta en marcha de capacitaciones y transferencias de conocimiento tanto con sus colaboradores internos, proveedores y actores externos, las cuales incluso se hacen extensivas a los núcleos familiares primarios de estos actores. Lo anterior se encuentra relacionado con que uno de los pilares que sustenta la mayoría de las desigualdades de

género, incluyendo aquellas que se presentan dentro de las cadenas de valor, se asocia a la presencia de prácticas asociadas con una cultura patriarcal que refuerzan los roles y estereotipos de género.

Esta estrategia es implementada por lo general desde las grandes empresas hacia sus cadenas de proveedores y suministros, ello en el marco de los acuerdos de voluntades o compromisos suscritos. También son contratadas con consultores externos o se apoyan en iniciativas de carácter público, desde las cuales los gobiernos han realizado apuestas por la gobernanza desde las cadenas de valor (Barrientos, Bianchi & Berman, 2019).

### **Capacitación a proveedores, PYMES y asociaciones de mujeres en enfoque de género**

Las grandes empresas que ingresan a la ruta de la equidad de género y buscan transversalizar estos temas en su cadena de suministro pueden expandir o ampliar el alcance de sus procesos formativos y capacitaciones a proveedores, productores, PYMES y asociaciones de mujeres que conformen su cadena de suministro. Ello es especialmente significativo para empresas y asociaciones que no tienen el capital y la capacidad organizacional, social y económica para llevar a cabo estas estrategias por su propia cuenta.

De acuerdo con la literatura, la incorporación de esta estrategia es significativamente valiosa en proveedores y productores rura-



les de la cadena de suministro, pues suelen caracterizarse por poca formación educativa, especialmente en mujeres rurales y bajo acceso a la información (Silva-Jiménez et al., 2020). Ahora bien, será fundamental la caracterización y el diagnóstico realizado a la cadena de proveedores y suministro para proponer estrategias efectivas para la extensión de procesos de capacitación y formación en diversas temáticas orientadas a la equidad de género. Algunos temas en las capacitaciones ofrecidas por las grandes empresas a los diferentes eslabones de su cadena de suministro y proveedores son los siguientes (Campbell, 2011):

- Capacitación y acompañamiento en el diseño de una política de igualdad de género
- Capacitación en liderazgo, administración y mercadeo con perspectiva de género para reducir brechas de liderazgo y potenciar capacidades de las mujeres.
- Capacitación a mujeres emprendedoras para que formen parte de la cadena de suministro y proveedores.
- Capacitación en estrategias de reclutamiento y selección con enfoque de género, para atraer la participación del género menos representado en diversas actividades económicas.
- Capacitación a los niveles de toma de decisiones que componen los eslabones de la cadena de suministro sobre la importancia de la equidad de género y sus dimensiones.

Para llevar a cabo este proceso, se recomienda a las empresas priorizar las temáticas que van a transversalizar en su cadena de sumi-

**Se recomienda a las empresas priorizar las temáticas que van a transversalizar en su cadena de suministro de acuerdo con los sectores y actividades económicas que la componen.**

nistro de acuerdo con los sectores y actividades económicas que la componen. Es decir, si son proveedores rurales, si su composición organizacional es predominantemente masculina o femenina, o si se trata de asociaciones o pequeños emprendimientos de mujeres (Ramírez et al., 2012). Asimismo, es necesario definir como se llevará a cabo este acompañamiento, por ejemplo, delimitar la cantidad de espacios que se abrirán al año, definir los recursos necesarios para implementarlos y priorizar la población objetivo.

### **Guía de preguntas estandarizada para construir la cadena de proveedores.**

Con el fin de extender el compromiso con la equidad de género a las cadenas de suministro y proveedores, se ha identificado una estrategia ampliamente desarrollada por diversas empresas. Dicha estrategia consiste en el diseño de una guía de preguntas y condiciones para las empresas, proveedores y productores que buscan hacer parte de la cadena de valor de una empresa. En este sentido, esta estrategia busca establecer parámetros estandarizados para comprender la división de actividades y responsabilidades en el proceso productivo y cómo se desa-

rollan las actividades según las relaciones de poder (Padilla y Oddone, 2016).

