
GENPROM

Series sobre Género y Empleo

**Identificación de Oportunidades Económicas para
Grupos de Mujeres y Comunidades**

**Programa de Promoción de Género
Oficina Internacional del Trabajo Ginebra**

Palabras Preliminares

Esta Guía fue desarrollada como parte del conjunto de herramientas para género y empleo del Programa de Promoción de Género (GENPROM) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). El grupo meta principal de esta Guía son las organizaciones comunitarias y de desarrollo, gubernamentales y no-gubernamentales, y organizaciones de trabajadores y empleadores que trabajan con grupos de mujeres locales en la identificación y desarrollo de oportunidades para más y mejores trabajos.

Los esfuerzos para ayudar a grupos vulnerables de mujeres trabajadoras para que puedan auto emplearse, crear micro y pequeñas empresas o incrementar sus potenciales de ingresos, pueden ser sostenibles y pueden permitir a las mujeres salir de la pobreza, si tienen conexión y son respaldados por un número de medidas. En primer lugar, tiene que haber una identificación acertada de los potenciales y las oportunidades económicas basada en una evaluación realista de los recursos disponibles y las limitantes dentro de una comunidad. La identificación de oportunidades económicas debería hacerse a través de un proceso participativo que involucre a los beneficiarios meta y a un gran número de actores clave de la comunidad – por ejemplo, las autoridades locales de desarrollo, las instituciones financieras, los servicios de empleo, los negocios dentro del sector privado, los sindicatos, las organizaciones de ayuda – para construir un consenso y un compromiso y ayudar a movilizar los recursos necesarios. Un segundo grupo complementario de medidas son para ‘empoderar’ a las mujeres y que puedan convertir sus oportunidades en más y mejores empleos para ellas mismas, mejorar el bienestar de sus familias, especialmente el de los niños y un mejor estatus para el grupo y la mujer como individuo. Esta guía describe estas importantes medidas y expone los pasos prácticos para llevarlas a cabo.

La Guía recurre a los conocimientos disponibles de la OIT y las herramientas relacionadas, por ejemplo, a la identificación de ideas de negocios, al desarrollo económico local, a los enfoques comunitarios y movilización de grupos, y al ‘empoderamiento’ de las mujeres. Muchas de esas herramientas, como “Start and Improve Your Business” (Comience y Mejore su Negocio) y cómo conducir los análisis y planeamientos de género han sido puestas a prueba y su uso ha sido ampliamente comprobado. Sin embargo, lo peculiar de esta Guía es su concentración en los grupos femeninos y las comunidades y su enfoque participativo.

Gerda Heyde escribió esta Guía en inglés. Ella posee experiencia práctica sustancial trabajando con grupos de mujeres y comunidades, conduciendo ejercicios de identificación de oportunidades económicas. Nadia Agustina Alvarado tradujo la Guía en Español. Naoko Otohe, especialista principal de empleo y género de la OIT en Ginebra proveyó la supervisión técnica en general.

Lin Lean Lim
Gerente
Programa de Promoción de Género

Contenidos

Página

PARABRAS PRELIMINARES.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTECEDENTES.....	1
CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA.....	2
DEFINICIONES.....	4
PARTE 1 VENTAJAS DEL DESARROLLO DE NEGOCIOS A TRAVÉS DE GRUPOS.....	7
1.1 PUNTO DE PARTIDA.....	7
1.2 EL ROL DE LOS GRUPOS DE MUJERES Y LAS COMUNIDADES.....	7
1.2.1 Elementos económicos.....	8
1.2.2 Elementos sociológicos.....	9
1.2.3 La Complementariedad de las Actividades Individuales y de Grupo.....	9
1.3 LIMITANTES ESPECÍFICAS QUE ENFRENTAN LAS MUJERES EMPRESARIAS.....	10
1.4 LA IMPORTANCIA DEL “EMPODERAMIENTO”.....	11
1.5 ALGUNAS IDEAS SOBRE LA ESTRUCTURA Y EL ESTATUS LEGAL DEL GRUPO.....	15
PARTE 2 EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE.....	17
2.1 EL ROL DE LOS ACTORES INTERESADOS EN EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES.....	17
2.1.1 Identificar a los actores interesados.....	17
2.1.2 Crear compromiso dentro de la sociedad con las oportunidades económicas para mujeres.....	19
2.2 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE NUESTRA COMUNIDAD.....	21
2.2.1 Población aproximada.....	21
2.2.2 Características geográficas.....	21
2.2.3 Instalaciones educativas y servicios sociales.....	22
2.2.4 Fuentes de crédito para la pequeña empresa.....	22
2.2.5 ¿Qué materias primas e insumos para la producción están disponibles en el área?.....	22
2.2.6 ¿A cuáles actividades económicas les está yendo bien en nuestra localidad? ¿Por qué?.....	23
2.2.7 ¿Cuáles de las necesidades de la población local no están siendo satisfechas?.....	25
2.2.8 ¿Qué parte de la demanda externa puede ser cubierta con productos de la localidad?.....	26
PARTE 3 ANÁLISIS FODA DE LA COMUNIDAD O GRUPO DE MUJERES.....	27
3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	27
3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	30
PARTE 4 FUENTES DE IDEAS DE NEGOCIO.....	31
4.1 INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO CREATIVO.....	31
4.1.1 Lluvia de ideas.....	31
4.1.2 El “Pensamiento lateral”.....	32
4.2 DIFERENTES TÉCNICAS PARA ENCONTRAR NUEVAS IDEAS.....	34
4.2.1 Habilidades y conocimientos de las mujeres.....	34
4.2.2 Diferentes maneras de ver un mismo producto.....	34
4.2.3 Posibles usos para materiales disponibles localmente.....	36
4.2.4 Sustitución de los productos “importados”.....	38
4.2.5 Posibilidades de exportación.....	38
4.2.6 Tendencias importantes en la sociedad.....	39
4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN E IDEAS.....	41
4.3.1 Ferias comerciales.....	41
4.3.2 Publicaciones.....	41
4.3.3 Entrevistas.....	41
PARTE 5 ANÁLISIS CRÍTICO DE IDEAS.....	43
5.1 REVISIÓN RÁPIDA DE IDEAS.....	43
5.2 ENCUESTA DE OPORTUNIDADES DE MERCADO (EOM).....	44

5.3 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	45
PARTE 6 EXPORTACIÓN Y COMERCIO.....	53
6.1 ¿POR QUÉ EXPORTAR?.....	53
6.1.1 Las ventajas y desventajas de la exportación.....	53
6.1.2 Lista de aspectos que conlleva la exportación de productos.....	54
6.2. COMERCIO JUSTO.....	56
6.2.1 ¿Qué es el “Comercio Justo”?.....	56
6.2.2 Tipos de organizaciones que promueven el comercio justo.....	56
6.2.3 Elementos básicos de la sociedad entre organizaciones del Sur y del Norte.....	57
6.2.4 Las mujeres dentro del comercio justo.....	58
6.3 INFORMACIÓN DEL MERCADO.....	58
6.3.1 Mercados regionales.....	59
6.3.2 Mercados tradicionales de exportación: Europa del Oeste y los Estados Unidos.....	59
6.3.3 Nuevos mercados de exportación: Europa Oriental y los países en vías de desarrollo.....	59
6.4. TEMAS PRÁCTICOS.....	60
6.4.1 Cálculo de precios.....	60
6.4.2 Términos de venta.....	60
6.4.3 Empaque para exportación.....	61
6.4.4 Financiamiento.....	61
PARTE 7 ANÁLISIS DEL CONTEXTO MACROECONÓMICO (ALFABETIZACIÓN SOBRE LA ECONOMÍA).....	63
7.1 ¿CÓMO AFECTA EL “CAMBIO ECONÓMICO” NUESTRAS VIDAS Y NUESTROS NEGOCIOS?.....	63
7.2. DISTINTOS TIPOS DE ECONOMÍAS.....	64
7.3 LA INFLACIÓN, LA DEVALUACIÓN Y LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES.....	66
7.3.1 Inflación.....	66
7.3.2 Devaluación y depreciación.....	66
7.3.3 Políticas gubernamentales y su impacto.....	67
ANEXO 1 RESTRICCIONES Y OPCIONES DE LAS MUJERES EMPRESARIAS.....	75
ANEXO 2 RESOLVIENDO PROBLEMAS.....	81
ANEXO 3 EL MEJOR TIPO DE NEGOCIOS.....	89
ANEXO 4 ESTUDIO DE PERFIL DE LA COMUNIDAD.....	93
ANEXO 5 FABRICANTE/MAYORISTA/MINORISTA/SERVICIO.....	99
ANEXO 6 VISITA A SU ÁREA DE NEGOCIOS LOCAL.....	101
ANEXO 7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS COMPARATIVAS DE LAS INDUSTRIAS RURALES.....	107
ANEXO 8 EJERCICIO DE EVALUACIÓN PERSONAL.....	111
ANEXO 9 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	121
ANEXO 10 FORMULARIO PARA LA ENCUESTA DE OPORTUNIDADES DE MERCADO PARA PRODUCTORES.....	127
ANEXO 11 EL IMPACTO DE LA LIBERALIZACIÓN DEL COMERCIO SOBRE LAS MUJERES.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	141
DIRECCIONES DE LAS ORGANIZACIONES DE COMERCIO JUSTO.....	143

Introducción

Antecedentes

El programa de la OIT enfocado en la “Promoción de Género” ha estado implementando varios proyectos de cooperación en distintos países en vías de desarrollo (Bangladesh, India, Nicaragua, Tanzania y Viet-Nam) con el objetivo de crear ingresos y oportunidades laborales *decentes*, promoviendo, simultáneamente, actividades económicas y la igualdad de derechos. Estos proyectos, en muchos casos, han utilizado un enfoque basado en el grupo como uno de los medios para aumentar el poder de las mujeres socialmente y económicamente, proveyendo un marco y un *modus operandi* para capacitar, sensibilizar, proveer micro-créditos y organizar actividades productivas.

Sin embargo, hasta ahora no se ha desarrollado una guía específica para el uso de organizaciones de desarrollo y comunitarias y por su personal para la identificación de “oportunidades económicas” y para ayudar a grupos de mujeres y comunidades en el contexto de estos proyectos. Fue así que se propuso el desarrollo de una guía para la “Identificación de Oportunidades Económicas para Grupos de Mujeres y Comunidades”. Esta guía permite un enfoque participativo en la identificación de algunas oportunidades económicas potenciales que pudieran ser explotadas por grupos de mujeres y/o comunidades, tanto para crear más empleos e ingresos decentes. Esto ayudará a erradicar la pobreza, incrementando el ingreso y el bienestar de las mujeres y sus familias, en particular sus niños/as, como también aumentando del poder social y económicamente a las mujeres.

Muchos programas de promoción de género tienen como componente el asistir a las mujeres en la identificación y materialización de nuevas oportunidades de negocios. Sin embargo, la experiencia muestra que la simple identificación de una idea de negocio, hecha por una mujer o un grupo de mujeres, no siempre lleva a la creación de un negocio exitoso. Un sinnúmero de obstáculos puede dificultar este proceso, incluyendo los siguientes:

- Puede que las mujeres no hayan comprendido completamente el medio en el que operan;
- Las mujeres pueden no estar en posición de movilizar todos los recursos (crédito, fuerza laboral, trabajo familiar, su propio tiempo, etc.) necesarios para manejar con éxito la empresa;
- Puede haber barreras sociales y culturales para el involucramiento de las mujeres en una actividad económica en particular;
- Puede que no exista suficiente compromiso en la comunidad con las actividades económicas manejadas por mujeres.

Por estas razones, GENPROM ha decidido diseñar una guía sobre el proceso de identificación de oportunidades económicas a través de un enfoque de “empoderamiento” y “construcción comunitaria”.

El énfasis de esta guía será no sólo en la identificación técnica de las ideas y de la mejor comprensión del medio económico, sino también en cómo los grupos de

mujeres pueden crear compromiso dentro de sus comunidades y movilizar apoyo para sus actividades económicas. Al final de este proceso deberá haber más ideas sobre las oportunidades que existen para las mujeres, así como también las mujeres y sus grupos deberán estar en una mejor posición para concretar estas oportunidades. El “empoderamiento” es un factor crucial en este proceso.

Los objetivos principales de esta Guía son:

- ayudar a las comunidades y grupos de mujeres a:
 - o Entender mejor el ambiente económico en el que viven;
 - o Identificar oportunidades económicas;
 - o Planear la implementación de estas oportunidades; y
- fortalecer las capacidades de organizaciones de desarrollo y su personal para apoyar a las comunidades y grupos de mujeres en este proceso.

Los grupos-meta inmediatos de esta Guía son:

- Los grupos de mujeres y organizaciones de la pequeña empresa;
- El personal de organizaciones que proporcionan soporte a los grupos de mujeres; y
- Los planeadores locales miembros de comités locales para el desarrollo económico.

Cómo utilizar esta Guía

El texto principal de esta guía describe las diferentes etapas del proceso de identificación de ideas de negocios. Describe, para cada uno, qué organizaciones o individuos deben involucrarse y destaca los puntos que deben recibir particular atención en cada etapa. También indica algunos de los problemas que los proyectos pueden enfrentar al implementar este enfoque.

Esta Guía está basada en la literatura y herramientas disponibles relacionadas con la identificación de ideas de negocio, así como también en los enfoques comunitarios y la construcción de capacidades participativa relacionada con la aumentación del poder de las mujeres. El énfasis no fue tanto en desarrollar herramientas completamente nuevas sino en identificar qué herramientas ya existentes podían ser utilizadas en este proceso, haciéndolas más “género-sensibles”. Cuando no se encontraron herramientas y metodologías apropiadas, se diseñaron herramientas nuevas. Tanto las herramientas nuevas como las estándar fueron puestas a prueba dentro del marco de trabajo de los proyectos de GENPROM. Estas han sido examinadas sobre la base de su rendimiento y adaptadas como corresponde.

Esta Guía está basada en los siguientes principios respecto a la naturaleza de una **idea de negocio** o una **oportunidad económica**:

- Un buen negocio comienza con una buena idea. Esta idea se convierte en una oportunidad cuando es viable, práctica y potencialmente rentable;
- No existe una idea de negocio ideal: el que una oportunidad sea una oportunidad real de negocio para un individuo o grupo depende de su capacidad para convertir esa idea en un proyecto viable;

-
- Lo que hoy se ha considerado una buena idea de negocio u oportunidad económica puede no serlo el día de mañana. Un competidor puede haber lanzado una nueva empresa en el mismo campo, puede haber cambios importantes en la demanda, etc.
 - Si un experto o alguien de fuera identifica una oportunidad económica, el empresario o grupo pueden no haber entendido bien qué elementos fueron tomados en cuenta y él/ella no podrá adaptar la estrategia empresarial cuando el mercado cambie;
 - Al volverse exitosa la empresa, la empresaria o grupo podría estar interesada en diversificarla y expandirla. En tal caso, ella/ellas van a hacer uso de la experiencia que acumularon en las etapas iniciales;
 - Aún cuando un individuo o grupo ya tenga una idea es útil realizar los ejercicios sobre oportunidades económicas ya que esto les ayudará a entender mejor el medio en que van a operar, y los elementos que determinan la viabilidad de la empresa propuesta; y
 - Finalmente, la identificación de una idea de negocio u oportunidad económica es un proceso de aprendizaje: obtener una idea sobre el ambiente/mercado, adquirir conocimientos de sus propias fortalezas y debilidades, y entender las oportunidades y las amenazas para el futuro.

El identificar tempranamente oportunidades económicas o de negocio viables es importante porque:

- Una buena idea es esencial para un negocio exitoso;
- Al considerar una variedad de opciones y escoger la mejor, una incrementa sus posibilidades de éxito;
- Investigar lo que constituye una buena idea de negocio antes de comenzar, le permite a una evadir los problemas previsibles en la etapa de arranque de la empresa;
- Planear cómo evadir estos problemas tempranamente permite identificar otros y tratarlos correctamente; y
- El éxito de los servicios de desarrollo de negocios, medido en términos de las tasas de creación y sobre-vivencia, depende de la consideración de negocios que resulten de una idea bien pensada y viable.¹

Las características principales del proceso propuesto para identificar oportunidades de negocio son las siguientes:

- El proceso incluye el análisis del medio en el cual está operando el grupo (parte 2), la evaluación de las fortalezas y debilidades del grupo y sus miembros (parte 3), la exploración de posibles fuentes de ideas de negocio (parte 4) y el desarrollo de un análisis crítico de las ideas (parte 5).
- Este no es un proceso típicamente lineal, sino **circular**. Probablemente, la información reunida inicialmente deber ser examinada detalladamente en una etapa más avanzada y las decisiones que se tomaron al inicio para lanzar una actividad puede que deban ser revisadas cuando el estudio de factibilidad muestre que la idea no es viable.

¹ *Business Opportunity Identification in Developing Countries: Towards a Systematic and Practical Approach* Milena Hileman, borrador de reporte (1998).

-
- Es un proceso **participativo y de aprendizaje-acción** en el que se le pedirá a las mujeres que recolecten información a través de observación, entrevistas, discusiones de grupo, etc. Este involucramiento va a fortalecer la capacidad de las mujeres para analizar su entorno económico en el futuro, y su confianza en sí mismas en cuanto a tratar con proveedores/clientes y otros actores.
 - La guía incluye una amplia gama de herramientas para la identificación de oportunidades de negocio. De acuerdo con cada situación y grupo específicos, el promotor del grupo escogerá qué herramientas utilizar. Es una buena idea leer todo el texto para familiarizarse con el proceso y, luego, leerlo de nuevo para decidir qué partes serán utilizadas en una situación específica y con un grupo particular.

Definiciones

Oportunidad económica: Una posibilidad de desarrollar una actividad viable que genere ingreso, caracterizada por los siguientes elementos: existe una posibilidad razonable de reunir todos los recursos necesarios para comenzar la empresa; la empresaria o grupo puede conseguir todos los recursos humanos necesarios; existe un mercado (estable) (=demanda) para los productos; y la actividad establecida tiene una posibilidad razonable de volverse viable en un período razonable de tiempo.

Empresa viable: Una **empresa** es una actividad económica que involucra la compra o la venta de ciertos productos/servicios o el procesamiento de insumos para desarrollar un producto o servicio diferente para su venta. Una empresa es **viable** cuando el ingreso es suficiente para pagar todos los costos relacionados con la provisión de insumos, la producción y el mercadeo (incluyendo salarios); cuando hay suficientes recursos para reemplazar el equipo (depreciación) y para asegurar beneficios o ganancias razonables a la dueña del negocio.

Micro-empresa: Actividad económica generalmente con no más de cinco empleados, con una inversión de capital pequeña. Los criterios exactos varían de acuerdo con el país o el nivel del desarrollo económico

Empresa de grupo: El título de propiedad de la actividad comercial o de producción está en manos de un número de individuos, cada uno de los cuales posee una participación en la empresa. Puede ser una pre-cooperativa o una cooperativa, una empresa comercial, o una compañía de responsabilidad limitada.

Asociación de pequeñas empresas: Esta organización representa a una gran cantidad de empresas individuales o de grupo que son miembros de la asociación. La asociación defiende los intereses de los miembros (hacer lobby y cabildeo) y/o brinda a sus miembros servicios como capacitaciones, asesorías y consultorías, información comercial, etc. Generalmente, las asociaciones no realizan actividades comerciales.

Grupos de empresas: Una concentración de empresas que trabajan en la misma actividad (producción de calcetines, por ejemplo) o en actividades complementarias (mantenimiento de maquinaria, producción de materiales para empaque, etc.). La experiencia muestra que un gran número de empresas pequeñas puede desarrollar fortalezas comerciales que son similares a las de compañías grandes.

Grupo de mujeres: Número de mujeres que están determinadas a desarrollar actividades conjuntas en el campo de la producción y mercadeo – o que ya han tomado este tipo de iniciativas. Puede que ellas tengan actividades sociales además de las económicas. Estos grupos pueden ser informales o tener un estatus legal de pre-cooperativa o cooperativa

“Empoderamiento”: El proceso mediante el cual, individuos y grupos locales, ganan el poder y las capacidades necesarias para obtener un mejor manejo sobre o ser capaces de modificar sus vidas y la sociedad en la que viven. En otras palabras, el proceso que les permite tomar decisiones independientes sobre temas que afectan su vida y para ejercer influencia sobre quienes toman decisiones en su nombre.²

Actores interesados: Toda persona o institución que tenga interés en la participación económica de las mujeres. Los actores interesados son muy diversos y pueden haber distintas razones para que ellos apoyen (o boicoteen) estas empresas. (Ver sección 2.1)

Comunidad: Grupo de personas que viven o trabajan juntas en la misma área y quienes tienen problemas y limitantes comunes. Estas personas pueden ser hombres, mujeres, jóvenes, quienes sienten que pertenecen a un mismo grupo. En muchos casos, estas personas pertenecen a la misma clase social, grupo étnico, etc.

² ATOL- South Research: *Action-research on Empowerment* (Leuven, Bélgica, 2001).