Estas preguntas permitirán conocer el nivel de sensibilidad de género en las organizaciones candidatas a formar parte de la cadena de valor. Allí se indaga si las organizaciones “reflejan los principios de igualdad de género en su estructura, en su cultura, en los servicios que prestan y en la forma en que son prestados” (Agri-ProFocus, s.f., p. 56). Algunas de las preguntas que pueden tenerse en cuenta para el establecimiento de esta guía en las empresas son:

- ¿Cuál es el género de la persona propietaria de la empresa o negocio?
- ¿Cuál es el porcentaje de las mujeres que participan del proceso productivo?
- ¿Cuál es el porcentaje de las mujeres en niveles de toma de decisiones y liderazgo?
- ¿Cuál es la proporción de ocupaciones y empleos informales y su desagregación por sexo y tipo de actividad?
- ¿Tiene la empresa u organización alguna declaración de compromiso con la igualdad de género?
- ¿Tiene la empresa una política o plan de acción en temas de equidad de género e inclusión?
- ¿Recopila datos en relación con contrataciones, ascensos y retiros desagregados por sexo?
- ¿Sus procesos de comunicación tienen en cuenta el lenguaje inclusivo y no sexista?

Esta guía de preguntas se plantea de manera general, pero dependiendo del sector económico en el que se desee aplicar se deberán hacer preguntas específicas para tener

una mayor comprensión las organizaciones que compondrán la cadena de suministro. Es el caso, por ejemplo, de sectores cuya ubicación territorial se desarrolla en la ruralidad o que involucra actividades agrícolas donde las brechas de género suelen ser más amplias. Es importante mencionar que la selección no es un ejercicio matemático, sino que se debe propender por un análisis basado en información cualitativa, pues no siempre hay existencia de datos cuantitativos sobre las dimensiones sociales de las cadenas de suministro (FAO, 2020).

## **Diseñar estrategia de comunicaciones para divulgar acciones en equidad de género**

Parte importante de los pasos a desarrollar para la transversalización del enfoque de género en la cadena de valor y suministro es el diseño de una estrategia de comunicación interna y externa de las acciones y los resultados que se llevan a cabo en la organización para eliminar brechas. Esto permitirá evidenciar los avances de la organización, crear consciencia dentro y fuera de la empresa, democratizar la información entre las mujeres que hacen parte de la cadena de valor y fortalecer la reputación de la organización frente a los consumidores y asociados (WEConnect International, 2021).

Lo anterior no solo es una recomendación para las grandes organizaciones, pues en la literatura se evidencia una creciente participación de pequeñas y medianas empresas de cadenas

de valor globales que escriben sus informes de sostenibilidad y los comunican estratégicamente para ser certificadas por proveedores que aseguren la calidad. Así, una de las recomendaciones es que las grandes empresas apoyen a sus proveedores para la publicación y socialización de información sobre género, inclusión y diversidad (Agri-ProFocus, s.f.).

Al respecto, se sugiere el uso de diferentes medios de comunicación interna y externa, entre los cuales se encuentra la implementación de boletines periódicos, infográficos, notas de prensa, páginas web, redes sociales y mesas de diálogo compuestas por diversos eslabones de la cadena de valor. De acuerdo con Carrillo et al. (2020), una de las estra-

tegias de comunicación más efectivas para el crecimiento de una empresa es el Informe Integrado, con el cual se busca evidenciar cómo una organización crea valor en el tiempo para que los proveedores de capital financiero tengan información suficiente respecto a los impactos sociales y ambientales generados por la empresa (2020).

En concreto, la consolidación de una estrategia de divulgación y comunicación en la cadena de valor es esencial para fomentar la responsabilidad, identificar riesgos aprovechar nuevas oportunidades y mejorar la eficiencia. Lo anterior termina por incidir en la estrategia, la política y el valor de la organización a largo plazo.