Parte 1 Ventajas del Desarrollo de Negocios a través de Grupos

1.1 Punto de partida

En los ochentas y noventas, los programas de ajuste estructural que fueron implementados en muchos países en vías de desarrollo han puesto un gran énfasis en la liberalización de los mercados locales, la reducción del control del estado sobre la economía y el crecimiento del sector privado. Desde entonces ha habido un mayor énfasis en cómo los proyectos de desarrollo pueden ayudar a las mujeres a acceder a ingresos a través de actividades empresariales. En la mayoría de los países, ciertamente existen menos oportunidades de empleo para las mujeres que para los hombres en el sector formal (sector público e industrias) y la liberalización de la economía ha creado nuevas oportunidades de negocio.

Dentro del contexto previamente mencionado, el apoyo a la micro-empresa se ha convertido en un medio importante para aliviar la pobreza. La mayoría de las mujeres pobres que son parte activa de la economía informal de los países en vía de desarrollo, tanto en áreas rurales como urbanas, tienen pequeñas actividades económicas de venta, a menudo dentro del pequeño comercio, el procesamiento de alimentos, la producción artesanal casera, etc. Estas actividades son en su mayoría de bajo riesgo, bajas ganancias, a menudo están en sectores de gran competencia.

Muchos programas de donantes tienen grandes presupuestos para capacitación sobre negocios, apoyo en el área de mercadeo, crédito para inversiones y capital de trabajo, etc. La pregunta sobre si estas herramientas proveen por sí mismas garantías suficientes para un cambio significativo en la situación de las mujeres se mantiene. Un apoyo adicional es necesario para reforzar el rol de las mujeres en las comunidades locales y su empoderamiento social y político.

- ¿Las empresas proveen realmente un ingreso básico para las mujeres? ¿O las mujeres automáticamente se involucran en actividades económicas de bajo riesgo, bajo ingreso y casi saturadas?
- Cuando las mujeres tienen acceso a un ingreso adicional, ¿cómo es utilizado este ingreso? ¿Para la familia, para sus propias necesidades? ¿Cuál es el “efecto de sustitución” con respecto al ingreso de los hombres? ¿Los hombres contribuyen menos para costear algunos de los gastos familiares cuando sus esposas tienen un ingreso propio? ¿Cuáles son los recursos adicionales que, en última instancia, pueden ser utilizados por las mujeres?
- Una de las razones por las cuales las empresarias no tienen éxito es la gran presión de su medio social y familia (suegras y familiares varones, por ejemplo) para que cumplan con sus responsabilidades sociales (contribuciones financieras, asistencia a eventos sociales), lo que puede limitar el tiempo y el dinero que las mujeres pueden invertir en sus empresas.

1.2 El rol de los grupos de mujeres y las comunidades

En muchas economías en desarrollo y de transición las agencias de desarrollo han estimulado la creación de grupos de mujeres para actividades económicas. Muchos de estos enfoques fueron inspirados en los mecanismos tradicionales de solidaridad que

existen entre mujeres como “ROSCAS³”, sociedades de entierro (burial societies) y grupos de auto-ayuda en agricultura.

Desde el punto de vista económico los grupos de mujeres no han sido muy exitosos. Empresas típicas de estos grupos como molinos de harina y tiendas pequeñas a menudo no son viables a largo plazo.

Sin embargo, las mujeres están muy comprometidas con estos grupos ya que estos las ayudan a hacer un cambio significativo en sus vidas:

- Algunas de estas actividades económicas nunca podrían haber sido iniciadas por una de ellas, individualmente;
- El ingreso de estas actividades de grupo no puede ser utilizado por sus esposos; y
- El grupo es un foro legítimo para discutir sus problemas e intercambiar ideas.

1.2.1 Elementos económicos

Los siguientes elementos económicos hablan en favor de las empresas de grupo:

- **Recursos financieros comunes:** Muchas actividades necesitan un capital inicial mínimo que excede la capacidad de ahorro de cada mujer.
- **Suministro común de insumos:** los grupos de mujeres pueden negociar mejores precios y condiciones de entrega para insumos que son usados por un gran número de mujeres (materia primaria, material para empaque, etc.).
- **Mercadeo común:** el costo del mercadeo de los productos puede ser reducido cuando se comparten los servicios de transporte. El grupo puede hacer arreglos con los clientes grandes con los cuales ninguna de las empresas hubiese podido hacer tratos individualmente.
- **Economías de escala:** las mujeres que usan la misma máquina pueden reducir los costos de producción o producir cantidades más grandes.
- **Ventajas de los grupos de empresas:** un gran número de pequeñas productoras, produciendo los mismos productos o similares pueden atraer clientes más grandes.
- **Transferencia de conocimientos:** a través del trabajo en conjunto las mujeres aprenderán de las demás, mejorando sus habilidades técnicas, de mercadeo, etc.

La creación de una unidad de producción por un grupo no siempre ha probado ser muy eficiente desde el punto de vista económico. Es muy importante determinar los roles y las responsabilidades de la gente involucrada y el sistema de remuneración. Algunas de estas actividades (por ejemplo: sastrería, molino de harina) son muy difíciles de controlar (ver sección 1.2.3) y por lo tanto, a menudo son sujetas de abusos y riesgos morales.

³ Rotating Savings and Credit Associations (Asociaciones de Ahorro y Crédito Rotativo)

1.2.2 Elementos sociológicos

Las siguientes son ventajas sociológicas de las empresas de grupo:

- **Vencer las barreras sociales:** puede ser imposible para las mujeres jóvenes el viajar al mercado a menos que sea como parte de un grupo.
- **El uso del ingreso proveniente de las actividades empresariales:** los hombres podrían tener control sobre el ingreso de sus esposas, pero no sobre el del grupo de mujeres. Esto le da a las mujeres la oportunidad de decidir por sí mismas cómo quieren usar las ganancias de la empresa.
- **Apoyo mutuo:** las mujeres que pertenecen a un mismo grupo a menudo se asisten mutuamente en caso de problemas como enfermedades, la muerte de un miembro de la familia, etc.
- **El impacto de las normas de género y los valores dentro de las comunidades:** cuando muchas mujeres se involucran en actividades dentro de sus comunidades podrían tener un impacto sobre las normas y valores de sus comunidades.
- **Poder de negociación más fuerte:** Las mujeres dentro de los grupos pueden tener una posición más fuerte para negociar con agencias del gobierno, comunidades, familias y entidades relacionadas con los negocios.
- **Acceso más fácil a servicios y capacitación:** Desde el punto de vista de los proveedores de servicios es mucho más fácil capacitar y proveer servicios a las mujeres dentro de grupos que individualmente.

1.2.3 La Complementariedad de las Actividades Individuales y de Grupo

Tres elementos han probado ser muy importantes en el debate sobre si es más apropiado hacer una actividad de manera individual o en grupo:

- **Costos de transacción:** ¿Cuánto tiempo, energía y dinero se necesita para llegar a una decisión conjunta? Si las condiciones laborales y el medio económico son bastante estables, puede ser más fácil desarrollar actividades en conjunto. Sin embargo, si los precios de compra y de ventas, al igual que la calidad de los productos, fluctúan, puede ser más complicado obtener un consenso del grupo.
- **Control de costo:** ¿Qué tan fácil o difícil es controlar si las miembros del grupo hacen lo acordado? Cuando un grupo de mujeres trabaja en las mismas instalaciones es más fácil verificar si todas trabajan bien. Cuando las actividades son realizadas en diferentes lugares puede más difícil controlar el aporte de cada una.
- **Riesgos morales:** en algunos casos, se vuelve más ventajoso para una miembro del grupo el no respetar sus compromisos con el grupo. En este caso, el grupo tiene que decidir qué sanciones imponerle a esta miembro.

En vista de las ventajas (y desventajas) económicas y sociales de trabajar como grupo, podría ser interesante buscar un enfoque complementario entre actividades individuales y de grupo.

Algunos ejemplos:

- Un grupo de mujeres que produce tejidos puede decidir comprar la lana juntamente pero vender el producto individualmente ya que la calidad de las prendas tejidas puede ser muy diferente de una persona a otra.
- Un grupo de mujeres productoras artesanales puede decidir desarrollar una gama de productos en común para ofrecer a compradores grandes dentro del mercado. La orden se reparte entre las miembros pero la producción es individual. El ingreso depende del tiempo que cada miembro pasa en esta actividad productiva.

1.3 Limitantes específicas que enfrentan las mujeres empresarias⁴

La sociedad es la que atribuye los roles de género tanto a mujeres como a hombres. Estos roles varían dependiendo de los grupos sociales y de las culturas. Sin embargo, muchas sociedades consideran que el cuidado del hogar y los niños es para las mujeres, mientras que el obtener ganancias para proveer para el hogar es para los hombres. Este tipo de estereotipos crean barreras para las empresarias que aspiran a tener éxito en sus empresas. Por lo tanto es importante definir las limitantes y problemas específicos que las mujeres enfrentan cuando abren sus empresas.

El anexo 1 incluye una descripción general de conceptos de género y sexo. Aunque la mayoría del personal de los proyectos y ONGs que trabajan con mujeres ya han participado en capacitaciones de género, este texto puede ayudar a “refrescarles la memoria”.

La situación específica de las mujeres en la sociedad es un factor crucial para la promoción de las mujeres dentro de la pequeña empresa. Hay serias limitantes y barreras que obstaculizan la participación eficiente de las mujeres en el sector empresaria:⁵

- **Barreras de comportamiento:** las mujeres poseen poca confianza en sí mismas y tienen una imagen negativa de ellas mismas, tienen miedo y son tímidas para hablar en público.
- **Barreras de roles** son el resultado de las demandas conflictivas de sus roles y limitantes de tiempo: las mujeres tienen que cuidar a los niños y el hogar y tienen menos tiempo disponible para manejar sus negocios. Usualmente no tienen tiempo para asistir a reuniones en la noche.
- **Barreras sociales y culturales:** actitudes negativas hacia las mujeres con negocios, la creencia de que las mujeres están supuestas a cumplir sus otros roles, la falta de apoyo familiar, el hecho de que a las mujeres no se les está permitido viajar solas o trabajar hasta tarde o de noche.
- **Barreras educacionales:** las mujeres tienen niveles de educación relativamente menores, han recibido una educación llena de prejuicios y usualmente tienen acceso limitado a oportunidades de entrenamiento vocacional.

⁴ ILO: *Start Your Business: A Guide for Trainers on Promoting Women in Micro-Enterprises* (ILO Women in Development Programme, 1993), pp. 9-10.

⁵ ILO: *Gender Issues in Micro-Enterprise Development* (ILO-ISEP, 1999), p. 3.

- **Barreras ocupacionales:** las mujeres tienen menos oportunidades dentro del sector formal, algunas profesiones son consideradas inadecuadas para mujeres, como por ejemplo: el trabajo de la construcción.
- **Barreras de infraestructura:** el acceso limitado a la tecnología, al apoyo gubernamental, a la tierra, a la información, etc.
- **Barreras legales:** las acciones legales independientes pueden ser limitadas para las mujeres, el acceso a la tierra y al crédito.

A menudo las mujeres tienen un acceso restringido al capital, la materia prima, la tierra, la tecnología apropiada, contactos comerciales, trabajo familiar, etc. Ellas enfrentan una competencia injusta por estos recursos, reciben información limitada y difícilmente toman parte en la toma de decisiones sobre la asignación de estos recursos e insumos. Todos estos factores circunscriben las oportunidades económicas para las mujeres y sus grupos.

El anexo 2 incluye una lista de problemas comunes que las mujeres (jóvenes) enfrentan cuando montan o manejan una empresa, sin importar el país en que vivan.⁶

Ejercicio: Las limitantes económicas que enfrentan las mujeres como agentes económicos

Pídale al grupo de mujeres identificar que elementos obstaculizan su capacidad para comenzar y manejar pequeñas empresas. Asegúrese de tomar en cuenta los elementos relacionados con las normas y valores particulares de sus comunidades, los elementos culturales, por ejemplo.

Y/O:

Léales la lista de problemas y organice una corta discusión sobre cuán importantes son estos problemas para las miembros del grupo y sobre sugerencias para resolver estos problemas

1.4 La importancia del “empoderamiento”

Que una actividad económica contribuya realmente en la mejora significativa de la situación de las mujeres (a corto plazo) y en el cambio de normas y valores dentro de su sociedad (a largo plazo) depende de (1) el compromiso hacia las empresas de las mujeres que fue creado dentro de sus comunidades, (2) cómo las mujeres hayan ganado mayores habilidades y conocimientos, y especialmente, (3) de cuánto haya crecido la confianza en sí mismas y su autoestima.

En su investigación para la OIT, Linda Mayoux⁷ ha identificado los siguientes niveles de empoderamiento. La definición está basada en actividades de ahorro y crédito pero estas pueden ser fácilmente reemplazadas por actividades empresariales.

⁶ *Young Women in Enterprise – A workbook* (Commonwealth Youth Programme, Commonwealth Secretariat, 1999), pp. 58-63.

⁷ Linda Mayoux: *Micro-finance and the Empowerment of Women – A Review of Key Issues*, Working Paper No. 23, (ILO, Social Finance Unit, 2001).

Empoderamiento económico: El acceso de las mujeres a créditos y ahorros les da un rol económico mayor en la toma de decisiones a través de sus decisiones sobre los ahorros y el crédito. El ejercer control sobre estos asuntos financieros les posibilita a las mujeres optimizar su propio bienestar y el de sus hogares. La inversión en actividades económicas de mujeres mejorará sus oportunidades laborales, teniendo así un efecto de ‘trickle down and out’.

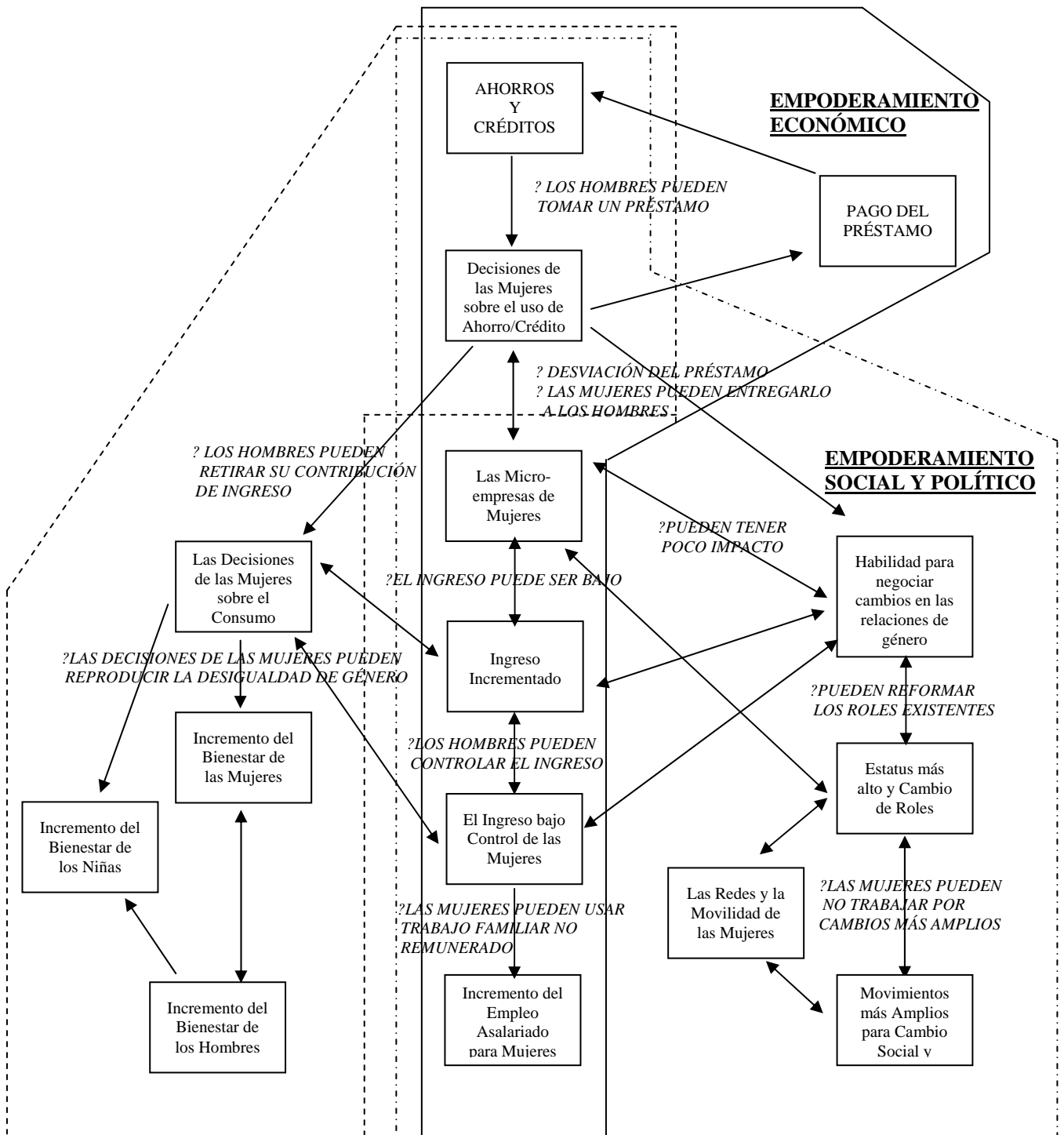
Incremento en el bienestar: El acceso a facilidades de ahorro y crédito y las decisiones de las mujeres sobre qué se está haciendo con éstos, refuerza la incidencia de las mujeres en las decisiones económicas del hogar. Esto les permite incrementar los gastos para su bienestar y el de sus hijos/as.

Empoderamiento social y político: Una combinación de una mayor actividad económica de las mujeres y control de los ingresos que han obtenido como resultado del acceso al micro-financiamiento mejorará sus habilidades, movilidad, acceso a conocimientos y redes de apoyo. Su estatus dentro de la comunidad es ampliado. Estos cambios son reforzados por la formación de grupos, llevando a movimientos más amplios de cambio social y político”.

La Figura 1 indica algunos de los supuestos (ver preguntas en cursivas) que tienen un impacto significativo en el empoderamiento económico, social y político de las mujeres así como sobre su bienestar en general.

Figura 1.1 Cuestionando las creencias sobre el empoderamiento de las mujeres

- El Paradigma de la Auto-sustento Financiero
- El Paradigma del Alivio de la Pobreza
- El Paradigma Feminista del Empoderamiento



Para examinar la validez de críticas suposiciones sobre empoderamiento se deben que considerar las siguientes preguntas:

- ¿Va a ser razonable el ingreso generado por la empresa?
- ¿El esposo controlará el ingreso? ¿O la esposa?
- ¿El esposo retirará su contribución al hogar cuando se incremente el ingreso de las mujeres?
- ¿La decisión de las mujeres sobre el uso del ingreso reproducirá la desigualdad de género?
- ¿Habrá un impacto en las relaciones de género?
- ¿Serán reforzados o no los roles ya existentes?
- ¿Usarán las mujeres su nuevo poder económico para contribuir a un cambio social y político más amplio?

La respuesta a estas preguntas se encuentra en el grado de “Empoderamiento” de las mujeres:

- Las mujeres que tienen más confianza en si mismas estarán en mejor posición para negociar el acceso a recursos y tiempo y para crear su propio espacio autónomo para vivir y trabajar. Estarán en mejor posición para alcanzar sus objetivos en la vida. La mejora de las relaciones con sus esposos y familias políticas parece ser crucial a un nivel personal.
- Las mujeres que pueden organizarse y comunicarse mejor con su medio ambiente probablemente crearán un compromiso mayor de sus comunidades para sus actividades empresariales. Estarán en una mejor posición para convencer a las autoridades, proyectos e instituciones para crear un ambiente que facilita para sus actividades empresariales y facilitar su acceso a los recursos. Tendrán un mejor entendimiento de su ambiente económico.
- Al mismo tiempo, en la medida en que el rol de las mujeres como actoras económicas es totalmente aceptado, cambiará su influencia sobre la sociedad y sobre los valores y normas (en el mediano y el largo plazo)

Algunos de los enfoques más tradicionales de los proyectos ya han contribuido, algunas veces indirectamente, al empoderamiento de las mujeres:

- La mayoría de las capacitaciones (de negocios y técnicas) para las mujeres empresarias les han dado más confianza en si mismas, se vuelven más abiertas y menos temerosas a defender sus opiniones y derechos.
- Muchos proyectos han apoyado activamente a los grupos de mujeres, y con ello han incrementando, automáticamente, la legitimidad social de estos grupos;
- La capacitación de género del personal de la mayoría de los proyectos y ONGs y la importancia que le dan los donantes a la participación de las mujeres en el desarrollo ha desembocado en más mujeres participando en ejercicios de planificación y en instancias de toma de decisiones, aún cuando su participación todavía no sea tan activa;
- Muchas mujeres líderes han sido invitadas a coloquios y seminarios y con ellos han entrado en contacto con otras ideas y experiencias.

1.5 Algunas Ideas sobre la estructura y el estatus legal del grupo

El grupo de mujeres debe decidir qué estatus legal quieren adoptar. Por lo tanto necesitan recolectar información sobre los derechos y las obligaciones de los diferentes sistemas legales:

- Pre-cooperativa o cooperativa
- Empresa comunitaria
- Organización o fundación sin fines de lucro
- Corporaciones
- Compañía privadas de responsabilidad limitada

El anexo 3 incluye una descripción de las características más importantes de estas formas de negocios.

La decisión entre los diferentes estados legales se basa en lo siguiente:

- Los objetivos de la empresa u organización: con o sin fines de lucro (¿en qué caso las ganancias se las pueden quedar cada una de las productoras?);
- Propiedad: ¿hay un número limitado de miembros fundadoras activas? ¿Planea el grupo aceptar nuevas miembros? ¿Es una organización abierta o cerrada?
- Responsabilidad de las líderes y las dueñas: ¿Su responsabilidad está limitada a los bienes de la empresa o es más amplia?
- La distribución de las ganancias: ¿serán distribuidas de acuerdo con la inversión de capital, el trabajo aportado, según el producto de las miembros con la empresa de grupo?
- El proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

Es importante que el grupo discuta exhaustivamente su misión. Esto incluye la naturaleza del grupo, sus principales objetivos, actividades y miembros (presentes y futuras).

La Constitución es un acuerdo común de las miembros fundadoras y dueñas sobre la misión de la organización y sobre la manera en que se tomarán las decisiones dentro de la misma. Establece los derechos y obligaciones de las miembros y las líderes. También provee información al mundo exterior sobre el grupo de mujeres y es una condición para obtener reconocimiento oficial.

Generalmente la constitución incluye lo siguiente: el nombre de la empresa, sus objetivos, su estatus legal, sus miembros fundadoras o dueñas, el rol de la asamblea general, del consejo de dirección y otras instancias (y cómo serán electas); los recursos financieros y otros; las ganancias (uso de las ganancias, repartición de las ganancias, etc.) y los procedimientos en caso de liquidación.

Las reglas y regulaciones internas especifican la organización interna del grupo: la responsabilidad de las líderes, los procedimientos para la gerencia financiera, la organización de reuniones, etc.

Aunque hay un costo importante relacionado con el registro oficial de la empresa de grupo, también hay ventajas importantes de tener una personería jurídica:

-
- El acceso a crédito a través de instituciones financieras formales;
 - La participación en procedimientos oficiales de contratación;
 - La responsabilidad de las líderes es limitada, en particular frente a otras socias;
 - La posibilidad de tomar acción legal en caso de problemas;
 - El reconocimiento por parte del gobierno o las autoridades locales como contraparte oficial para la discusión de temas relevantes.

Parte 2 El Análisis del Ambiente

En comparación a los hombres las mujeres están en desventaja al involucrarse en actividades económicas, especialmente en aquellas que requieren más tiempo fuera de casa, porque las mujeres tienden a pasar más tiempo en casa y tienen menos contacto con otras personas dentro de la comunidad, pueblo o ciudad. Tener un mejor entendimiento del ambiente en el que viven y trabajan ayudará a las mujeres a identificar nuevas oportunidades económicas. Entenderán mejor quiénes son los actores interesados, sabrán qué materias primas se encuentran disponibles, qué está siendo producido o traído de otras localidades, etc. Este proceso no sólo resulta en información adicional disponible para la identificación de oportunidades de negocio, sino que también reforzará su confianza en sí mismas y les permitirá manejar mejor sus empresas individuales o de grupo.

Ya que esta guía sigue un enfoque circular, se propone hacer el análisis del ambiente en varias etapas:

- Una revisión inicial de todos los elementos involucrados el análisis del ambiente;
- Después de la identificación de algunas ideas de negocio, un análisis más detallado sobre aspectos particulares del ambiente con miras a evaluar la viabilidad de la idea de negocios propuesta;
- Algunos de los elementos del análisis serán usados para el estudio final de factibilidad (parte 5).

Se propone también un enfoque participativo. Es importante construir sobre la percepción que tienen las mujeres de su ambiente y sobre el conocimiento que ya tienen del mismo. El mismo grupo de mujeres debe reunir toda la información faltante que es necesaria para el análisis en sus diferentes etapas.

2.1 El rol de los actores interesados en el empoderamiento de las mujeres

2.1.1 Identificar a los actores interesados

Todas las personas y organizaciones que pueden obtener una ventaja directa o indirectamente de la participación económica de las mujeres deben ser considerados actores interesados en este proceso.

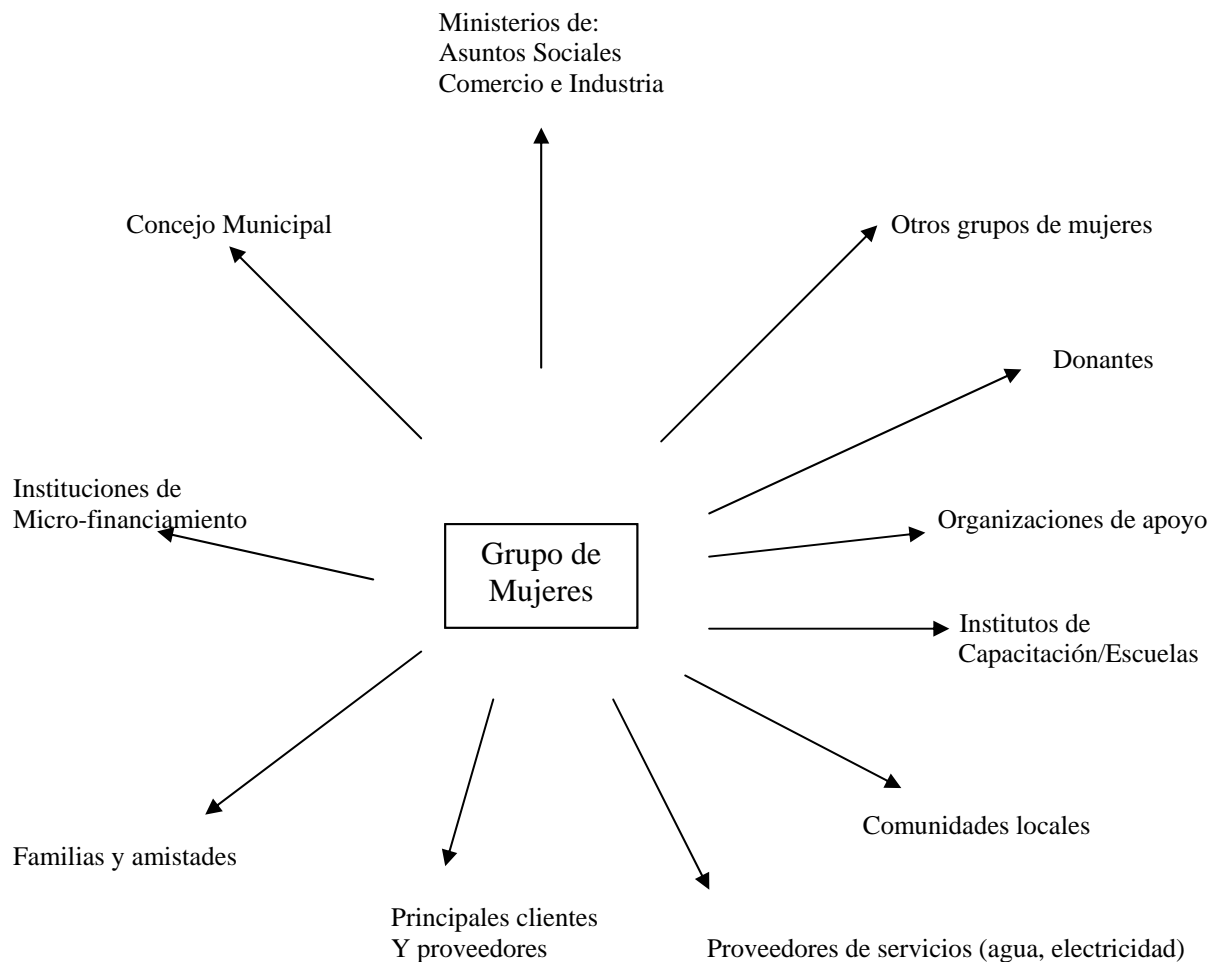
- **Autoridades y administración locales:** están interesados en el desarrollo económico de su localidad y en la creación de empleo, en particular para la gente joven. También desean captar impuestos.
- **Los bancos y cooperativas de ahorro/crédito locales:** las mujeres empresarias y grupos son clientes potenciales para ellos. Ellos están interesados principalmente en proyectos viables con bajos riesgos y en peticiones de grupos e individuos que tengan las garantías requeridas.
- **Cientes/proveedores:** pueden estar interesados en volverse socios comerciales de las mujeres empresarias – para vender sus productos o para proporcionarles cualquier producto o servicio que necesiten;

-
- **La familia y las amistades:** pueden apoyar (o no) las iniciativas del ama de casa para montar una actividad económica sola o dentro del marco de un grupo. La empresa puede crear oportunidades de empleo para los miembros de la familia.
 - **Las organizaciones comunitarias:** están interesadas en todas las iniciativas de auto-ayuda que están organizadas dentro de sus comunidades. Pueden estar interesadas en el enfoque participativo.
 - **Las organizaciones sociales (incluyendo las ONGs):** ya que el género todavía es un tópico importante para los donantes, muchas organizaciones de apoyo tienen recursos específicos destinados para apoyar las actividades económicas de las mujeres.
 - **Donantes (incluyendo algunas ONGs):** idem.
 - **Las organizaciones similares (importantes para comunicarse dentro de las distintas redes):** otros grupos de mujeres y comunidades aprenderán de las experiencias interesantes de otros grupos.

Ejercicio: Análisis de Actores Interesados

- Dibuje una caja en medio de un papel y ponga en el centro el nombre del grupo de mujeres.
- Pida a las mujeres que indiquen quién tiene algún interés en su desarrollo de micro-empresas y escriba los nombres alrededor de la caja (ver figura 2.1)
- Asegúrese que han especificado quién está interesado o no. Pídales que le den una razón muy específica del por qué cada actor interesado quisiera estar – o no – involucrado.
- Discuta quién podría ayudar al grupo a identificar oportunidades de negocio
- Discuta cómo contactarse con estas personas: pedir una cita, invitarlos a una reunión del grupo de mujeres, etc.

Figura 2.1 Mapa de actores interesados



2.1.2 Crear compromiso dentro de la sociedad con las oportunidades económicas para mujeres

Un claro compromiso dentro de la sociedad con las oportunidades económicas que emprenden las mujeres facilitó y aumentó enormemente la inclusión social de las mujeres.

Es importante que las mujeres se den cuenta que otros pueden estar interesados en las actividades económicas que ellas quieren desarrollar y que pueden obtener apoyo de estos actores interesados. Algunos ejemplos:

- El director de una escuela técnica puede estar interesado en empresarias que desarrollan actividades y que emplean a algunos de sus graduandos;
- El ayuntamiento puede estar interesado en colaborar con una empresa (de mujeres) local para la recolección de basura y desechos en los distintos vecindarios, en vez de contratar el trabajo con un empresario de otra ciudad.
- Los bancos están dispuestos a financiar empresas que son viables, especialmente cuando un grupo de mujeres o NGO garantiza el préstamo.

Ejercicio: Obteniendo apoyo de los actores interesados

Pregúnteles a las participantes cómo pueden reforzar el compromiso de los actores interesados con sus empresas. Las respuestas tienen que basarse en algún conocimiento de los objetivos e intereses de los actores, sus limitantes y sobre cómo se toman las decisiones.

Actor interesado	¿Cómo pueden contribuir en el éxito de nuestros planes?	¿Cómo los abordamos?
Ponga los nombres de los actores	Piense en - las finanzas - las ideas - los contactos/red de trabajo - el apoyo logístico - la fuerza laboral - la experticia - ...	- Los argumentos centrales para convencerlos - Vía otras personas o directamente?

Algunos ejemplos de posibles respuestas:

- Ver al banquero y pedirle consejo sobre las empresas que han probado que son o no son viables. Él/ella no podrá dar información sobre empresas específicas pero debe ser capaz de indicar qué tipo de empresas han pagado fácilmente sus préstamos.
- Se le puede pedir al alcalde de la ciudad, o a los miembros del concejo municipal, que expliquen cuáles son las prioridades para el desarrollo de la localidad. ¿Planean construir una escuela o centro de salud, quieren favorecer una producción agrícola en particular? Un análisis del presupuesto local puede dar información sobre los gastos del gobierno local para el/los próximo/s año/s. Esto será una indicación para algunos de los principales mercados.⁸
- Una ONG local puede estar preparada para financiar la capacitación técnica o de negocios para (las representantes de) el grupo de mujeres.

⁸ Ver también la Parte 7, “Analysis of the macroeconomic context (Economic Literacy)”, para un mejor entendimiento de los presupuestos y políticas gubernamentales.

2.2 Características básicas de nuestra comunidad

El anexo 49 incluye una “Encuesta del Perfil de la Comunidad”. Este documento también puede ser utilizado como guía para las discusiones con las mujeres sobre su ambiente o entorno.

En una etapa inicial la información no debe ser muy detallada. Una indicación gruesa sobre lo que existe es suficiente. Se necesita una percepción general del ambiente.

En una etapa posterior, cuando una posible idea de negocio haya sido identificada, se tendrá que reunir información más detallada y exacta sobre los elementos o componentes específicos del ambiente. El campo de investigación se delimita y se hace un análisis más detallado de los factores que determinan la viabilidad de la futura empresa.¹⁰

2.2.1 Población aproximada

Las mujeres deben tener una idea de cuántas personas viven en su vecindario, aldea o pequeña ciudad y saber cuáles son las principales características y tendencias en su localidad.

Las tendencias son, por ejemplo: jóvenes dejando el área y la parte de la población que es adulta crece; gente nueva viniendo a la ciudad debido a las oportunidades de empleo; la población del vecindario incrementándose debido a sequías en la región de origen de estos habitantes, etc.

Parte de esta información puede ser obtenida de la alcaldía.

2.2.2 Características geográficas

La información sobre las características geográficas del área les posibilitará a las mujeres, en una etapa más avanzada, identificar cuáles son los lugares más apropiados para comenzar su negocio.

Los datos sobre pueblos/ciudades que influyen económicamente en el área local (calles o carreteras principales y distancias), así como las formas de acceso (camino principal, río, etc.) dan algunas indicaciones sobre las fuentes de suministros y los mercados, así como sobre si es fácil o difícil entrar a sacar bienes/productos del área. Esto afectará la disponibilidad, los precios y los tiempos de almacenamiento de los productos. La disponibilidad de los servicios influirá la escogencia de las instalaciones económicas: el procesamiento de alimentos es difícil sin agua; la falta de electricidad limita a la empresa al uso de equipo operado eléctricamente, etc.

⁹ Basado en OIT: *Community Based Training for Employment and Income Generation* (ILO-ITC, Turin, 1994).

¹⁰ Ver sección 5.3 para un estudio de factibilidad detallado.

Se propone dibujar un mapa para diseñar los diferentes elementos: caminos, mercados, paradas de bus y taxi, áreas residenciales, áreas comerciales, etc. Esto provee una visión general del contexto geográfico en el cual opera la empresa.

2.2.3 Instalaciones educativas y servicios sociales

El inventario de pre-escolares y escuelas también cubre las instituciones que proveen capacitación vocacional. Este dará una indicación del tipo de habilidades que pueden ser encontradas localmente.

¿Cuál es la disponibilidad de instalaciones para el cuidado de la salud y de niños?

2.2.4 Fuentes de crédito para la pequeña empresa

En conjunto con una evaluación de los requerimientos de capital de la empresa potencial, el acceso a crédito determinará si la empresa deberá ser financiada por medios propios (ahorros) o si puede conseguirse financiamiento adicional para actividades mayores. Pueden ser posibles fuentes de crédito:

- Las organizaciones de micro-financiamiento;
- Los bancos comerciales con programas especiales de préstamos;
- Bancos rurales o de desarrollo,
- Cooperativas de ahorro y crédito;
- ONGs de desarrollo con sus propios fondos para préstamos
- Organizaciones sociales (por ejemplo: Clubes Rotario y de Leones) con programas de préstamos para actividades de autoempleo;
- Prestamistas privados.

La ubicación geográfica y la accesibilidad de los servicios deberían ser evaluadas desde el punto de vista de su facilidad de uso para las mujeres. El tema del acceso es muy importante para las mujeres y sus grupos ya que ellas tienden a tener el tiempo limitado y una movilidad restringida. Muchas de las instituciones financieras formales no están interesadas en extenderles crédito por las sumas tan pequeñas que las mujeres necesitan. Además, muchas de estas instituciones no reconocen a las mujeres como prestatarias elegibles.

2.2.5 ¿Qué materias primas e insumos para la producción están disponibles en el área?

Es difícil comenzar ciertas actividades cuando algunos materiales e insumos para la producción son escasos. Si algunos insumos se encuentran en grandes cantidades y poca gente los está usando podría significar que su uso no es muy rentable o que un nuevo producto puede ser desarrollado a partir de ellos. La materia primaria y los insumos para la producción que son traídos desde fuera (“importados”) de la localidad pueden ser, en algunos casos, sustituidos con productos de dentro del área.

En una etapa más avanzada (ver sección 4.2.3.), se le pedirá a las mujeres que reflexionen sobre las oportunidades económicas que pueden ser desarrollados en base a esta materia primaria. Por ejemplo:

- Si el suelo es arcilloso, la producción de ladrillos o de otros productos como platos, tazas y tejas puede ser viable; o
- Si hay una gran cantidad de Carrizo/cañavera, este puede ser utilizado para los techos.

Algunos productos silvestres pueden ser recolectados y vendidos fácilmente, a menudo por temporada. Por ejemplo: hongos, frutas, hierbas, etc.

Ejercicio: Listar los materiales disponibles en el área

- Haga una lista de toda la material prima que se encuentra disponible en su localidad;
- Indique qué productos pueden ser hechos a base de este material prima (ver también sección 4.2.3).

2.2.6 ¿A cuáles actividades económicas les está yendo bien en nuestra localidad? ¿Por qué?

Es importante identificar el tipo de empresas que existen en el área y tratar de averiguar si estas actividades están prosperando o si el mercado está saturándose porque un gran número de empresas comparte un número limitado de clientes.

Algunas definiciones sobre el tipo de empresas que existen:

- **Comercio al por menor o al detalle:** actividades en las que el/la dueño/a del negocio compra bienes a los productores y mayoristas y los revende a los usuarios finales. Ejemplos: mercaderías, pulpería, kioscos, etc.
- **Servicios:** actividades que utilizan las habilidades de una persona, posiblemente con ayuda de equipo, para satisfacer las necesidades específicas del consumidor y a cambio devengar ingresos: transporte de bienes, taxis, reparación de maquinaria, servicio de buffet, etc.
- **Comercio al por mayor:** actividades en las cuales los bienes son comprados a granel y revendidos en volumen a los minoristas.
- **Manufactura:** actividades que producen directamente bienes al convertir la materia primaria en productos finales.

El anexo 5 incluye un diagrama que indica las interacciones entre fabricantes, mayoristas, minoristas y proveedores de servicios.

Ver también anexo 6, “Visita a su área local de negocios”.

Ejercicio: Actividades económicas existentes

- Explique el objetivo de identificar las empresas existentes (ver arriba);
- Divida a las participantes en pequeños grupos;
- Asigne una parte de la tarea a cada grupo para la visita de observación;
- Pídale que compartan sus observaciones entre ellas durante toda la actividad;
- Permítale a las participantes entrevistar a dueños/as de negocios;
- Llene las tablas con los negocios y las grandes empresas existentes cuando las participantes regresen de su visita de observación (en la siguiente reunión);
- Discuta con el grupo las siguientes preguntas:
 - ¿Cuáles negocios nos atrajeron? ¿Por qué?
 - ¿Cuáles negocios nos desilusionaron? ¿Por qué?
 - ¿En cuáles actividades eran más activas las mujeres?
 - ¿Qué aprendimos de las percepciones de los/las dueños/as y trabajadores/ras sobre el manejo de una tienda
- Llene una de las siguientes tablas:

Tipo de negocio	¿Por qué pareció prometedor?	¿Por qué no pareció prometedor?

O:

Naturaleza del negocio	Razones
Negocios prometedores:	
Negocios que parecen no estar yendo bien:	

2.2.7 ¿Cuáles de las necesidades de la población local no están siendo satisfechas?

(¿Qué servicios y productos están siendo comprados en otro lado?)

El flujo de productos y servicios desde otras áreas, pueblos y ciudades hacia el área local puede ser un indicador de cuáles productos no son producidos suficientemente. Si un carpintero de un pueblo vecino viene a la localidad a construir el techo de un edificio moderno es obvio que existe un mercado – aunque sea pequeño – para servicios de este tipo y que los carpinteros locales no tienen las habilidades o las herramientas para realizar este trabajo.

Es claro que los productos que son usualmente rentables en un área (por ejemplo, en un pueblo pequeño) podrían no ser tan rentables al ser producidos en otra (por ejemplo, una pequeña aldea).

Los elementos que determinan si las empresas serán viables son:

- La proximidad del mercado – los costos de transporte de bienes, la necesidad de tener contacto regular con los clientes, etc.
- El volumen de la demanda: puede haber una variedad más grande de bienes en otros pueblos lo que podría atraer a los clientes, aún aquellos de aldeas pequeñas donde hay menos alternativas donde escoger;
- La disponibilidad de insumos como electricidad, agua, etc.; y
- La posibilidad de subcontratar ciertas partes del trabajo (por ejemplo, la producción de botones para vestidos, las patas de mesas redondas, etc.)