# Conclusiones

- El rastreo documental realizado sugiere que, si bien es abundante la literatura sobre las cadenas de valor y cadenas de suministros desde la economía y la administración, al revisar la relación de esta cadena de valor con la equidad de género son pocos los estudios que la contemplan en términos generales o desde el análisis de la relación entre estas variables. En este caso los estudios que se encuentran en los que se aborda la relación son por sectores específicos de la economía, especialmente cadenas de producción de lácteos, especias, cacao, entre otros referidos.
- Tal y como se ha evidenciado en las investigaciones anteriores, los esfuerzos dirigidos a fortalecer la equidad de género y disminuir brechas en la cadena de valor, requieren un compromiso y apalancamiento constante de la alta dirección de la empresa. Esto se evidencia en las estrategias que fueron destacadas en este documento, pues todas ellas parten de la declaración de un compromiso o la existencia previa de un trabajo significativo en temas de equidad al interior de la organización.
- Es posible identificar en la literatura una mayor tendencia a desarrollar estrategias que se concentran en la cadena de proveedores. Mientras que hubo una proporción menor de prácticas y estrategias asociadas a los demás actores y eslabones de la cadena de suministros, clientes o comercialización. Esto puede explicarse dado que una de las grandes brechas en la cadena de valor es la baja participación de mujeres propietarias o líderes en la cadena de proveedores de los principales sectores económicos. Esta tendencia tiene valor dado que permite permear y promover por fuera de la organización estrategias de equidad de género, mostrando que las políticas de las empresas tienen impactos en las empresas proveedoras.
- Resulta necesario incorporar la discusión sobre la participación que tienen las mujeres en las cadenas de valor de las empresas, allí se han identificado brechas debido a ingresos y beneficios entre hombres y mujeres participantes de los mismos procesos productivos. Esta problemática se agrava especialmente en áreas rurales, donde las mujeres en la mayoría de los casos, suelen carecer de derechos de propiedad de tierras. Además, se evidencian menos posibilidades de crecimiento económico y acceso a mercados por parte de las empresas que

son propiedad de mujeres, lo que se exacerbó en sectores masculinizados y sectores tecnológicos.

- Partiendo del ejercicio investigativo realizado, es posible identificar que son principalmente las grandes empresas quienes han incorporado estrategias efectivas en materia de equidad de género dentro de sus cadenas de valor. Asimismo, son estas las encargadas de apalancar estas iniciativas en sus cadenas de suministros y proveedores, ello se explica por la cantidad de redes que se encuentran inmersas en sus procesos productivos, por el nivel de recursos financieros que les permiten apoyar estas iniciativas y por las capacidades internas que una gran empresa puede desarrollar en relación con el cierre de brechas.
- Aunque estos procesos de transversalización del enfoque de género en las cadenas de valor y suministro pueden presentarse en diferentes sectores y tamaños de empresas, se evidencia una mayor necesidad

a impulsar estos procesos en áreas rurales y en el sector de la agricultura, pues allí las brechas de género se presentan con un mayor grado de incidencia.

- Incorporar el enfoque de género en las cadenas de valor y suministro no es un ejercicio individual, requiere de la confluencia y articulación de diversos actores, así como el diálogo y la negociación permanente. No será un trabajo de fácil desarrollo y se encontrarán resistencias, pero la clave fundamental está en el levantamiento de datos y la demostración y comunicación de resultados.
- La información analizada permite evidenciar que, al estar asociadas con los niveles de productividad de las empresas, aquellas compañías que logran intervenir las brechas de género existentes en sus cadenas de valor reportan mejores beneficios en términos de ingresos y beneficios. En este sentido, no es posible generar crecimiento sostenible sin igualdad de género.

# Recomendaciones

- De acuerdo con la guía presentada se recomienda iniciar el proceso con el diagnóstico e identificación de la cadena de valor, frente a ello si bien se destaca la importancia de los proveedores se recomienda a las empresas incluir otros actores y pasos dentro de la cadena de suministros.
- En el caso de las grandes empresas con avances frente al tema se recomienda iniciar con un proceso interno de diagnóstico y con posterioridad generar estrategias o firmas de acuerdos que permitan irradiar su compromiso con la equidad de género a los actores externos con los que interactúan. Una buena forma de aportar a las empresas de menores tamaños es brindar procesos de asistencia técnica, transferencias de conocimiento o mentorías donde se comparta con las otras empresas logros, buenas prácticas y lecciones aprendidas en su camino hacia la equidad de género.
- Los procesos de comunicación y el establecimiento de incentivos o criterios de género para crear o fortalecer la cadena de valor son procesos fundamentales, pues permiten evidenciar los resultados e impactos de buenas prácticas y condicionar el establecimiento de relaciones comerciales a la existencia de procesos en busca de a igualdad de género.
- Estos procesos se han empezado a implementar en diversos sectores, es importante que las empresas generen diálogos y procesos de transferencia de conocimiento para aprender de las acciones llevadas a cabo y evitar repetir errores. En estos compromisos la cooperación y articulación resulta siendo fundamental para procesos exitosos.
- Una recomendación importante para las empresas es buscar de manera intencional y tener metas claras. Hoy hay muchas mujeres propietarias que buscan emerger e ingresar en el mercado laboral en diversos sectores de la economía, es importante generar convocatorias de manera directa y establecer una meta de mujeres vinculadas a la cadena de valor.
- Estos procesos requieren compromiso y planificación estratégica, es importante que las empresas documenten y establezcan procesos claros para la transversalización del enfoque de género en sus cadenas de valor y suministro. Esto buscando estandarizar procesos y hacerles seguimiento y evaluación.