El anexo 7 incluye una tabla de ventajas y desventajas comparativas de las áreas rurales en comparación con los pueblos y ciudades. Por favor nótese que éstas son solo indicaciones. Las ventajas comparativas específicas pueden diferir mucho de un área a otra.

Ejercicio: Análisis del Mercado local

- Pídale al grupo de mujeres que llenen la primera columna de la siguiente tabla.
- Pídale a un comerciante local, que viaje regularmente a otros pueblos, que le explique al grupo qué productos él/ella y sus competidores compran en otras áreas para vender en la localidad.

Productos que entran en el área	Productos que salen del área

2.2.8 ¿Qué parte de la demanda externa puede ser cubierta con productos de la localidad?

Esta parte del análisis cubre los bienes y productos que son o podrían ser “exportados” desde la localidad. Las razones pueden ser muchas: el precio puede ser más bajo en la localidad, la calidad puede ser mejor o la disponibilidad puede ser más regular.

Ejercicio: Análisis del Mercado externo

- Pídale al grupo de mujeres que llenen la tabla anterior.
- Un exportador de productos producidos por pequeñas empresas (por ejemplo, artesanía) puede ser invitado para explicar los requisitos específicos para la exportación de productos. Estos requisitos muy probablemente incluirán: estándares de calidad, la homogeneidad de los productos, condiciones de entrega, etc.

Parte 3 Análisis FODA de la Comunidad o Grupo de Mujeres

Un análisis **FODA** implica el análisis de:

- Las **F**ortalezas
- Las **O**portunidades
- Las **D**ebilidades
- Las **A**menazas.

Cuando una comunidad o grupo tiene un buen conocimiento de sus fortalezas y debilidades (internas), al igual que de las oportunidades y amenazas (externas – que le presenta el entorno o ambiente), se incrementan sus posibilidades de identificar una actividad de negocios con mejor potencial para resultar exitosa.

Una oportunidad de negocio no es como una fruta que cualquiera puede cortar de un árbol y comérsela, es más parecida a una bicicleta: tiene que ser del tamaño correcto, uno debe poder manejarla – o por lo menos aprender cómo!!!

El análisis **FODA** puede también en diferentes etapas (ver Parte 2, enfoque cíclico):

- Un primer abordaje general, para averiguar todo sobre las capacidades y debilidades del grupo de mujeres;
- Un segundo abordaje más específico, cuando una idea de negocio ha sido identificada, para valorar cuáles son los puntos débiles y fuertes del grupo más relevantes frente al tipo específico de empresa seleccionada.

3.1 Fortalezas y debilidades

Ejercicio: Fortalezas y debilidades

- Pida al grupo que llene la tabla 3.1.
- En algunos casos, las miembros podrían no ponerse de acuerdo. Deberían ser instadas a compartir sus percepciones o puntos de vista. Esto las ayudará a entender mejor las diferentes percepciones y experiencias y será de utilidad en una etapa posterior, al comenzar la empresa.
- Lo que sea una fortaleza en un contexto pueden no serlo en otro diferente!

Algunas explicaciones:

- **Habilidades:** Esto incluye entrenamiento, experiencia laboral, capacidades técnicas, etc. En otras palabras, lo que podemos hacer, lo que podemos producir. Asegúrese que se mencionen todas las capacidades, incluyendo aquellas que típicamente son usadas en el hogar, que también pueden ser útiles, por ejemplo, para comenzar actividades de procesamiento de alimentos.
- **Acceso a los recursos:** insumos, electricidad, agua, productos

agrícolas propios, productos silvestres que estén disponibles en su localidad, etc.

- **Acceso a recursos financieros:** ¿Cuáles son sus ahorros? ¿Sería posible para ellas tener acceso a préstamos bancarios? ¿Estarán dispuestos sus esposos y familias para prestar dinero?
- **Redes comerciales y sociales:** estas incluyen a los miembros de la familia y la comunidad que tienen alguna experiencia en negocios, la cual puede que ellos quieran compartir con los grupos de mujeres. También se incluyen personas que tienen posiciones influyentes en el gobierno y la sociedad. Note que esta parte del ejercicio está relacionada al análisis de actores interesados (ver sección 2.1) y puede ser construido a partir de ese análisis ya realizado o puede reemplazarlo.
- **Apoyo social:** la familia y los miembros de la comunidad podrían ser capaces de ofrecer apoyo a las mujeres empresarias, como el cuidar de los niños o de los ancianos, otorgándoles tiempo valioso para trabajar.
- **Habilidades de mercadeo:** compra y venta de bienes, negociar con grandes clientes, hacer publicidad, vender de casa en casa, tener un puesto en el mercado, etc.
- **Experiencia gerencial:** en contabilidad, gerencia financiera, empleo de personal, mantenimiento y control de inventarios, etc.
- **Características de una “buena empresaria”:** son diferentes características asociadas con la motivación, perseverancia, actitud hacia los riesgos, etc.

El anexo 8 incluye un Ejercicio de Evaluación Personal. Las preguntas cubren las siguientes áreas:

1. Motivación para abrir un negocio
2. Habilidades para asumir riesgos
3. Perseverancia y habilidad para enfrentar una crisis
4. Apoyo familiar
5. Iniciativa
6. Habilidad de reconciliar la familia, la cultura y el negocio
7. Habilidad en la toma de decisiones
8. Habilidad para adaptarse a las necesidades del negocio
9. Compromiso con las actividades de negocios
10. Habilidades de negociación

Las mujeres pueden responder estas preguntas de manera individual o en grupo. En este último caso es importante que el grupo verifique si todas sus miembros poseen las capacidades necesarias para comenzar una empresa. Esta discusión también dará algunas indicaciones sobre cuál será el rol que puede jugar o probablemente jugará cada miembro en la puesta en marcha y el manejo de la empresa del grupo.

Nota: Algunas de las preguntas o declaraciones pueden necesitar ser reformuladas tomando en cuenta el ambiente cultural de las mujeres y sus grupos.

Tabla 3.1 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
Motivación	
Habilidades	
Acceso a los recursos (tierra, crédito, insumos, materiales de embalaje, etc.)	
Acceso a financiamiento	
Redes comerciales y sociales	
Habilidades y experiencia en mercadeo	
Experiencia gerencial	
Características de una buena empresaria	
Otros	

3.2 Oportunidades y amenazas

Las oportunidades y amenazas tienen que ver con el ambiente en el que opera el grupo de mujeres o la comunidad. Si el análisis de las comunidades (ver sección 2.2) ha sido bien hecho, será fácil extraer las oportunidades y amenazas a partir de ese ejercicio. Si no, puede ser una buena idea la de repasar las preguntas de nuevo.

Tabla 3.2 Oportunidades y amenazas

Oportunidades	Amenazas
Ambiente Económico (inflación, depresión, etc.)	
Mercados	
Finanzas	
Ambiente Natural	
Política	
Desarrollos Sociales	
Relaciones de Género	
Otros	

Parte 4 Fuentes de Ideas de Negocio

¡Una buena idea es el primer paso para la creación de una nueva empresa!

Una idea o una oportunidad de negocio puede satisfacer una necesidad local, como por ejemplo, un nuevo producto o servicio en el que esté interesada la gente. Puede ser algo que haga más fácil la vida o ahorre tiempo y dinero. Puede ser una mejora de un producto o servicio existente. Bien puede anticipar una nueva tendencia dentro de la sociedad. Puede ser una idea que busca atender un Mercado fuera del área donde el grupo de mujeres trabaja, etc.¹¹

4.1 Introducción al pensamiento creativo

La mayoría de las nuevas actividades de las pequeñas empresas y los grupos de mujeres se derivan de lo que otros ya están haciendo. Sin embargo, es muy importante encontrar nuevas ideas y/o construir otras maneras de ver el mismo producto o mercado. Para desarrollar ideas necesitamos un proceso de “pensamiento creativo”.

El pensamiento creativo puede ser aprendido como cualquier otra habilidad. Se pueden usar varias técnicas para liberar el proceso de pensamiento y fomentar la creatividad. Los bloqueos comunes para el pensamiento creativo incluyen:

- tendencia a conformarse;
- miedo a los riesgos y al fracaso;
- no retar las convenciones y supuestos vigentes;
- polarización de alternativas y opciones;
- miedo a parecer tonta;
- trabajar con límites rígidos.

4.1.1 Lluvia de ideas

La lluvia de ideas es una de las técnicas de pensamiento creativo más conocidas. Es útil para la generación de ideas y para permitir a la gente el pensar de una manera menos rígida. Esta técnica trabaja sobre la base de que, a partir de una idea loca o inusual, emergerá algo muy práctico, creativo y útil

Existen tres reglas sencillas para realizar la lluvia de ideas:

1. Se formula una pregunta o se plantea un problema.
2. El grupo genera y registra la mayor cantidad de ideas posibles.
3. Todas las ideas son revisadas y, a partir de ellas, se construyen posibles soluciones.

En la segunda etapa es importante tratar de conseguir la mayor cantidad posible de ideas. Las participantes deben ser animadas a pensar libremente y decir lo que se les

¹¹ Basado en Milena Hileman: *Business Opportunity Identification in Developing Countries – Towards a Systematic and Practical Approach*, Draft report (1998).

venga a la mente aún cuando estas ideas parezcan locas, fantasiosas o imposibles de implementar. No se debe permitir ningún tipo de crítica o discusión de ninguna idea en esta etapa. Todas las ideas deben ser registradas en una lista común. El/la facilitador/a anima a las participantes a desarrollar otras ideas a partir de las ya planteadas por cada una.

Durante la tercera etapa todas estas ideas se muestran y el grupo verifica si pueden ser aplicadas. En esta etapa nadie debe sentirse obligada a defender o justificar las ideas que dieron en la anterior.

Una sesión de lluvia de ideas puede hacerse individualmente pero es mejor realizarla en grupo. El grupo puede comenzar con una palabra o tópico y después escribir en un papel todo lo que les venga a la mente, aún cuando parezca irrelevante o extraño.

4.1.2 El “Pensamiento lateral”¹²

El “pensamiento lógico” sigue un plan racional: Se define el problema, se recolecta información, se acuerdan los criterios formales para la solución del problema, se discuten las opciones y se selecciona la más eficiente. El “pensamiento lateral” es diferente ya que pone más énfasis en desafiar el problema, cualquier creencia o supuesto en la manera en que se ha planteado el problema y en tratar de verlo desde diferentes perspectivas o ángulos, “poner el problema patas arriba”. La idea central detrás de este pensamiento es la de evadir un movimiento directo desde el problema a la solución.

El “pensamiento lateral” las anima a ver a la situación de distinta forma:

- ¿Cómo podemos ver el problema de otra manera?
- ¿Cómo está conectado este problema con otros temas?
- ¿Cuál es la raíz del problema y cuáles son los síntomas?
- ¿Cómo puede el problema tornarse en una solución?

Este es un ejemplo:

La unidad de producción de yogurt está experimentando dificultades para repartir el yogurt a los distintos clientes debido a la congestión de tráfico en la ciudad.

Pensamiento del sombrero blanco: ¿Cuántos clientes hay? ¿Cuáles son las distancias por recorrer?

Pensamiento del sombrero rojo: No es muy placentero para el personal el pasar dentro de un carro todo el día y los clientes se enojan cuando los productos no entregados a tiempo.

Pensamiento del sombrero amarillo: Este problema resulta de la expansión de la compañía, este ofrece oportunidades para desarrollar un mejor sistema de transporte.

¹² El concepto de “pensamiento lateral” fue desarrollado por Edward de Bono, uno de los más famosos autores en el campo del pensamiento creativo. Fuente: A. Lawrie: *The Complete Guide to Creating and Managing New Projects for Charities and Voluntary Organisations* (Directory of Social Change, London, 1996), pp. 23-25.

Pensamiento del sombrero verde: ¿Sería posible proponerle a los clientes que ellos recojan sus productos? ¿Se podría mejorar la fecha de vencimiento del yogurt para no tener que hacer entregas todos los días?

Pensamiento del sombrero azul: La compañía puede contratar a alguien que desarrolle un nuevo sistema de entrega. También podría firmar un contrato con un número de taxistas para que ellos entreguen los productos.

Pensamiento del sombrero negro: Los clientes podrían preferir comprar otros productos cuando los bienes no son entregados a tiempo. Si la empresa cuenta con un sólo medio de transporte, se vuelve vulnerable, por ejemplo, en caso de un accidente de tráfico.

Ejercicio: La Técnica de ‘Los Seis Sombreros Pensantes’¹³

Pida a las participantes seleccionar un problema al que se enfrenta una de las empresas y después analizarlo desde distintos puntos de vista. Estos puntos de vista son como los distintos sombreros que una puede llevar puestos:¹⁴

Pensamiento del sombrero blanco: El blanco trata con hechos, información conocida. Es objetivo, neutral y no prejuiciado. El blanco sólo está interesado en compartir información y establecer los hechos. Mira un problema en términos de números y hechos.

Pensamiento del sombrero rojo: El rojo considera los sentimientos. Permite las expresiones de felicidad, pasión, emoción, gustos personales y la intuición. Anima a tener reacciones viscerales frente a un problema.

Pensamiento del sombrero amarillo: El amarillo se relaciona con ser positiva, constructiva y con hacer que las cosas funcionen. ¿Tal vez el problema es al mismo tiempo una oportunidad?

Pensamiento del sombrero verde: El verde se relaciona con ser creativa y fomentar la producción de nuevas ideas, opciones y alternativas. Tiene que ver con un pensamiento “fresco”.

Pensamiento del sombrero azul: El azul fomenta la estructura, la lógica y la organización en la resolución de problemas. Este tipo de pensamiento se concentra en gerencia, procesos y decisiones.

Pensamiento del sombrero negro: El negro mira los problemas, los riesgos y los peligros. Este tipo de pensamiento se concentra en todo lo que puede salir mal o empeorar.

¹³ Basada en Edward De Bono: *Six Hat Thinking* (Penguin Books, Revised Edition, October 2000).

¹⁴ El significado de los colores varía dependiendo de la cultura. Para adaptar el ejercicio al escenario local, los colores deben ser adaptados de forma tal que correspondan al entendimiento que tengan las participantes de los distintos colores. Lo que más importa es que las participantes hayan observado el problema desde los seis distintos ángulos.

4.2 Diferentes técnicas para encontrar nuevas ideas

Existen diferentes técnicas para encontrar nuevas ideas. Estas pueden estar basadas en: las habilidades y conocimientos de las mujeres; nuevas maneras de ver los productos ya existentes; los materiales locales disponibles; la demanda local y externa para ciertos productos, etc.

4.2.1 Habilidades y conocimientos de las mujeres

El grupo debe hacer una lista de los productos y servicios que puede proveer, sobre la base del análisis previo (parte 3.1), en particular sus propias habilidades y conocimientos. Estas ideas estarán basadas, en la mayoría de los casos, en lo que han visto las mujeres en su medio y no toman en cuenta posibles innovaciones. Sin embargo, es necesario partir de estas ideas para encontrar otras mejores y enfoques más innovadores.

Es importante comenzar con las habilidades y conocimientos existentes, en particular, cuando las miembros todavía no tienen mucha experiencia trabajando en conjunto.

4.2.2 Diferentes maneras de ver un mismo producto¹⁵

Una manera de realizar una sesión de lluvia de ideas es la de comenzar con un producto concreto. Entonces, tratar de pensar en todos los negocios que están relacionados con ese producto. Es decir, pensar en los distintos objetos y actividades que están:

- relacionados con la venta del producto;
- relacionados con su fabricación;
- relacionados indirectamente;
- relacionados con servicios requeridos.

Lo que se les ocurra deberá ser escrito. Después decidan si vale la pena o es correcto.

¹⁵ Basado en OIT: *Start Your Business: Generating Business Ideas – A Workbook for Potential Entrepreneurs* (ILO, Harare, 1998), pp. 32-34.

Figura 4.1 Negocio relacionado con un producto

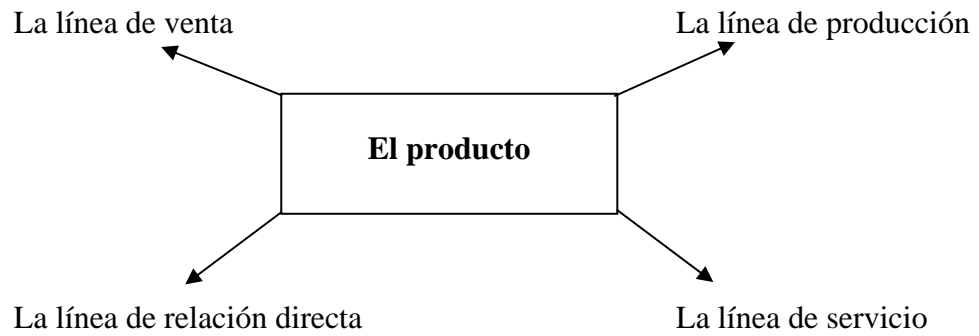
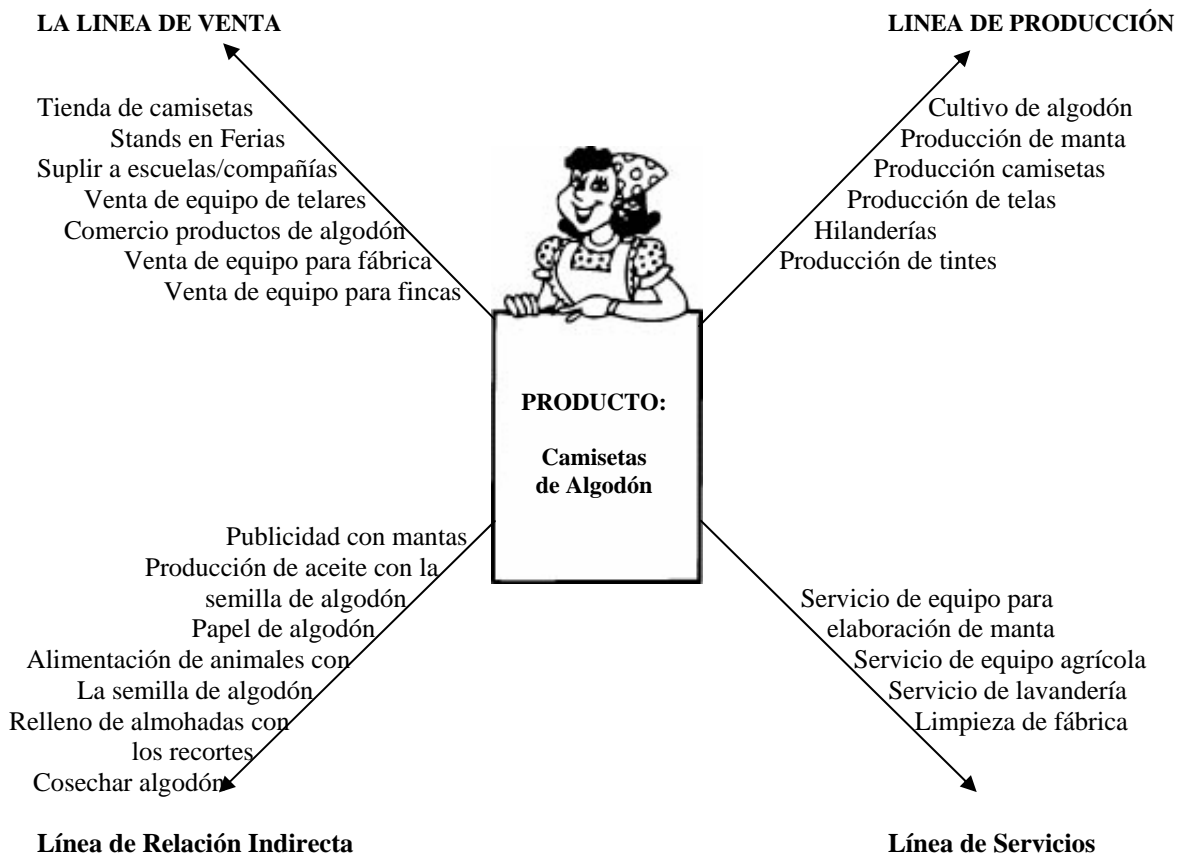


Figura 4.2 Ejemplo: La producción de camisetas de algodón



4.2.3 Posibles usos para materiales disponibles localmente

a. Utilizar material prima

Otra posibilidad para identificar nuevas ideas es la de comenzar con la materia primaria existente y examinar qué productos pueden ser fabricados con estos materiales. Piense en lo que se encuentra disponible en la localidad y que puede ser transformado en productos útiles, sin dañar el medio ambiente. Quizás, haya un buen suelo arcilloso que puede ser utilizado para hacer tazas, platos o baldosas; puede haber carrizo para los techos, etc.

Ejercicio: Lluvia de ideas sobre material local

- Regrese a la lista de material prima disponible en el área (ver sección 2.2);
- Identifique las sub-categorías o sub-productos.

Primera opción

- Enumere los distintos afectos de la vida de las personas donde se necesiten diferentes productos y servicios: comida, dormida, bebida, transporte, cuidados médicos, decoración, etc.
- Trate de encontrar nuevos productos y servicios que puedan ser producidos con la materia primaria disponible y que puedan ser utilizados en los distintos aspectos de las vidas de las personas previamente mencionados

Segunda opción

- Enumere diferentes tipos de personas: ricos/pobres, hombres/mujeres, bebés, estudiantes, viajeros, turistas, etc.
- Trate de encontrar nuevos productos y servicios que puedan ser producidos con la material prima disponible y que sean de interés para una categoría o más.
- Revise cuáles valen la pena y tienen la probabilidad razonable de llegar a convertirse en una empresa exitosa.

Ejemplo

Producto: bananas – incluyendo la fruta, las hojas, las raíces, bananas verdes, etc.

Primera opción:

- Comida: individuales hechos de las hojas, platanitos fritos, pan, pasteles, etc.
- Bebida: cerveza de banana, jugo de banana, tazas, etc.
- Sueño: camas para bebés hechas de la hoja de banana
- Transporte: para transportar cosas que se quiebran fácilmente, como huevos, cristalería, etc.
- Decoración: pantallas para lámparas, marcos para fotos,

decoraciones para paredes, etc.

Segunda opción:

- Niños: juguetes, sillas para niños
- Estudiantes: cartucheras para lápices
- Viajeros: utensilios desechables
- Turistas: todo tipo de regalos (joyas, cajas, etc.) que no son ni muy grandes, ni muy pesados.

Las mujeres sólo podrán indicar los productos que han visto en los mercados y por ende puede ser necesario investigar un poco en la biblioteca sobre la tecnología apropiada o llamar a un experto – o por lo menos a alguien que tenga un conocimiento más amplio del producto.

El análisis de la materia primaria e insumos que están disponibles en nuestra área, realizada en una etapa anterior (ver sección 2.2), es la base para esta – más creativa – reflexión sobre las oportunidades de negocio.

b. La utilización de desechos

En las economías más pobres y en las más desarrolladas, con un gran sentido por la protección del medio ambiente, hay oportunidades para desarrollar nuevos productos y mercados a base del reciclaje de desechos. Usualmente queda algo de todo lo que hacemos o producimos. Los desechos pueden venir de procesamientos agrícolas o de productos animales, de los desechos del hogar, de otras máquinas como las usadas para trabajar la Madera o de otros procesos de fabricación. Muchas industrias tienen grandes cantidades de desechos que todavía pueden ser utilizados por pequeños productores:

- Los desechos del hogar pueden ser utilizados para hacer abono o alimento para animales;
- El papel, el vidrio y el aluminio pueden ser reciclados;
- Los pequeños retazos de tela de las fábricas de vestidos pueden ser usados para hacer trabajos de parche, cojines, etc.;
- Las fábricas de plástico pueden tener material sobrante que podría ser utilizado para aislamiento, relleno de almohadas, etc.;
- Partes no utilizables de camiones pueden ser utilizadas para producir herramientas agrícolas;
- Las latas pueden ser usadas para producir lámparas de petróleo, juguetes, maceteras, etc.;
- Los desechos de la producción de chinelas de plástico (laminas de plástico con agujeros) pueden ser usados como cercas.

Ejercicio: El uso de los desechos

- Identifique las mayores fuentes de desechos en el área: los hogares, la agricultura, las pequeñas industrias, etc. (ver también sección 2.2);
- Averigüe si algunos de estos desechos pueden ser usados para fabricar nuevos productos.

4.2.4 Sustitución de los productos “importados”

Esta forma de identificar nuevas ideas está basada en el supuesto de que los productos son comprados fuera de la localidad, en respuesta a una demanda de la misma localidad, y posiblemente pueden ser producidos localmente. Ciertamente, es poco probable que el grupo de mujeres pueda sustituir los productos de alta calidad hechos por unidades industriales. Sin embargo, sus productos podrían sustituir bienes que son producidos en los pueblos vecinos.

Ejercicio: Sustituir productos importados¹⁶

- Enumere qué productos son traídos a su localidad:
 - o por comerciantes,
 - o en los días de mercado,
 - o por los residentes locales cuando viajas a lugares vecinos.

- Revise si estos productos pueden ser razonablemente producidos en su localidad.
 - o Trate de averiguar si no han sido producidos todavía localmente porque:
 - o Porque se necesita electricidad que no está disponible,
 - o Porque la producción es solo viable si fueran producidos localmente,
 - o Porque nadie posee las habilidades técnicas para producir estos bienes, etc.

- ¿Cuál sería la ventaja para el consumidor si fueran producidos localmente?
 - o Mejores opciones
 - o Productos más frescos
 - o La posibilidad de producir de acuerdo con las especificaciones de los clientes
 - o Otros

Otra posibilidad es la de revisar las tarifas de importación y exportación, en publicaciones gubernamentales, y examinar si los productos importados que pagan impuestos altos pueden ser producidos localmente.

4.2.5 Posibilidades de exportación

Para algunos productos casi no hay demanda local porque el poder adquisitivo de la población es muy bajo, pero puede haber demanda para estos productos en pueblos y ciudades más grandes o en el extranjero.

¹⁶ Ver también sección 2.2.7.

Ejercicio: Identificar productos están siendo vendidos en otras áreas

- Identifique cuáles son los productos que ya están siendo exportados (ver también sección 2.2.8).
- Invite a un comerciante a discutir la demanda de exportación para productos del grupo de mujeres: ¿Cuál es la demanda? ¿Cuáles son los requisitos de calidad? ¿Cuál es la regularidad de los pedidos – o la temporada? ¿Cuáles son los requisitos en cuanto a empaque, términos de entrega, condiciones de pago, etc.?

4.2.6 Tendencias importantes en la sociedad

Las sociedades están cambiando rápidamente, aún en las economías menos desarrolladas. Estos cambios en la sociedad provocan que la gente se interese por diferentes productos y servicios. Por esto es importante estar conscientes de estos cambios y tomarlos en cuenta cuando se están identificando nuevas oportunidades de negocio.

Puede que no siempre sea fácil para el grupo de mujeres, especialmente las más pobres y con menos contactos externos, el identificar estas tendencias en sus sociedades. Es así que es importante para los/as facilitadores/as de estos grupos el prestar atención a estas tendencias e introducirlas en el debate y en el proceso de reflexión con el grupo de mujeres y las comunidades.

Las siguientes tendencias han sido identificadas durante ejercicios de oportunidades de negocio realizados en distintos países y proyectos. La siguiente lista presenta unos cuantos ejemplos, sin embargo, no debe ser considerada exhaustiva.

a. Mejoramiento de la higiene

Es importante hacer que las mujeres se den cuenta de la importancia de la higiene, tanto dentro del hogar como con relación a los productos que se compran en los mercados. Por lo tanto, puede ser una buena idea el establecer una ventaja comparativa al vender productos bien conocidos en un empaque mejor y más higiénico. Las mujeres con mayor estatus económico pueden preferir hacer sus compras en un lugar más limpio.

b. Cambios en los hábitos de las mujeres trabajadoras

Cuando las mujeres tienen trabajos fuera del hogar, el patrón de consumo cambia considerablemente y ellas, con frecuencia, comienzan a comprar otros productos. Algunas de ellas dejan parcial o totalmente el hogar a cargo de sus familiares o empleada joven.

- Si la preparación de algunos productos requiere habilidades y conocimientos específicos (por ejemplo, *fonio* en Mali, sirope de *bissap*)

en Senegal, etc.), las mujeres podrían preferir comprarlos de un productor experimentado a que sus empleadas los preparen.

- Si las mujeres tienen que salir de sus casas temprano en la mañana, puede que ellas no tengan tiempo de preparar el desayuno y prefieran darle dinero a sus hijos/as para que compren comida en la calle. Esto crea un mercado para pequeños servicios de comida en áreas residenciales (pobres y ricas).
- Si las mujeres tienen menos tiempo para dedicarle al hogar estarán más interesadas en comprar aparatos que faciliten su trabajo (tales como máquinas para moler carne, aspiradoras, etc.).
- Estas mujeres pueden estar interesadas también en ciertos servicios como guarderías, servicios de lavado, comida ya preparada, etc.
- Las trabajadoras mujeres que hacen labores domésticas en la noche no tendrán tiempo de hacer tejidos, vestidos o reparaciones y entonces preferirán comprar estos productos o servicios.

Los productos que tradicionalmente fueron producidos en el hogar (sin valor comercial) algunas veces se convierten en productos y servicios que son intercambiados en el mercado (comprados y vendidos). Estos son llamados 'bienes-z' en algunos artículos sobre el desarrollo del mercado.

c. Tamaño del hogar

En una localidad urbana donde la gente viene sólo para trabajar y luego regresa con sus familias durante el fin de semana, hay un mercado para productos específicos para pequeños hogares (por ejemplo, las tradicionales comiderías, la renta de cuartos, medios individuales de transporte, etc.).

Por otro lado, las familias más grandes son un mercado diferente: las familias grandes necesitan ollas de cocina más grandes; compra al por mayor de productos alimenticios básicos, etc.

d. El impacto de la migración en la demanda local

Los países y las áreas que tienen un gran flujo de inmigrantes también observan un cambio en los patrones de consumo y demanda. Los inmigrantes tienen distintos hábitos, distintas preferencias y gustos y a menudo tienen distintas habilidades. El hecho de que son nuevos en la localidad también afectará sus necesidades.

- Los inmigrantes que quieren instalarse temporalmente necesitan materiales básicos para construir una choza o casa.
- Los inmigrantes que traen algunas de sus propias herramientas de trabajo dependen menos del mercado local. Por ejemplo, refugiadas internas en Eritrea trajeron consigo sus máquinas de coser y ahora están fabricando ropa para las comunidades en las que se instalaron.
- Los productos de estos inmigrantes podrían competir con los locales.
- La demanda de algunos productos locales podría incrementarse.

Trate de ver qué otros cambios se están dando en la comunidad que puedan afectar la demanda local. Algunos ejemplos:

-
- Se están haciendo nuevas escuelas en las áreas rurales.
 - Más muchachas jóvenes dejan a sus familias para ir a estudiar a la ciudad.
 - La epidemia del SIDA ha creado una cantidad de familias cuyas cabezas son abuelos/as o adolescentes.

4.3 Fuentes de información e ideas

4.3.1 Ferias comerciales

Las ferias comerciales y las exhibiciones son ocasiones interesantes de ver qué productos están siendo producidos en otros lugares, que pueden ser producidos por los grupos de mujeres también. Son oportunidades para ver qué clientes están interesados en estos productos y para saber qué productos están siendo vendidos por la competencia: productos nuevos, mejor calidad de diseños, diferentes características, etc. En algunos casos las ferias pueden ser una ocasión para contactar productores grandes para vender sus productos en la localidad. Este podría ser el caso de los productos que complementen aquellos hechos por el grupo de mujeres.

Tener un puesto en la feria es una posibilidad para los productores de obtener información directa de los clientes. También es una oportunidad para probar nuevos productos, particularmente el gusto y las preferencias de los nuevos clientes.

4.3.2 Publicaciones

Los catálogos, publicaciones comerciales y las revistas para mujeres contienen muchas ideas interesantes sobre productos, gustos y tendencias del mercado. Los periódicos también están llenos de ideas. Algunas veces ellos describen negocios o nuevos productos y desarrollos en otros lugares que pueden ser implementados en la localidad. Los anuncios también pueden darnos información útil para la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

En muchos lugares, hay alguna biblioteca donde se pueden consultar muchos documentos útiles.

4.3.3 Entrevistas

Obtener la información de la gente involucrada en negocios locales no siempre es simple o fácil. Es sencillo conseguir la información sobre precios y calidad, pero la información sobre costos, fuentes de suministros y márgenes de ganancia es usualmente difícil de obtener. A los hombres de negocio no les gusta compartir información con competidoras potenciales!

Además, las miembros del grupo necesitan conocimientos previos y confianza en si mismas para abordar a la gente.

El anexo 9 incluye algunas recomendaciones para este tipo de investigación de campo.

Ejercicio: Juego de roles

Organice un juego de roles donde una de las miembros del grupo hace el papel de dueña de una tienda y otra el papel de investigadora de mercado.

Parte 5 Análisis Crítico de Ideas

Durante esta fase del proceso de identificación de oportunidades de negocio es importante analizar la viabilidad de las distintas ideas que fueron desarrolladas durante los ejercicios anteriores. El objetivo es el de encontrar la combinación perfecta entre las características de la empresa, el ambiente de mercado (el lado de la demanda) y las características del individuo o empresaria de grupo (el lado del suministro).

Esta parte del texto incluye algunas herramientas que pueden ser utilizadas para revisar si la empresaria o grupo podrá convertir su idea de negocio en una empresa viable:

- **Revisión rápida de ideas:** Esta lista de preguntas ayuda a determinar rápidamente si vale la pena proseguir con una idea sin mucha investigación o muchos cálculos adicionales (ver sección 5.1).
- **Encuesta de oportunidades de mercado:** Cuando el negocio propuesto ya existe en el vecindario es recomendable hablar con los empresarios y averiguar por qué ellos expandirían o no su negocio y cuáles son los principales problemas con los que se enfrentan (ver sección 5.2).
- **Estudio de factibilidad:** Este detallado estudio cubre los distintos elementos de los costos de producción y mercadeo, el volumen de las ventas con miras a estimar las futuras ganancias de la empresa y la capacidad de pagar los préstamos (ver sección 5.3).

5.1 Revisión rápida de ideas

Cuando el grupo de mujeres ha identificado algunas ideas es importante seleccionar las que parezcan más apropiadas y pensar cuidadosamente sobre cada una de ellas. En esta etapa todavía no es importante hacer un estudio detallado de factibilidad. Repasar la siguiente lista de preguntas ya es un primer paso para saber si la idea es una buena.

Ejercicio: Revisión de ideas de negocio

Repase la lista de ideas de negocio y tome notas acerca de una de estas ideas contestando las siguientes preguntas.¹⁷ (Si el grupo es grande deben organizarse sub-grupos y que cada uno analice un determinado número de ideas. Pídale a los diferentes sub-grupos que presenten el resultado de sus análisis al grupo completo.)

- ¿Cuánto sabe usted sobre los productos y servicios para este negocio?
- ¿Qué experiencia posee que la va a ayudar a manejar el negocio?
- ¿Qué conocimientos y habilidades posee que la van a ayudar a manejar el negocio?

¹⁷ Basado en OIT: *Start Your Business: Generating Business Ideas – A Workbook for Potential Entrepreneurs* (ILO, Harare, 1998), p. 53.

- ¿Dónde puede obtener consejos e información sobre este negocio?
- ¿Cómo sabe que hay necesidad de este negocio en su localidad?
- ¿Quiénes serán los clientes para este negocio en particular?
- ¿Habrá suficientes clientes?
- ¿Podrán ellos comprar estos productos y servicios?
- ¿Su negocio será el único de ese tipo en la localidad?
- Si hay negocios similares, ¿cómo podrá usted competir con éxito?
- ¿Cómo podrá usted asegurar la calidad de los bienes y servicios que desean los clientes?
- ¿Por qué cree usted que este negocio será rentable?
- ¿El negocio necesitará equipo, instalaciones o personal calificado?
- ¿Cree usted que podrá obtener el financiamiento para proveer lo que sea necesario?
- ¿Dónde conseguirá los recursos para comenzar el negocio?
- ¿Puede imaginarse a si misma manejando el negocio dentro de 10 años?
- ¿Cómo se adecua el manejo de este negocio con las características y habilidades de las miembros del grupo (o individuo)?
- ¿Está suficientemente interesada en este tipo de negocio como para invertir una gran cantidad de dinero y esfuerzo buscando convertirlo en un éxito?

La siguiente tabla puede ayudar a presentar la revisión rápida de ideas:

Ideas	Comentarios Positivos (lo que funcionará)	Comentarios Negativos (lo que no funcionará)

Pídale al grupo que seleccione la mejor idea (o como máximo tres buenas ideas) que será analizada más detalladamente.

5.2 Encuesta de oportunidades de mercado (EOM)¹⁸

Cuando el grupo de mujeres o sus miembros desean comenzar un negocio que ya existe en su zona, sería recomendable que aprendan de la experiencia de estos negocios antes de decidirse a invertir. Por ejemplo, este sería el caso cuando el análisis entrada/salida de productos (ver sección 4.2.4) muestra que la demanda local no es totalmente satisfecha por la producción local, sino por productos importados de otras áreas.

Un nivel de producción bajo es una razón obvia de la incapacidad de satisfacer la demanda local. Puede ser el resultado de una o más de las siguientes consideraciones:

¹⁸ Basado en OIT: *Community Based Training for Employment and Income Generation, Module 1* (ILO-ITC, 1999), pp. 56-80.

-
- ¿Quizás el/la empresario/a no haya tenido acceso al crédito necesario para expandir su capacidad de producción?
 - ¿Quizás la demanda fue sólo por temporada y no justificó una nueva inversión?
 - ¿Quizás él/ella no haya querido emplear más trabajadores aparte de sus familiares?
 - ¿Quizás él/ella no pudo encontrar trabajadores calificados?

Ejercicio: Estudio de oportunidades de mercado

La investigación basada en el cuestionario para productores (ver anexo 10) ayudará a determinar:

- Por qué los productores locales no proveen (o no pueden hacerlo) adecuadamente a los consumidores de la comunidad;
- Si los productores piensan que la producción local puede ser expandida o mejorada;
- ¿Qué fuentes de apoyo técnico y crediticio están disponibles a través de distintas agencias para productores?

Cuando la idea es prácticamente nueva (nuevo producto o nuevo grupo de clientes) este ejercicio no ofrecerá información relevante. En este caso, el siguiente paso es el estudio de factibilidad (ver abajo).

Nota: Los empresarios no siempre estarán dispuestos a compartir información si ellos temen que el grupo de mujeres creará competencia para sus productos. Puede considerarse que algunas de estas preguntas corresponden a información confidencial.

5.3 Estudio de factibilidad

Un estudio de factibilidad es un simple ejercicio para averiguar si la actividad económica propuesta es una buena idea o no. ¿La empresa producirá un producto que la gente quiera comprar y que pueda ser vendido obteniendo una ganancia? Al hacer este estudio el grupo puede evitar invertir dinero, tiempo y energía en una empresa que puede no producir ganancias. También ayuda al grupo a decidir la mejor forma de montar su negocio en términos de mercado, recursos y riesgos.

En comparación con la fase anterior (revisión) se necesita información y datos detallados para calcular la inversión, los resultados, los costos de producción, etc. El estudio de factibilidad usualmente toma algún tiempo.

Una empresa es rentable cuando el ingreso por la venta de los bienes es mayor que los costos para producirlos. El ingreso debe poder cubrir los costos de producción, los costos de mercadeo y posibilitar el reemplazo de la maquinaria cuando sea necesario (depreciación). Si un grupo comienza una empresa que no es viable, perderá rápidamente una gran cantidad de dinero y se endeudará.

Nota: No hay una forma estándar para realizar el estudio de factibilidad. Muchos programas de capacitación para empresas como SIYB, CEFE-GTZ cubren la preparación de un estudio de factibilidad o plan de negocio. Si el grupo de mujeres ya

ha participado o se ha beneficiado de una capacitación de este tipo es mejor utilizar esa metodología. Si no, las siguientes páginas proporcionan una visión general de todos los aspectos a ser cubiertos por un estudio de factibilidad.

Ejercicio: Pasos en un Estudio de Factibilidad¹

Paso 1: Averigüe si hay mercado para este producto

Ayude al grupo a estudiar:

- El mercado, es decir, los clientes que compran el producto
- La competencia, es decir, aquellos que venden productos similares

La información puede ser obtenida a través de pláticas con los consumidores y productores u observando a los clientes, vendedores y productores.

Información sobre los clientes potenciales:

- ¿Quiénes son (hombres, mujeres, niños, edad, educación)?
- ¿Dónde viven?
- ¿Cuánto pueden pagar?
- ¿Cuándo necesitan el producto?
- ¿Qué es lo que esperan del producto (en términos de calidad, gusto, tamaño)?

Información sobre los competidores¹:

- ¿Quiénes son?
- ¿Dónde venden?
- ¿Qué venden y a quién?
- ¿Qué precio le ponen al producto?
- ¿Qué condiciones de pago ofrecen (efectivo, crédito, trueque)?
- ¿Cuándo venden?

Esta parte del estudio de factibilidad debería ayudar al grupo a decidir cuál es un volumen de venta razonable a un precio específico. Por ejemplo, el grupo puede decidir que puede vender por lo menos 100 jarros de mermelada (200g) por mes, a un precio de US\$1.00 por unidad.

Si el grupo se da cuenta que no hay suficiente gente interesada en comprar el nuevo producto o servicio, tiene que decidir abandonar esta idea y analizar algunas de las otras que fueron identificadas previamente (ver parte 3).