# Bibliografía

- Agri-ProFocus. (s.f.). Caja de herramientas prácticas para integrar una perspectiva de género en el desarrollo de cadenas de valor agropecuarias. [https://agriprofocus.com/upload/FINAL-Caja\\_Herramientas.compressed1415291170.pdf](https://agriprofocus.com/upload/FINAL-Caja_Herramientas.compressed1415291170.pdf)
- Barrientos, S. (2019). *Gender and work in global value chains: Capturing the gains?* Cambridge University Press. Documento recuperado de: [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=w3SmDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gender+and+work+in+global+value+chains:+Capturing+the+gains%3F.+&ots=HNh-wbYRsn&sig=-\\_iRNFNF-P7ZZzY4E0KZaSYQSPQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Gender%20and%20work%20in%20global%20value%20chains%3A%20Capturing%20the%20gains%3F.&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=w3SmDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Gender+and+work+in+global+value+chains:+Capturing+the+gains%3F.+&ots=HNh-wbYRsn&sig=-_iRNFNF-P7ZZzY4E0KZaSYQSPQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Gender%20and%20work%20in%20global%20value%20chains%3A%20Capturing%20the%20gains%3F.&f=false)
- Barrientos, S., Bianchi, L., & Berman, C. (2019). La igualdad de género y la gobernanza de las cadenas de valor mundiales. Promoción de los derechos de las trabajadoras. *Revista Internacional del Trabajo*, 138(4), 789-818. Documento recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ilrs.12143>
- Berdeja, I. (2020). *¿Cómo incorporar a más mujeres propietarias de empresas en las cadenas de valor?* BID Invest. Recuperado de: <https://idbinvest.org/es/blog/genero/como-incorporar-mas-mujeres-propietarias-de-empresas-en-las-cadenas-de-valor>
- Carrillo, M., Castaño, J., Castillo, J., Cepeda, V., Melo, N., Peñaloza, P., Pineda, I. y Posada, D. (2020). Sostenibilidad en la cadena de valor. Informe del laboratorio empresarial CESA. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Coronado Acevedo, M. D., Montero Martínez, C. A., & Romero García, C. D. L. Á. (2022). *Asesoría para potenciar la cadena de valor, dirigida a mujeres Empresarias del sector Agrícola, seleccionadas por Instituto Nacional de Mujeres (INAMU), región Chorotega, para el desarrollo del programa Asesoría virtual e identificación de riesgos producidos por la pandemia, Liberia, 2021*. Documento recuperado de: <https://repositorio.utn.ac.cr/handle/20.500.13077/732>

- DANE (2022) Brecha salarial de género en Colombia. Documento recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/dic-brecha-salarail-genero-2022-v3.pdf>
- Díaz, A., Donaire, C. y Bersezio, M. (2020). Manual para Promover la Igualdad de Género en la Cadena de Suministro. Unión Europea.
- Econ Estudio y Aequales. (2019). Iniciativa público-privada para reducir las brechas económicas de género en Colombia: diagnóstico. Iniciativa de Paridad de Género.
- FAO. (2020). Desarrollo de cadenas de valor sensibles al género. Directrices para profesionales.
- Hunt, V., Layton, D. y Prince, S. (2015). Why diversity matters. McKinsey & Company Insights and Publications. Documento recuperado de: [http://www.mckinsey.com/insights/organization/why\\_diversity\\_matters](http://www.mckinsey.com/insights/organization/why_diversity_matters)
- Lindo, P. (2009). Los conceptos que han guiado el trabajo con cadenas de valor y equidad de género en Centroamérica.
- Moreno, D., Molina, M. R. & Romero, M. (2021). *Turismo con enfoque de género y cadena de valor en los países del Triángulo Norte de Centroamérica*. Programa Mujeres, Economía Local y Territorios (MELYT), ONU Mujeres. Rimisp. Documento recuperado de: <https://elsalvador.unwomen.org/sites/default/files/2022-09/Estudio%20CDV%20Turismo%20con%20enfoque%20de%20geñero.pdf>
- Muriel, J., Moreno, M., Chavarro, M., Twyman, J., Wiegel, J. y Castro, J. (2020). Estrategia de Género e Inclusión Social para la Cadena de Valor de Maraón en la Región Golfo de Fonseca, Honduras. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y Swisscontact.
- Ochoa Camacho, A. L., Martínez Díaz, A. I., Gutiérrez Quintero, B., Fernández Amador, G., Madden Arias, L., Marchena Alpizar, L., ... & Ortiz Murillo, P. A. (2011). Mujeres rurales, tierra y producción: participación de mujeres rurales en cadenas de valor. Documento recuperado de: <http://biblioteca.ribei.org/id/eprint/823/>
- ONU Mujeres. (2020). La igualdad de género es un derecho y es un buen negocio. Caja de herramientas: rutas para el sector privado. Pacto Global Red Colombia.
- Pacto Global. (2022). Cómo integrar la perspectiva de género en la adquisición sostenible. Género y cadenas de suministro: El valor estratégico de las adquisiciones con perspectiva





UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

**Valor Público**

Centro de estudios e incidencia

de género. <https://sustainableprocurement.unglobalcompact.org/es/igualdad-de-genero-en-las-cadenas-de-suministro>

Padilla, R. y Oddone, N. (2016). Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor. CEPAL. Documento recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/40662>

Portafolio (2023) En cuota femenina en juntas el país sobresale a nivel global. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/promedio-de-participacion-de-mujeres-en-las-juntas-directivas-de-los-emisores-de-valores-en-colombia-es-22-3-587030>

Porter, M. (2008). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Ramírez, F., Gutiérrez, I., Hernández, L., Escobedo, A. y Padilla, D. (2012). El empoderamiento de las mujeres en las cadenas de valor: Un reto para las políticas de desarrollo rural. CATIE.

Ramírez, N. A. & Varón, L. P. (2022). Alcance y alternativas para el manejo del acoso laboral más allá de la existencia de una relación de subordinación. Repositorio Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/61665>

Ranking PAR (2022) Datos de Colombia. Documento recuperado de: <https://aequales.com/wp-content/uploads/2023/04/Infografi%CC%81a-Colombia.pdf>

Ranking PAR (2022) Datos de LATAM. Documento recuperado de: <https://aequales.com/wp-content/uploads/2023/04/Infografi%CC%81a-LATAM-1.pdf>

Riisgaard, L., & Ponte, S. (2010). *Gender and value chain development*. Danida. Documento recuperado de: [https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:-j6sl2r1lqE-J:scholar.google.com/++Evaluation+Study+Gender+and+Value+Chain+Development+Lone+Riisgaard,+Anna+Maria+Escobar+Fibla+and+Stefano+Ponte+Danish+Institute+for+International+Studies&hl=es&as\\_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:-j6sl2r1lqE-J:scholar.google.com/++Evaluation+Study+Gender+and+Value+Chain+Development+Lone+Riisgaard,+Anna+Maria+Escobar+Fibla+and+Stefano+Ponte+Danish+Institute+for+International+Studies&hl=es&as_sdt=0,5)

OIT (s.f) *Las mujeres en las juntas directivas: construir la reserva del talento femenino*. Documento recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms\\_438288.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/briefingnote/wcms_438288.pdf)

Senders, A., Lentik, A., Vanderschaeghe, M., & Terrillon, J. (2014). *Género en Cadenas de Valor: Caja de Herramientas Prácticas para Integrar una Perspectiva de Género en el Desarrollo*

*de Cadenas de Valor Agropecuarias*. AgriProFocus. Documento recuperado de: [https://agriprofocus.com/upload/FINAL-Caja\\_Herramientas.compressed1415291170.pdf](https://agriprofocus.com/upload/FINAL-Caja_Herramientas.compressed1415291170.pdf)

Silva-Jiménez, Y., Durán, C., Concha, C. y Otero, J. (2020). Experiencias exitosas de asociatividad: Un caso de empoderamiento de las mujeres Rurales y equidad de género en cadenas de valor agrícola. *Revista Novedades Colombiana*, 15(1), pp. 71-96.

WEConnect International. (2021). Diversidad y digitalización: Pilares para la competitividad de las cadenas de suministro en México. SAP México.

**Estrategias efectivas  
para la incorporación  
de la perspectiva de  
género en la cadena  
de valor de las empresas**

---



UNIVERSIDAD  
**EAFIT**

**Valor Público**  
Centro de estudios e incidencia