Paso 2: Averigüe cuáles son los recursos necesarios

Los recursos necesarios pueden incluir lo siguiente:

- **Materiales:** ¿Qué materiales y equipo se necesitan? ¿Cuántos, dónde y cuán a menudo se encuentran disponibles? ¿Son accesibles (tanto para hombres como para mujeres)?
- **Transporte:** ¿Qué tipo de transporte es necesario? ¿Cuándo y cómo será obtenido?
- **Habilidades:** ¿Qué habilidades son necesarias? ¿Se requiere entrenamiento? ¿Cómo puede ser obtenido y cuánto tiempo tomará?
- **Servicios:** ¿Se necesita electricidad, agua u otros servicios básicos? ¿Se necesitan servicios de cuidado infantil?
- **Tiempo:** ¿Todas las miembros tienen tiempo para la puesta en marcha y para ayudar en el manejo de la actividad? ¿Cuánto tiempo se necesita que aporte cada miembro?
- **Trabajo:** ¿Se necesitan trabajadores asalariados? ¿Necesitan capacitación? Si las miembros harán el trabajo, ¿quién hará qué?

Tabla 5.1. Lista de revisión de los recursos requeridos

Ítem	Lo que necesitamos	Lo que tenemos	Lo que tenemos que comprar y ¿dónde?
Materiales			
Transporte			
Entrenamiento			
Servicios			
Trabajo			
Empaque			
Promoción			

Las miembros deberán tratar de recolectar tanta información como sea posible sobre la cantidad de artículos y recursos que necesitarán y obtener alguna información sobre el precio de estos insumos.

Si las miembros del grupo de mujeres se dan cuenta que tendrán muchas dificultades para acceder a ciertos materiales o medios de transporte, puede ser mejor para ellas abandonar la idea en esta etapa.

Paso 3: Discuta los costos de puesta en marcha y de operación

Para obtener éxito, el grupo debe tener suficiente dinero para poner en marcha la empresa y operarla hasta que ella dé ganancias. Para estimar los costos de puesta en marcha y de operación, haga una lista con todos los recursos que cuestan dinero y estime los gastos para un ciclo de producción (es decir, el período de tiempo necesario para producir una remesa o grupo de artículos) y para un año.

Tabla 5.2. Modelo de hoja de trabajo para estimar los costos de puesta en marcha

Ítem	Lo que necesitamos	Cantidad	Costo
Materiales (especifique)			
Transporte			
Equipos			
Entrenamiento			
Servicios			
Trabajo			
Empaque			
Promoción			
Total			

La siguiente tabla cubre los costos relacionados con un ciclo de producción y calcula cuáles serían los costos anuales de producción

Tabla 5.3. Modelo de hoja de trabajo para gastos de operación

Ítem	Lo que necesitamos	Cantidad	Costos x Ciclo	Costos x Año
Materiales				
Transporte				
Entrenamiento				
Servicios				
Trabajo				
Empaque				
Promoción				
Total				

Por ejemplo, el grupo de mujeres produciendo mermelada puede calcular el costo de los gastos de operación para la producción de 100 frascos de mermelada por mes. Esto incluye los costos de las frutas, el azúcar, las ollas, la electricidad, la mano de obra, costos de mercadeo, etc.

Paso 4: Identifique las fuentes de financiamiento para los costos de puesta en marcha de operación

El grupo debe identificar la mejor fuente de financiamiento para montar la empresa. No siempre es necesario, que el dinero venga de fuera. Por ejemplo: un préstamo de prestamistas locales o instituciones formales como bancos, uniones de crédito o una donación.

¿Qué recursos propios están disponibles?

La fuente principal de financiamiento debería ser los recursos propios del grupo. Si las miembros están comprometidas con iniciar la empresa deben

estar preparadas para poner su propio tiempo, energía y dinero.

¿Debería el grupo buscar un préstamo?

Muchos grupos se sienten tentados a pedir un prestado de una grande cantidad de dinero para actividades que pueden resultar muy difíciles y menos rentables de lo esperado. Por esto, es importante verificar si el grupo podrá pagar el préstamo, aún en tiempos difíciles. Si el grupo decide aplicar por un crédito, se deben discutir las tasas de interés y los períodos de pago. El grupo necesita discutir la responsabilidad de las miembros y trazar un plan para pagar el préstamo y cuán pronto será esto posible. Este tipo de preguntas deberían ser tomadas en cuenta con relación a la cantidad de recursos necesarios para comenzar la actividad (además de los recursos propios del grupo); la cantidad de intereses y la cantidad equivalente que tendrá que ser pagada por el grupo o individualmente, el plan de pago, la responsabilidad de cada miembro hacia las demás en caso de incumplimiento de algunas de ellas, etc. El grupo también debería estipular las reglas y las miembros deberían tener un acuerdo común sobre el pago del préstamo. El grupo tendrá que comenzar negociaciones con instituciones de crédito. El estudio de factibilidad será un instrumento muy importante para probar que la empresa propuesta es viable.

¿Debería el grupo buscar donaciones o subsidios?

Las donaciones o subsidios pueden distorsionar los costos reales y la rentabilidad de una actividad económica. ¿Qué pasará cuando no haya más subsidios y donaciones? ¿Colapsará la actividad? Las donaciones también pueden tener condiciones ocultas que pueden socavar la independencia del grupo. No obstante, una donación única para cubrir los costos de puesta en marcha puede ayudar a despegar al grupo, especialmente, cuando los grupos están conformados por mujeres muy pobres.

Nota: En muchos casos es mejor comenzar en pequeño con los medios existentes, que tratar de comenzar un negocio más sofisticado y riesgoso.

Paso 5: Discuta los riesgos

Una empresa puede fracasar por muchas razones. El grupo de mujeres debe examinar qué riesgos existen y cómo pueden minimizarlos. Sin embargo, hay riesgos contra los cuales no se pueden proteger, como algunos cambios en la demanda, el clima, las enfermedades, etc.

Algunos riesgos son asociados con el grupo en sí: puede que algunas miembros no cooperen, o ser deshonestas, o el grupo puede no poseer las habilidades organizacionales y gerenciales para desarrollar la actividad.

El grupo debe discutir estos riesgos y determinar cómo pueden ser reducidos. El entrenamiento correcto y la unidad de grupo ayudan a reducir los riesgos dentro de los grupos. Los riesgos externos son más difíciles de prevenir, pero el grupo debe discutir cómo pueden disminuir los impactos negativos de este tipo de riesgos.

Uno de los riesgos importantes es el comercial:

- ¿Cómo afectarán a la empresa, los cambios en el nivel de demanda y de los precios?
- ¿Cuáles serán los cambios en los precios de los insumos importantes? ¿Cuál será el impacto de estos cambios en los márgenes de ganancia?

Paso 6: Evalúe la rentabilidad

El propósito de este texto no es cubrir todos los elementos del cálculo de costos ya que estos tópicos son discutidos en detalle en manuales y cursos de capacitación para el manejo de negocios.

a. Estime el costo de cada producto

Sobre la base de los costos de operación que el grupo enumeró en la tabla 5.3, el grupo debería poder determinar cuáles son los costos de producción estimados para un grupo de productos o por unidad de producto. Las mujeres deben ser cuidadosas y nunca vender por debajo del precio de costo de sus productos!

i) Estime el precio de venta

Los precios de venta deben estar basados en el costo de producción y el margen de ganancia.

$$\text{Precio de venta} = \text{costo} + \text{ganancia}$$

En algunos casos, el precio de venta de un producto será basado en los precios competidores que ya tienen una posición fuerte en el mercado.

ii) Estime el ingreso anual de las ventas

Calcule el ingreso de las ventas por semana, por mes, por ciclo de producción, cualquier período que sea apropiado para el tipo de empresa:

Precio de venta x número de unidades vendidas = ingreso de ventas (por semana, mes o ciclo)

Calcule las ventas y resultado del año, multiplicando las ganancias de ventas por el número de semanas, meses o ciclos en el año (el período de tiempo que haya escogido).

iii) Prepare un cuadro de flujo de caja

El cuadro de flujo de caja (Tabla 5.4) debe tener un balance positivo durante todo el año. Si no, es posible que el grupo no pueda comprar nuevos insumos o pagar a sus trabajadores/as y se tenga que discontinuar la producción.

iv) Calcule la ganancia de la empresa¹⁹

Ganancia = Ingreso proveniente de las ventas – costos de ventas

Sobre la base de los cálculos para el primer año, el grupo deberá calcular las ganancias para los siguientes años – cuando los costos de puesta en marcha ya no serán tomados en cuenta.

Cuando los gastos de puesta en marcha ya han sido cubiertos, las ganancias comenzarán a subir. Es importante ver en qué etapa la empresa comenzará a obtener ganancias y si hay suficientes fondos para mantener la empresa operando hasta ese momento.

En un período de uno a tres años, dependiendo del tipo de actividad, las ganancias deberían ser suficientes para cancelar el préstamo y rembolsar el dinero con el que contribuyeron las miembras. La empresa estará haciendo dinero, el cual podrá ser compartido por las miembras o utilizado para la reinversión. Si no es así, el grupo deberá verificar las distintas hipótesis que usó y/o reconsiderar la decisión de poner en marcha este tipo de empresa!!!

¹⁹ Por favor note que la depreciación no ha sido tomada en cuenta en este análisis. Se propone consultar otros manuales de entrenamiento para este tema.

Tabla 5.4 Cuadro de flujo de caja

Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Gastos													
Gastos-puesta en marcha													
Materiales (especifique)													
Transporte													
Equipos													
Entrenamiento													
Servicios													
Trabajo													
Empaque													
Promoción													
Sub-total													
Costos de operación													
Materiales													
Transporte													
Entrenamiento													
Servicios													
Trabajo													
Empaque													
Promoción													
Pago de Préstamo													
Sub-total													
Ingresos													
Ventas													
Contribuciones													
Préstamo													
Sub-total													
Saldo													

Parte 6 Exportación y Comercio

Esta parte de la Guía podría ser útil para los grupos de mujeres y las comunidades que buscan vender sus productos en el extranjero. Sin embargo, como no todas las productoras están listas para dar este paso, el capítulo 6 puede ser opcional para el ejercicio general de identificación de oportunidades económicas. Se ofrecen algunos consejos prácticos ya que la exportación exitosa requiere un cierto grado de conocimientos sobre los procesos comerciales y los mercados extranjeros. Hay distintas formas y medios para identificar un lugar adecuado para los bienes producidos por países en vías de desarrollo dentro de los mercados de los países industrializados.

Cuando existe poca demanda o cuando los bienes tienen un bajo precio, las productoras "sueñan" a menudo con poder vender en los mercados internacionales donde esperan obtener mejores precios. Sin embargo, con frecuencia, ellas no consideran los problemas relacionados con el mercado internacional como: los problemas de idiomas, empaque, transacciones financieras, cobertura de seguro, etc. A menudo la exportación de bienes tiene éxito solamente después que las empresas han obtenido experiencia dentro de los mercados locales y cuando ellas pueden adaptar sus productos para cumplir los requisitos adicionales de los estándares internacionales de calidad.

Cuando las productoras están bien organizadas pueden unir fuerzas para conquistar nuevos mercados. Con la ayuda de organizaciones de asistencia comercial, ellas pueden acceder a las organizaciones de comercio o a las organizaciones que promueven la importación de productos de países en vías de desarrollo.

Esta parte del texto debería, entonces, ayudar a los coordinadores de proyectos y su personal a:

- evaluar la viabilidad de exportar los productos de los grupos de mujeres o de las comunidades;
- saber dónde encontrar información adicional, en particular, sobre "Comercio Justo";
- preparar un plan de primera acción para el estudio del mercado de exportaciones, o la promoción inicial de los productos.

Debido a lo técnico y específico del comercio internacional las mujeres empresarias con un bajo nivel educativo pueden encontrar difícil entender algunos de los temas discutidos. Estos temas han sido incluidos como textos explicativos y deberían asistir a las organizaciones intermediarias en ayudar a los grupos a tomar las decisiones correctas.

6.1 ¿Por qué exportar?

6.1.1 Las ventajas y desventajas de la exportación

Antes de decidirse por recomendar la exportación en un caso en particular, se debe discutir con los grupos y las comunidades involucradas tanto las capacidades de las

empresarias como las ventajas y desventajas de tal acción. El siguiente ejercicio puede ser utilizado como base para una sesión de lluvia de ideas.

Ejercicio: Ventajas y desventajas de la exportación

Pídales a las participantes que indiquen las ventajas y desventajas de vender en los mercados internacionales en comparación con vender en los mercados locales.

Se pueden mencionar los siguientes elementos:

Ventajas: mejor precio de venta, mayor volumen de ventas, ventas mientras el poder adquisitivo está bajo, obtener moneda extranjera necesaria para las inversiones, etc.

Desventajas: problemas con el idioma, empaque adicional, transacciones financieras, riesgos al cambiar a divisas extranjeras, cobertura de seguro adicional, mayor competencia, clientes más exigentes, etc.

Ventajas	Desventajas

6.1.2 Lista de aspectos que conlleva la exportación de productos²⁰

La siguiente es una lista de los aspectos que conlleva la exportación de bienes y que puede ser utilizada por los grupos de mujeres para examinar cuán viable es para ellas el exportar bienes. Deben evaluarse exhaustivamente factores como la disponibilidad de recursos humanos, la capacidad de comunicarse (especialmente en un idioma extranjero), la capacidad y facilidades de producción, al igual que la situación financiera del grupo.

²⁰ GTZ: *Export of Organic Products - Part B: Planning and Realization of Exports* (GTZ, Eschborn, Germany, 2001), p. 118.

Ejercicio: Lista

Discuta la siguiente lista de preguntas con los grupos interesados en exportar sus productos. Esta lista presenta una visión general de todos los temas relacionados con la exportación. Se necesita un análisis detallado de todos estos aspectos antes de desarrollar una estrategia y plan de exportación.

Recursos humanos

- ¿Alguna de las integrantes del grupo de mujeres o cualquiera de las empresarias tiene experiencia en exportación? ¿Han recibido entrenamiento en asuntos de exportación?
- ¿Dónde y cómo podrían recibir las mujeres este tipo de entrenamiento u obtener la información que necesitan?

Comunicación

- ¿Las mujeres tienen suficiente habilidad para los idiomas? ¿O pueden llamar a otras personas (sus parientes, por ejemplo) para que las ayuden a comunicarse en una lengua extranjera?
- ¿Su oficina - o la oficina de la organización de ayuda financiera - se encuentra equipada para tener una comunicación efectiva con países extranjeros (conexiones telefónicas fiables, fax, correo electrónico)?
- ¿Se encuentran disponibles en idiomas extranjeros relevantes las listas de precios de exportación con las especificaciones de productos exactos y la información sobre los antecedentes de la empresa?

Instalaciones de producción

- ¿Los métodos de producción llenan los requisitos de los clientes extranjeros en relación con la calidad, la pureza del producto, el empaque, la estandarización del producto, etc.?
- ¿Se encuentran en buenas condiciones las instalaciones de producción?
- La exportación puede conllevar un incremento considerable en la demanda. ¿Se puede incrementar la producción lo suficientemente rápido para cubrir grandes números de órdenes?

Situación Financiera

- ¿Cuánto capital se requiere para hacer las inversiones necesarias para la exportación?
- ¿Cuánto de este capital pueden/deben poner de su propio bolsillo los grupos de mujeres?
- ¿Dónde se puede encontrar el resto?
- ¿Cuán altos son los costos de los préstamos y cuáles son los procedimientos necesarios para obtenerlos?

6.2. Comercio justo

6.2.1 ¿Qué es el “Comercio Justo”?²¹

Según la información proporcionada por la Asociación Europea de Comercio Justo (European Fair Trade Association - EFTA):

El "comercio justo" es un enfoque alternativo hacia el comercio internacional convencional. Es una sociedad comercial dirigida hacia el desarrollo sostenible de los productores excluidos o menos favorecidos. Busca lograr este objetivo proporcionando mejores condiciones de comercio al despertar conciencia y hacer campañas.

Los **objetivos** del Comercio Justo son:

1. Mejorar el modo de vida y el bienestar de los productores al mejorar su acceso al mercado, reforzar las organizaciones de productores, pagando un mejor precio por los productos y proporcionando continuidad en las relaciones comerciales.
2. Promover las oportunidades de desarrollo para productores menos favorecidos, especialmente mujeres y personas indígenas, y para proteger a los niños y niñas de ser explotados durante el proceso de producción.
3. Sensibilizar a los consumidores sobre los efectos negativos del comercio internacional sobre los productores para que puedan ejercitar su poder adquisitivo de forma positiva.
4. Dar un ejemplo de la asociación comercial entre consumidores en países industrializados y productores en países en vías de desarrollo a través del diálogo la transparencia y el respeto.
5. Hacer campaña para obtener cambios en las reglas y la práctica del comercio internacional convencional.
6. Proteger los derechos humanos y la seguridad al promover la justicia social, la utilización sensata del medio ambiente y la seguridad económica.

6.2.2 Tipos de organizaciones que promueven el comercio justo

Muchas de las organizaciones que se encuentran promoviendo el comercio para productores en países en vías de desarrollo pertenecen a uno de los siguientes tipos que presentamos aquí de forma breve: organizaciones de productores, organizaciones de importaciones de comercio justo, tiendas mundiales e iniciativas de etiquetado para el comercio justo.

Organizaciones de productores: se encuentran en los países en desarrollo. Producen una gran variedad de bienes comerciales.

Organizaciones de Importación de Comercio Justo: compran productos de organizaciones de productores, pagándoles un precio justo, y ayudándoles con consejos para el desarrollo de los productos, las habilidades y la gerencia. Ofrecen

²¹ Basado en J.M. Krier: *Fair Trade in Europe 2001 - Facts and Figures on the Fair Trade Sector in 18 European countries* (EFTA, Maastricht, Netherlands, 2001); and EFTA: *Fair Trade: Let's go Fair. Fair Trade – History, Principles and Practice* (EFTA, 2001), 15 pp.

apoyo adicional en situaciones económicas y sociales difíciles y a menudo hacen pagos anticipados. Actúan como mayoristas o minoristas en sus propios países. A menudo venden a través de tiendas especializadas (llamadas "tiendas mundiales"), grupos locales y representantes, y también, cada vez más, tratan de vender bienes por canales tradicionales de mercado como tiendas comerciales, supermercados, etc. Organizan campañas para sensibilizar a los consumidores y hacer lobby a favor de cambios en la política comercial de los países industrializados para aumentar el acceso a productores en países en vía de desarrollo dentro de sus mercados.

Tiendas mundiales: estas son tiendas especializadas en la comercialización justa de los productos. A menudo son controladas por gente dedicada (principalmente voluntarios) quienes organizan sus actividades de un modo serio, pero proporcionan información y educación a sus clientes. En la mayoría de los países, estas tiendas han formado asociaciones nacionales.

Iniciativas de etiquetado para el Comercio Justo: tienen como fin ampliar el mercado para productos comercializados justamente, trayéndolos a puestos de ventas principales, como supermercados. Ellos ofrecen tres cosas a los importadores comerciales:

- un registro de grupos de productor supervisados;
- criterio sobre cómo hacer negocio comercial justo;
- una etiqueta que claramente distingue los productos de comercio justo de otros productos.

6.2.3 Elementos básicos de la sociedad entre organizaciones del Sur y del Norte

a. El socio sureño

La empresa del socio sureño u organización de productores debe llenar los siguientes criterios:

- La actividad debe ser sostenible (económica, ecológica y socialmente);
- Los trabajadores, en particular las mujeres y los grupos en desventaja, participan en el proceso de toma de decisiones, se respeta su identidad cultural;
- Proveen condiciones laborales aceptables y deben contribuir al desarrollo de la comunidad, creando trabajos cuando sea posible;
- En el caso de plantaciones o unidades de producción industriales, ellas respetan los estándares básicos de la OIT;
- La producción para la exportación no pone en riesgo la seguridad alimenticia local;
- Las organizaciones de productores buscan establecer un balance entre los mercados locales accesibles y un mercado de exportación para sus productos. Esto es para evitar la dependencia excesiva a los mercados internacionales;
- Los productores procesan los productos lo más posible antes de exportarlos, de manera que tengan una mayor utilidad en ventas y, al mismo tiempo, mejorar las habilidades técnicas.

b. El socio norteño

Organizaciones de comercio alternativas operan de acuerdo a los siguientes principios:

- Acuerdan proporcionar retroalimentación regular a los productores sobre tendencias del mercado, modas, y regulaciones de salud y seguridad de modo que los productores puedan adaptar sus productos;
- Proporcionan las finanzas (pagos anticipados del 40-50 por ciento);
- Proporcionan entrenamiento con el fin de reforzar la capacidad de gestión, mejorando técnicas de producción y desarrollando nuevas cadenas de producción;
- Respetan el Código de Conducta para las organizaciones no gubernamentales;
- Participan campañas de educación y propugnación para promover el comercio justo y la creación de una estructura internacional comercial que beneficie a los productores.

En resumen: las ventajas para productores en países en vía de desarrollo se encuentran en el acceso a nuevos mercados, en precios de venta más favorables, en pagos anticipados y al acceso a la capacitación y al soporte técnico. Hay también un efecto indirecto: la capacidad de vender parte de los productos dentro del mercado de comercio justo, a menudo, refuerza su posición negociadora con respeto a comerciantes locales. Siendo un miembro de redes de comercio justo también ofrece oportunidades para aprender de la experiencia de otros.

6.2.4 Las mujeres dentro del comercio justo

Los temas de las mujeres están ganando importancia dentro del movimiento de comercio justo. Hasta el 80 por ciento de voluntarios dentro de las "tiendas mundiales" son mujeres, y las organizaciones de mujeres producen una parte significativa de productos de comercio justo. Aumentar el respeto hacia el rol de las mujeres es un criterio básico para todos los socios. Según los agentes del movimiento comercial justo, el problema principal es que muchos grupos de mujeres proponen los mismos productos, como por ejemplo, artesanías tradicionales, mermeladas, etc. Ya que el mercado para estos bienes en Europa y los Estados Unidos es limitado, hay una necesidad de diversificar la gama de producto.

6.3 Información del mercado

Información sobre los mercados internacionales puede ser obtenida a través de las embajadas de su país que se encuentran en el extranjero, o a través de embajadas extranjeras dentro de su país. Las cámaras de comercio poseen suficiente información sobre importadores y exportadores en sus respectivos países.

El Centro Internacional de Comercio, basado en Ginebra (Suiza), publica regularmente su "Servicio de Noticias del Mercado", un boletín que ofrece información sobre niveles de producción actuales, precios e importaciones dentro de los distintos mercados para las especias, frutas y vegetales, pieles, etc.

6.3.1 Mercados regionales

En la mayor parte, las regiones han habido esfuerzos significativos para liberalizar el comercio dentro del territorio afectado. Por consiguiente, el desarrollo de relaciones comerciales dentro de una región en particular se hace más atractivo, cuando estas relaciones están basadas en productos complementarios. Por ejemplo, la creación del Mercado Común para África del Este y del Sur (COMESA) ofrece considerables oportunidades para las compañías en países como Kenya y Etiopía para exportar a sus vecinos.

6.3.2 Mercados tradicionales de exportación: Europa del Oeste y los Estados Unidos

Los mercados en Europa y los Estados Unidos tienen una estructura diferente a la de los mercados locales en países en vía de desarrollo. Los gustos del consumidor, las preferencias de compra, y los canales de mercado pueden variar considerablemente. Además de las diferencias de una naturaleza general, los mercados también podrían diferir según el producto y el sector. Es por lo tanto importante recoger información detallada sobre un mercado particular.

Se puede obtener este tipo de información de un número de fuentes, incluyendo:²²

- El Centro de Promoción de Importación (Países Bajos);
- El Centro Internacional de Comercio (Suiza);
- La Conferencia sobre Comercio y Desarrollo de la ONU, Ginebra (Suiza);
- Red de Empresas Artesanales, USA;²³
- KOMPAS - una serie de directorios de productores, importadores, comerciantes para una gran lista de productos y países;
- GTZ (Alemania), ha publicado estudios sobre el interés hacia los productos de comida orgánica en los mercados europeos y americanos.²⁴

6.3.3 Nuevos mercados de exportación: Europa Oriental y los países en vías de desarrollo

La globalización y la liberalización del comercio internacional hacen que sea más fácil exportar hacia un gran número de países a los que tradicionalmente era difícil acceder. Los mercados orientales europeos han mostrado interés en productos exóticos, artesanías tradicionales y una amplia gama de productos de consumo de Asia y África. Uno de las maneras de vender productos a países industrializados es por la Internet, explotando la tecnología disponible. Sin embargo, las organizaciones que asisten a

²² Ver la lista de direcciones al final de la Guía.

²³ CraftsNews No. 47, Artisans Enterprise Network, Spring 2001, p. 11. El texto completo (+2000kB) puede ser descargado de www.artisanenterprisenetwork.org/toolbox.htm haciendo click sobre "US Product Trends" y "US Market Update".

²⁴ Un estudio de este tipo es GTZ: *Export of Organic Products - Part A: The Market for Certified Organic Products & Part B: Planning and Realization of Exports* (GTZ, Eschborn, Germany, 2001), 205 pp., disponible en www.gtz.de/organic-agriculture/files/marketing_manual_en.pdf

grupos de mujeres tendrían que contar con instalaciones de ordenador confiables y sitios Web a su disposición para ser capaces de introducir la información de mercado para ellos, en particular si la educación de las mujeres y los niveles de alfabetismo no les permiten usar la tecnología y manejar la información por si mismas.

Las importaciones de Asia a África están expandiéndose. Los productos asiáticos pueden competir fácilmente con aquellos que han sido importados tradicionalmente de Europa. Además, algunos productos asiáticos como las telas son exportados a África para mayor tratamiento. Como productos finales, obtienen beneficios del acceso más fácil a los mercados europeos dentro del marco de los acuerdos de comercio de ACP. Para los productores africanos, los mercados árabes son también importantes, sobre todo por productos alimenticios como la carne, el pescado, etc. Grupos de mujeres y comunidades en países en vía de desarrollo podrían explotar oportunidades económicas que surgen en el mercado internacional que se amplía rápidamente para aprovechar plenamente el auge de la globalización.

6.4. Temas prácticos

6.4.1 Cálculo de precios

El precio de exportación puede ser calculado de distintas formas, pero, en cualquier caso, el precio debe 1) cubrir los costos; 2) satisfacer el objetivo de ventas; y 3) ser competitivo.

Ejercicio: Calculando los costos de exportación

Verifique con todas las participantes los costos adicionales relacionados con la exportación de productos (en comparación con venderlos en los mercados locales).

Por ejemplo: los costos de transporte serán mayores (flete aéreo o marítimo), al igual que los costos de los seguros (para cubrir el transporte); hay costos adicionales por el empaque (empaque marítimo); se tendrán que traducir varios documentos (publicidad, contratos, facturas, etc.); la comunicación con el consumidor es más costosa; se tienen que pagar intereses sobre pagos atrasados; los procedimientos de aduanas son costosos; etc.

Discuta con las productoras mujeres dónde se puede encontrar información adicional sobre los costos de exportación.

6.4.2 Términos de venta

El precio de venta de los bienes dependerá de los términos de comercio que hayan sido negociados. Estos determinan qué costos serán cubiertos por el vendedor y cuáles por el comprador. Existe un conjunto de reglas estándar conocidas como "INCOTERMS". Las más comunes son las siguientes:

-
- **Ex-works:** el comprador asume todos los costos a partir del momento en que los bienes dejan al exportador;
 - **FCA (free carrier-portador gratis):** el exportador carga con los costos hasta el lugar de exportación (aeropuerto, puerto) y obtiene los permisos para transferir los bienes al portador escogido por el importador. El importador cubre todos los otros riesgos y costos. Esto es muy similar al FAS (free alongside ship-gratis al costado del barco) o al FOB (free on board-gratis a bordo).
 - **CIF (cost insurance freight-flete de seguro):** el exportador paga por el envío y el seguro hasta el puerto de importación.
 - **DDU (delivery duty unpaid-impuesto por envío no pagado):** el vendedor cubre todos los costos y riesgos inclusive los permisos de importación en el país del comprador. Cuando, además, el vendedor paga los impuestos, entonces, el DDU se convierte en DDP (delivery duty paid-impuesto por envío pagado).

6.4.3 Empaque para exportación

Ya que el transporte internacional puede ser largo y arriesgado los bienes deben ser embalados correctamente, o podrían ser dañados y el comprador podría negarse a pagar por ellos.

Algunos ejemplos de embalaje apropiado:

- Cantidades grandes pueden ser embaladas en contenedores;
- Las máquinas y objetos más grandes deberían ser embalados en cajas de madera;
- Los objetos frágiles tienen que ser bien protegidos con espuma, paja, etc.;
- Los productos de bulto pueden ser embalados en volúmenes grandes. El vino puede ser transportado en barriles y embotellado al llegar.

Además de estas exigencias prácticas, los clientes en países importadores podrían tener gustos diferentes o más sofisticados que los consumidores locales y podrían exigir mejor embalaje. ¿Debería imprimirse información adicional sobre el embalaje de productos alimenticios? ¿En el extranjero, los clientes aprecian el plástico y la imprenta de mayor calidad?

Todos estos gastos adicionales tienen que ser tomados en cuenta al planear la exportación.

6.4.4 Financiamiento²⁵

Ya que el vendedor raras veces acompaña los bienes y ya que es difícil perseguir clientes extranjeros que no pagan sus facturas, se han desarrollado ciertos sistemas específicos para facilitar el comercio internacional.

²⁵ Basado en *A Basic Guide to Exporting*, compilado por el Departamento de Comercio de los US (1989), p. 148.

-
- **Efectivo por adelantado:** Por un lado, el exportador se libra de los problemas de colección de dinero y tiene uso inmediato del mismo. Por el otro, los pagos anticipados crean problemas de flujo de caja y aumentan los riesgos para el comprador, quien puede así negarse a pagar hasta que los bienes hayan llegado.
 - **Cheques y notas de crédito:** Una tercera parte (por ejemplo un banco) actúa como intermediario para satisfacer tanto al comprador como al vendedor en cuanto a que cada parte cumple con lo acordado antes de que los bienes o el dinero sean intercambiados. Los documentos como las formas de embarque y de seguros deben ser presentados al banco para garantizar que las condiciones de la venta son satisfechas. Esta prueba permite al banco pagar al vendedor en el momento o más adelante (30, 60, 90 días) según las condiciones de pago especificadas en el contrato de venta y la nota de crédito o el cheque. Para acelerar la comunicación, generalmente, dos bancos están implicados en la venta, uno en el país del exportador y otro en el país del comprador.

El tema de los **riesgos de cambio** también debería ser abordado: Las transacciones internacionales entre países con divisas diferentes implican "un riesgo de cambio" ya que la tasa de cambio podría fluctuar entre el momento en que el contrato de venta es firmado y el momento en que los bienes son entregados y pagados. Esto significa que si la transacción se realiza en divisas extranjeras el vendedor podría recibir una cantidad más alta o más baja en su propia divisa de lo que estaba previsto originalmente. Los bancos han desarrollado técnicas financieras (la venta o compra del dinero a término) que reducen este riesgo.

Parte 7 **Análisis del Contexto Macroeconómico (Alfabetización sobre la economía)**

Esta parte de la Guía tiene como objetivo explicar en términos sencillos algunos de los conceptos básicos relacionados con los cambios macroeconómicos que podrían afectar las actividades económicas que emprenden los grupos de mujeres y comunidades en los países en vías de desarrollo. Al igual que el capítulo 6, éste es opcional y puede ser utilizado cuando el organismo de ayuda necesita explicar, usando un lenguaje sencillo, el impacto de las políticas y programas macroeconómicos y financieros del gobierno en las vidas de las mujeres pobres, los grupos de mujeres y las comunidades. Posiblemente esta necesidad se siente cada vez más, debido al creciente debate dentro de la sociedad civil sobre los efectos multidimensionales de la globalización. Normalmente la gente en los países en vías de desarrollo, especialmente las mujeres y los pobres, ven que la globalización sólo tiene efectos negativos. Sin embargo, es importante tener presente que la globalización le ha presentado beneficios a mucha gente, especialmente a aquellos dentro economías emergentes: los países de Asia del Este, por ejemplo, han sido capaces de dar grandes pasos en el proceso de desarrollo precisamente al aprovechar el comercio internacional y los sistemas financieros en crecimiento. Sin embargo, la economía mundial todavía enfrenta el desafío de hacer el proceso de globalización más “sensible” a los/las pobres y más equitativo ayudando a los países en vías de desarrollo más pobres a cerrar la brecha entre ellos y los países industrializados y estableciendo sistemas internacionales económicos y financieros más justos.

Las mujeres empresarias y los grupos de mujeres observan los cambios en su ambiente económico, la inflación, la devaluación, la integración regional y la globalización, pero, a menudo, no entienden cómo estos cambios afectan o podrían afectar sus negocios. “La "alfabetización" económica trata de entender la economía regional y global y nuestro lugar dentro de la misma.”²⁶

7.1 ¿Cómo afecta el “cambio económico” nuestras vidas y nuestros negocios?

El proceso de sensibilización y entendimiento de los procesos económicos debería comenzar a partir de la percepción de las mujeres y los cambios que ellas ven que afectan sus negocios.

Ejercicio: El impacto del cambio económico sobre las mujeres y sus negocios

Fase 1: Pídale a las participantes que den ejemplos de cómo el cambio económico afecta sus vidas y sus negocios.

Asegúrese de cubrir la mayoría de los siguientes aspectos (no necesariamente todos):

²⁶ WIDE: *Women in the Market - A Manual for Popular Economic Literacy* (2000), p. 5.

- La inflación conduce a incrementos en los precios; ¿cómo influye esto en sus ventas?
- Los recortes en el personal del estado y los bajos salarios tienen un impacto negativo en el poder adquisitivo de los clientes (potenciales) dentro de las comunidades con un gran sector público. ¿Cuán importante sería esto para el negocio de las mujeres? ¿Esperan que las ventas de productos más baratos suban (en comparación a aquellas de bienes más caros)?
- ¿La devaluación de la moneda local ha subido los precios de los productos e insumos importados? ¿Cómo afectará sus costos de producción el costo más alto de los insumos?
- Debido a la liberalización de la importación hay más competencia entre los productores importados y los productos domésticos. ¿Cuál será el impacto de una mayor competencia en sus negocios? ¿Cuál fue o será el impacto de la importación "informal"?²⁷
- Debido a la privatización de grandes empresas gubernamentales y la liberalización del mercado, los precios de muchos productos y mercancías ya no se encuentran estables. ¿Cómo adaptarán las mujeres sus procesos de toma de decisiones cuando los precios fluctúen? ¿Cómo van a monitorear el mercado y los cambios en los precios?
- Integración regional quiere decir que habrán impuestos de importación más bajos (o no habrán impuestos del todo) sobre productos provenientes de países que pertenecen a la misma unión regional que sobre aquellos importados desde fuera de la región.
- Ya que el mercado es la fuerza dominante, los precios de muchos de los productos ya no son estables; estos varían de acuerdo al suministro y la demanda y no como resultado de una decisión gubernamental.
- La importación más barata implica una competencia mayor para los bienes producidos localmente.
- Vender bienes en el extranjero se vuelve más fácil; existen menos formalidades en las fronteras y menos sobornos por pagar.

El Anexo 11 analiza el impacto de la liberalización del comercio en las mujeres.

7.2. Distintos tipos de economías

En un número de países, en particular en Europa del Este y algunas partes de Asia, se ha dado recientemente un cambio de una economía planeada hacia una economía de mercado. Las siguientes son las características principales de estos dos sistemas:²⁸

²⁷ La "Importación informal" se refiere principalmente a la importación ilegal de productos o contrabando. Ya que estos productos no están sujetos a impuestos aduaneros, pueden ser vendidos a precios más bajos que los productos importados oficialmente.

²⁸ WIDE: *Women in the Market - A Manual for Popular Economic Literacy* (2000), p. 3.

En una economía centralmente planificada:

- El trabajo es organizado por el gobierno;
- El gobierno planea la producción centralmente;
- Los beneficios son distribuidos de acuerdo con asignaciones o raciones ya planeadas;
- El gobierno pone las reglas y supervisa la producción a través de una gran burocracia.

En una economía de mercado:

- Los empresarios privados organizan la mayor parte del trabajo para obtener ganancias;
- Se les paga a los trabajadores por el trabajo desempeñado;
- Las herramientas y los equipos necesarios para la producción pertenecen a los empresarios;
- El proceso de compra y venta está gobernado por la competencia, en otras palabras, por las "fuerzas" del mercado;
- Los bienes y servicios se distribuyen de acuerdo a la habilidad que tengan las personas para pagarlos;
- Las empresas organizan y planean el trabajo; el gobierno sólo establece algunas reglas y las monitorea;
- El trabajo de cuidado a personas, como el de cuidar niños, enfermos o ancianos dentro del hogar, el cual es importante para mantener a la sociedad andando, es raramente remunerado.

Durante los años ochentas y noventas el Banco Mundial implementó reformas y programas de ajuste estructural en muchas economías en vías de desarrollo para mejorar su situación económica y financiera. Como resultado de estas reformas y programas:

- El mercado se ha convertido claramente en la fuerza dominante. Muchos controles de precios han sido eliminados, incluyendo aquellos para mercancías básicas esenciales.
- Muchas empresas gubernamentales han sido privatizadas o están en proceso de serlo.
- El manejo del presupuesto gubernamental es más estricto, el número de personal del servicio público ha disminuido sustancialmente; los subsidios para alimentación, vivienda, transporte, etc. están siendo reducidos. Algunas actividades, como el manejo de desechos, están siendo sub-contratadas empresas privadas.
- Los costos por el uso de los servicios sociales (salud, educación, suministro de agua, electricidad, etc.) están subiendo.

La mayoría de los países en vías de desarrollo se encuentran ahora integrados dentro de la economía "global":

- Se ha liberado el comercio internacional, lo que quiere decir que es más fácil exportar e importar. Se importan más productos extranjeros y estos compiten con los productos que son producidos localmente.

-
- En muchos países se han liberado las transacciones financieras. Es fácil tener acceso a moneda extranjera pero el cambio fluctúa de acuerdo con el mercado financiero internacional.
 - Muchos países han pasado a formar parte de uniones económicas como MERCOSUR, COMESA o AFTA, conduciéndolos a una mayor integración regional.²⁹
 - Las nuevas tecnologías de información y comunicación tienen un papel importante que se encuentra en crecimiento continuo.

7.3 La inflación, la devaluación y las políticas gubernamentales

7.3.1 Inflación

La inflación es la subida general en el nivel de precio de los productos causada por un incremento de la demanda por bienes comparada con el suministro general dentro del mercado o por el exceso de suministro monetario. En el último caso, el gobierno puede haber inyectado demasiado dinero en la economía para financiar sus propios gastos. Cuando los subsidios del gobierno se obtienen de los productos básicos (por ejemplo: gasolina, arroz, trigo, etc.) esto también tiene un efecto inflacionario. En general, mientras la economía crece tiende a haber una presión inflacionaria en el mercado. Como resultado subirán los precios de la mayoría de los productos.

Ejercicio: ¿Cómo hacerle frente a la inflación?

Discuta: ¿Cómo pueden protegerse las empresas de una inflación alta?

Ejemplos:

- Invierta todo el dinero disponible en reservas de materiales básicos;
- Evite el vender bienes y servicios a crédito sin incluir una tasa de interés que esté por encima del índice de inflación. El dinero que la empresa va a recibir en pocos meses no seguirá siendo suficiente para comprar la misma cantidad de bienes o servicios;
- Evite ahorrar en moneda local a menos que la tasa de intereses sobre los ahorros compense la pérdida de valor del dinero a través del tiempo, etc.

7.3.2 Devaluación y depreciación

El índice de cambio es la comparación entre el valor de una moneda y el valor de otra. Si la divisa local se deprecia, quiere decir que se necesita más para comprar una cantidad específica de divisa extranjera. Como resultado, el comprar productos extranjeros se vuelve más caro.

²⁹ MERCOSUR es una unión económica entre Uruguay, Argentina, Paraguay y Brazil. COMESA es el Mercado Común para África del Este y del Sur (agrupando a más de 20 países), y AFTA es el ASEAN Área de Libre Comercio.

Los índices de cambio en comparación con el dólar americano y el euro son los más relevantes. En muchos países este índice está fijado a una divisa internacional como el dólar o el euro (antes el marco alemán o el franco francés). Con la liberalización de los mercados las divisas fluctúan de acuerdo con la demanda y el suministro. Si un país importa más de lo que exporta, o cuando mucha gente lleva su dinero al extranjero porque no confían en la economía local, o ahorran en moneda extranjera (por ejemplo: ahorros en dólares en América Latina), el costo de la divisa extranjera puede incrementar sustancialmente.

La “devaluación” es una pérdida en el valor de la moneda local con respecto a las divisas extranjeras, es un resultado de la intervención del gobierno. La devaluación es un instrumento utilizado para la regulación del mercado financiero. La “depreciación”, como fue mencionado anteriormente, ocurre en las economías de mercado como resultado de cambios en las demandas y los suministros de la divisa extranjera.

Ejercicio: Índices de cambios de divisas

Pida a las mujeres que den el índice de cambio de la moneda local comparado con el dólar o el euro y observe cómo este ha cambiado en los años recientes. Discuta cómo pueden evitar perder dinero debido a la devaluación o depreciación de la moneda local.

Estos son algunas formas de evitar este tipo de pérdidas:

- Ahorrar en moneda extranjera siempre que sea posible;
- Fijar los precios de los productos en moneda extranjera (no es moneda local);
- No retrase los pagos de facturas en moneda extranjera. Aplazar los pagos por material o insumos importados puede significar que después se tendrá que pagar una cantidad mayor de divisas locales.

7.3.3 Políticas gubernamentales y su impacto

Las asociaciones de mujeres empresarias deben tratar de influenciar las políticas y los presupuestos de los gobiernos locales y nacionales a favor de actividades “sensibles” a las mujeres.

El presupuesto gubernamental

El gobierno recauda impuestos sobre los ingresos para obtener ingresos con los cuales pueda cubrir sus gastos públicos. Sus políticas sobre impuestos y gastos tienen un impacto en la economía. Mientras es sabido que el impuesto base (tax base) en los países en vías de desarrollo es relativamente pequeño, es importante que los ciudadanos comprendan la necesidad de tener sistemas fiscales eficientes y los costos y beneficios de varias políticas fiscales del gobierno. Cuando los sistemas tributarios no funcionan eficientemente y el gobierno no tiene suficientes recursos, este tiene que

pedir prestado a países donantes e instituciones financieras internacionales para pagar por su desarrollo (el impacto de una gran deuda nacional será explicada a continuación). Las inversiones públicas en el desarrollo de infraestructuras, por ejemplo, pueden estimular el crecimiento económico, crear trabajo, etc. Se pueden hacer algunas preguntas a los grupos de mujeres y comunidades para darles un mejor entendimiento del impacto de este tipo de políticas gubernamentales en sus vidas y actividades comerciales.

Ejercicio: Ingresos y gastos gubernamentales

Fase 1: Pida a las participantes indicar las fuentes de ingreso de los gobiernos nacionales y locales (condado, distrito, ciudad). Asegúrese de mencionar lo siguiente: impuestos sobre la renta, impuestos comerciales o valor agregado, tasas de importación, tarifas administrativas, cargos administrativos, cargos de mercado, impuesto sobre bienes inmuebles, etc.

Fase 2: Pida a las participantes indicar los distintos costos que el gobierno debe satisfacer: salarios, costos de transporte, subsidios, construcción, rehabilitación y mantenimiento de infraestructura, etc.

Ingreso	Gastos
Gobierno Nacional	
Gobierno Local	

Fase 3:

Pida a las mujeres que indiquen qué tipo de gastos gubernamentales (a nivel local y nacional) les ayudaría a desarrollar sus negocios:

a. Como clientes

La manera en que las autoridades del gobierno nacional y local planean usar sus ingresos determina principalmente la importancia del sector público como cliente.

Algunos ejemplos:

- El Departamento de Compras del gobierno puede decidir comprar productos locales en vez de productos importados.
- Podría comprar artículos producidos por las empresas de las mujeres (muebles, cortinas, decoración para la oficina, etc.)

b. Como sub-contratistas

- El gobierno local puede sub-contratar un grupo de mujeres para la recolección de la basura.
- Puede convocar artesanos locales para rehabilitar edificios y caminos.

c. Como proveedores de apoyo para los negocios

El gasto gubernamental en infraestructuras tales como: mercados, caminos de acceso, etc., también influye directamente en la viabilidad de las empresas de las mujeres: el acceso a los clientes se vuelve más fácil, los costos de transporte bajan, etc. Los gobiernos pueden decidir financiar programas de capacitación vocacional y técnica.

Pida a las participantes que indiquen también qué gastos (locales y nacionales) podrían tener un impacto negativo sobre sus empresas. Un incremento en el gasto militar es probablemente el mejor ejemplo debido a la presión sobre los presupuestos sociales que serán recortados como consecuencia del mismo.

Fase 4 (opcional):

Invite a un representante del gobierno para que explique:

- Los trabajos de infraestructura que serán financiados;
- Las políticas relacionadas con el mercado local;
- Qué nuevos proyectos de desarrollo serán emprendidos;
- Qué contrataciones serán implementadas.

Ver también sección 2.1 en el texto principal.

Nota: Debido al proceso de descentralización que ha tenido lugar en muchos países en vías de desarrollo algunas responsabilidades del gobierno nacional han sido transferidas a los concejos departamentales o locales, municipalidades, etc.³⁰

³⁰ En este texto, “local” se refiere al nivel administrativo y político que está más cercano a la gente y que tiene alguna autonomía financiera (los políticos y la administración pública pueden decidir por sí mismas cómo gastan las asignaciones financieras disponibles para ellos).

Políticas fiscales

En los países en vías de desarrollo las bases para la fijación de impuestos son muy limitadas, lo que quiere decir que sólo una pequeña parte de la población paga impuestos sobre sus ingresos. Si el desempleo es muy alto, el gobierno podría bajar los impuestos a las empresas o los sectores que pueden emplear un gran número de trabajadores. Esto estimula la creación de empleos y tiene un impacto positivo en la economía en su conjunto. Si el gobierno local, por ejemplo, reduce los impuestos a los mercados locales, esto podría atraer muchos comerciantes al área, al igual que servicios adicionales como proveedores de transporte y bancos.

Por otro lado, el gobierno podría incrementar su gasto en sectores de trabajo intensivo como trabajos en infraestructura o ciertos servicios.

Políticas monetarias

En tiempos de inflación alta, los gobiernos podrían decidir incrementar las tasas de intereses para que sea más ventajoso para la población el ahorrar en vez de gastar su dinero. Esto reduce la demanda local y "enfrija" la economía, pero también podría resultar en un mayor desempleo. Las mujeres enfrentan un mayor riesgo de perder sus trabajos e intereses más altos dificultan el obtener crédito para desarrollar sus negocios. El gobierno puede adaptar las tasas de interés y el suministro de dinero de acuerdo con las necesidades de la economía. La tasa de interés es el costo del dinero para los prestatarios y una recompensa para las personas que ahorran. El primer interés es más alto que el segundo.

Ejercicio: Cambios en las tasas de intereses

Fase 1:

Pregunte a las mujeres cuál podría ser el impacto de tasas de interés más altas.

Fase 2:

Si ellas consideran el pedir dinero a un banco, ¿cuál sería la mejor estrategia para pagar la menor cantidad de intereses?

El peso de la deuda

Los gobiernos de países en vías de desarrollo piden prestado dinero para el desarrollo al Banco Mundial, al Fondo Monetario Internacional (FMI), a los bancos regionales de desarrollo, como también a países donantes. Sin embargo, ya que los préstamos son denominados en divisas extranjeras, típicamente en dólares americanos o en Euros, los países prestatarios pueden encontrar difícil pagar estos préstamos cuando las divisas locales se deprecian. Además, debido a que algunos de los países más pobres no pueden pagar los préstamos dentro del período de tiempo estipulado por varias razones

(por ejemplo: huelga civil o desastres naturales), se encuentran sobrellevando una gran carga acumulada de deudas. Por esto se les llama en algunos casos "países pobres altamente endeudados" (PPAEs).

Las instituciones financieras internacionales han estado trabajando para quitar de la lista a aquellos países que tienen dificultades para pagar estos préstamos. Los gobiernos altamente endeudados no se encuentran en posición de proveer adecuadamente servicios sociales como salud y educación y esto tiende a tener repercusiones negativas, particularmente sobre las mujeres y los niños.

Ejercicio: Peso de la deuda

Pida a las participantes que indiquen cuáles son, según ellas, las causas de un alto nivel de endeudamiento. La mayoría de ellas mencionarán los grandes trabajos de infraestructura, los proyectos de desarrollo, etc. Pregúntelas qué significa el "peso de deuda" para ellas. También, pregúntelas qué pasa con ellas cuando han sacado un préstamo y tienen dificultades para pagarlo.

Explíqueles las consecuencias del peso de la deuda a nivel nacional:

- Menos divisas extranjeras disponibles y por consiguiente se deprecia (= pérdida de valor) la moneda local (ver arriba);
- Menos gastos gubernamentales en servicios esenciales como educación, cuidado de la salud, etc.;
- Menos independencia económica ya que los deudores podrían imponer algunas condiciones sobre la economía local.

Políticas para promover el sector privado

Como parte de las reformas económicas y la política de liberalización acompañante, se espera que el gobierno libere y privatice empresas gubernamentales y sectores bajo el control del gobierno. Por un lado, la privatización de entidades públicas podría significar la reducción de trabajadores en el sector, debido a reducción de personal y cierres, sobre todo a corto plazo. Por otro lado, esto también podría significar que habrá más oportunidades de trabajo en el sector privado a mediano y largo plazo. Bajo tal política la suposición es que la privatización causará una mayor eficacia y productividad económica.

Típicamente, los gobiernos también implementan políticas y programas a fin de proveer incentivos para crear empresas privadas a través de medidas como los proveedores de servicios para el desarrollo de empresas, otorgando alivios fiscales y beneficios especiales a nuevas empresas, extender líneas de crédito especiales para pequeñas y micro-empresas, etc.

Ejercicio: Políticas de privatización

Pida a las participantes que identifiquen qué es lo que ha hecho el gobierno para estimular al sector privado (en el ámbito de normas, leyes, etc.) y al sector de la pequeña micro-empresa.

Estos son algunos ejemplos de medidas gubernamentales:

- Simplificar los procedimientos para registros de empresas;
- Establecimiento de líneas de crédito preferenciales para pequeñas empresas;
- Concesión de alivio fiscal a empresas que trabajan en exportación;
- Hacer las cortes comerciales más eficientes para tratar con disputas comerciales;
- Rehabilitar caminos y mercados;
- Facilitar tierras para instalar pequeño y microempresas;
- Simplificar los procedimientos para importar y exportar;
- Desarrollar regulaciones apropiadas para las micro-finanzas, etc.

Política social

Los gastos gubernamentales en la esfera social son de gran importancia para las mujeres empresarias. Tradicionalmente, las mujeres tienen un papel esencial en el cuidado de los niños y los ancianos. Que el gobierno gaste en el cuidado de la salud y en la educación, al igual que en servicios como el suministro de agua influye directamente en la cantidad de tiempo y dinero disponible para las mujeres, para que estas lleven a cabo las tareas del hogar para la familia.

El gobierno puede desarrollar políticas específicas que traten sobre la pobreza, la desigualdad de ingresos, las diferencias de género, los derechos humanos, los derechos de los trabajadores, las promociones laborales, etc. Estas comprenden medidas que impactan en los prospectos laborales de mujeres y hombres, incluyendo aquellas dentro de un marco legislativo que influye en la flexibilidad laboral; las políticas laborales de mercado que tiene que ver con el entrenamiento vocacional, el desarrollo de habilidades y la promoción laboral proveyendo sistemas de protección social; alivio de la pobreza, etc. Las políticas laborales también incluyen la promoción de igualdad de género en el trabajo, tanto en términos de igual remuneración para el trabajo de igual valor como igual acceso a oportunidades de empleo.

Ejercicio: Políticas sociales gubernamentales

Pregúntele a las mujeres sobre las medidas que el gobierno ha tomado en años recientes en las áreas de empleo y trabajo, salud y sanidad, educación, suministro de agua, etc., y qué impacto han tenido en sus vidas estas medidas. Algunos ejemplos:

- ¿El gobierno ha implementado algunos esquemas de entrenamiento vocacional o de creación de empleo dentro de la comunidad?

-
- ¿Se han implementado algunos esquemas de erradicación de la pobreza en el área (por ejemplo: un esquema de micro-crédito para los pobres, en particular para las mujeres)?
 - ¿El gobierno ha reducido los subsidios escolares? ¿Ha habido algún incremento en las matrículas de las escuelas?
 - ¿El gobierno ha incrementado/reducido el subsidio para el cuidado médico? ¿Ha implementado cargos hospitalarios adicionales?
 - ¿El gobierno ha implementado alguna medida específica para ayudar aquellos que están infectados o afectados por el VIH/SIDA u otra enfermedad/epidemia importante?
 - ¿El gobierno a proveído algún tipo de soporte para el desarrollo del suministro de agua? ¿Ha proveído anteriormente algún tipo de subsidio para el suministro de agua y cuál es la situación actual?
 - ¿Cuál ha sido el impacto de este tipo de cambios en las políticas y medidas de asistencia en las vidas de las mujeres, sus familias y sus negocios?

Las políticas de salud y educación contribuyen a la inversión en recursos humanos de los países, mejorando así la parte de suministro del mercado laboral.

Lamentablemente, los Programas de Ajuste Estructural que fueron implementados en muchos países en vía de desarrollo durante los años ochentas y noventas no tomaron en cuenta las consecuencias sociales y económicas de reducir los gastos sociales del gobierno, justamente que una carencia de recursos humanos sanos y bien entrenados podría dificultar el crecimiento económico. Por consiguiente, muchos países sufrieron efectos socioeconómicos negativos de reforma económica y ajuste estructural. Se suponía que estos efectos serían efímeros, pero resultó que se mantuvieron aún después del período de ajuste. Lo que es más, aún después que las políticas fueron implementadas completamente, la situación permaneció, en gran parte, inalterada. Por consiguiente, los niveles de pobreza y desempleo se elevaron, y en muchos casos el crecimiento económico que supuestamente venía acompañado por una "eficiencia económica mejorada" falló en materializarse.

Anexo 1 Restricciones y Opciones de las Mujeres Empresarias

1. Introducción

La participación de las mujeres en el sector de la pequeña empresa se ha incrementado dramáticamente desde los 80's, debido a variadas razones socio-económicas, en distintos países en desarrollo. Los trabajadores pobres, hombres y mujeres, fueron empobrecidos todavía más, producto de los Programas de Reestructuración implementados durante los ochentas y noventas, los conflictos civiles, así como también por la epidemia del VIH/SIDA en muchos países africanos, por un lado, y por las crisis económicas y financieras en Asia y Latino América, por el otro. En la reforma económica y el proceso de ajuste, el ya pequeño sector del empleo formal ha sido reducido aún más, en particular en el sector público, afectando no sólo a muchos hombres sino también a muchas mujeres. En muchos países, tanto la reducción del aparato público como la del sector del empleo formal han empujado a muchas mujeres y hombres hacia las actividades económicas de pequeña escala dentro de una economía informal. Debido a los conflictos civiles, especialmente en África subsahariana, un gran número de familias ha sido desplazado y las mujeres han tenido que asumir solas su propia manutención y la de sus hijos. La epidemia del VIH/SIDA también ha tenido un impacto devastador en el grupo de edad más productivo de la población, al igual que en la sociedad y la economía en general. Por consiguiente, las mujeres de mayor edad se quedan con la responsabilidad de cuidar a los niños sobrevivientes.

Las razones para la alta participación de las mujeres en actividades económicas son, por lo tanto, extremadamente diversas:³¹

- Hay cada vez menos oportunidades para los hombres de ganar un salario para sostener una familia y, muchos hogares ya no son capaces de satisfacer sus necesidades económicas sólo con el salario de los hombres;
- La disolución de los lazos familiares reduce la posibilidad de las mujeres de depender del apoyo de los hombres y el número de familias con una mujer como el jefe se incrementa;
- Las mujeres son obligadas a tomar cualquier oportunidad que ofrezca el mercado, debido a las crecientes necesidades del hogar;
- Las mujeres están demandando, cada vez más, acceso a un ingreso independiente como un medio para superar la subordinación de género.

En muchos países en desarrollo las mujeres tienden a ser menos educadas y capacitadas que los hombres, lo que reduce sus posibilidades de ser empleadas en trabajos asalariados, o dedicarse a actividades por cuenta propia dentro de la economía formal. En algunos países las mujeres tienen más restricciones en sus movimientos debido a las percepciones tradicionales de la familia y la sociedad, las cuales dificultan

³¹ Este texto está basado en OIT: *Start Your Business: A Guide for Trainers on Promoting Women in Micro-Enterprises* (ILO, Women in Development Programme, Geneva, 1993); and Linda Mayoux: *From Vicious to Virtuous Circles? Gender and Micro-Enterprise Development* (UNRISD, Social Development News, 1995), disponible en www.unrisd.org/engindex/publ/news/13eng/4.htm.

su compromiso con actividades económicas fuera o lejos del hogar. En la mayoría de los países, las mujeres tienen menor acceso que los hombres a los bienes, recursos financieros, servicios y al mercado en sí. Más aún, dado que la mayoría de las sociedades espera que las mujeres hagan todo el trabajo en el hogar para cuidar de la familia, éstas tienden a tener un tiempo más limitado para actividades económicas que los hombres. De ahí que, generalmente, ellas tengan opciones económicas más limitadas que los hombres así como hay muchas restricciones que reducen las opciones de actividades económicas para mujeres.

A pesar de las variadas limitantes que las mujeres enfrentan, existen tradiciones bien establecidas de empresariado femenino y las mujeres han tenido éxito en el establecimiento de negocios, aún desde sus hogares, en muchos países en vías de desarrollo.

2. Conceptos relacionados al género

Sexo y género: Dentro del discurso sobre Género y Desarrollo, el “sexo” se refiere a las diferencias universales entre mujeres y hombres determinadas biológicamente. El “Género” se refiere a la construcción social de diferentes roles y relaciones entre mujeres y hombres, las cuales son aprendidas, pueden ser cambiadas con el tiempo, y varían dentro y entre culturas. Estas diferencias y relaciones son construidas por la sociedad y aprendidas mediante del proceso de socialización. Son específicas de un contexto dado y cambian a través del tiempo.³²

Sexo	Género
<ul style="list-style-type: none"> - Determinado biológicamente y dado al nacer - No relacionado a la cultura - Normalmente no puede cambiarse 	<ul style="list-style-type: none"> - Determinado socialmente - Culturalmente específico - Puede cambiar a través del tiempo

Los “roles de género” son comportamientos aprendidos y un conjunto de expectativas sociales de una persona dentro de una sociedad, comunidad o grupo social dado, en el que las personas son condicionadas a percibir ciertas actividades, tareas y responsabilidades como asignadas al hombre o a la mujer. Estas percepciones también pueden ser definidas e influenciadas por la edad, clase, raza, etnia, cultura, religión, e ideologías políticas, y por el ambiente geográfico, económico y político. Cambios en los roles de género ocurren a menudo como respuesta a cambiantes circunstancias sociales, económicas, naturales y políticas, incluyendo esfuerzos de desarrollo, el ajuste estructural, u otras fuerzas nacionales o internacionales, las que pueden introducir influencias sobre los diferentes roles de género de mujeres y hombres. Por esto es importante estar consciente de las responsabilidades y los roles específicos de cada género tal como están definidos en su propia comunidad.³³

Cierto comportamiento (modo de vestir, tipo de empleo y lo que a las mujeres les es permitido hacer, etc.) en una cultura, en un tiempo dado, puede ser considerado completamente “aceptable” por esa sociedad. Pero, en otra cultura o sociedad, ese mismo comportamiento es considerado inapropiado para las mujeres o simplemente

³² Adaptado de OIT: *Gender! A Partnership of Equals* (ILO, Geneva, 2000), p. 8.

³³ Ibid.

“masculino”. Por ejemplo, en muchos países, el trabajo en la construcción es considerado típicamente masculino, mientras que el trabajo secretarial es a menudo una ocupación femenina. En países sub-saharianos, sin embargo, la participación de las mujeres en las labores de construcción es considerada aceptable. En Bangladesh son los hombres lo que principalmente asumen trabajos secretariales. Los tipos de participación de las mujeres en el sector agrícola varían de cultura en cultura. En algunas culturas, las mujeres sólo participan en la cosecha y el procesamiento de la misma. En otras culturas, las mujeres se encargan de las labores de siembra, deshierbe y limpieza.

3. Los múltiples roles de género

a. Actividades reproductivas o de mantenimiento de recursos humanos

Los roles reproductivos son aquellos llevados a cabo para la reproducción y el cuidado del hogar y la comunidad. Estos incluyen la preparación de los alimentos, la crianza y educación de los hijos, el cuidado de la salud, y el mantenimiento del hogar. Estas actividades, a menudo, son vistas como no-económicas, generalmente no conllevan compensación monetaria alguna y usualmente son excluidas de las cuentas nacionales. En muchas sociedades y culturas, se percibe este rol como femenino, principalmente.

b. Rol productivo

Este incluye todas las tareas que contribuyen económicamente al hogar y la comunidad, por ejemplo, la producción de cultivos y ganado, producción de artesanías, pequeño comercio, manejar pequeños negocios, y el empleo remunerado.

c. Rol de gerencia comunitaria

Este comprende las actividades asumidas a nivel comunitario e incluye la provisión y mantenimiento de recursos escasos para consumo público como el agua, la educación y la salud. Las mujeres también pueden jugar un rol principal en muchos eventos sociales, tales como partos, casamientos y funerales.

4. Necesidades de género

Los roles de hombres y mujeres en las sociedades y comunidades existentes generalmente son diferentes, y de acuerdo a ellos sus necesidades también varían. Usualmente se identifican dos tipos de necesidades:

a. Necesidades prácticas

Las necesidades prácticas son frecuentemente relacionadas con las mujeres en su condición de madres, responsables del hogar y proveedoras de las necesidades básicas y se refieren a las condiciones inadecuadas de vida y trabajo, como comida, agua, techo, ingreso, atención de la salud y el empleo. Para las mujeres y hombres pobres estas necesidades, a menudo, están relacionadas con estrategias de sobrevivencia. Abordarlas solas simplemente perpetua los factores que mantienen a las mujeres en

posiciones desventajosas dentro de sus sociedades ya que ello no promueve la igualdad de género.³⁴

b. Necesidades estratégicas

Las necesidades estratégicas son aquellas que deben ser atendidas para superar la posición subordinada de las mujeres con respecto a los hombres dentro de la sociedad, y están relacionadas con el empoderamiento de las mujeres. Estas necesidades son diferentes dependiendo del contexto social, económico y político particular en el que son formuladas. Estas son las necesidades de las mujeres para promover la igualdad de género y conllevan medidas como: la promoción de igual acceso a oportunidades de empleo y capacitación, igual pago por trabajo de igual valor, igualdad de derechos a la tierra e inversiones; prevención del acoso sexual y libertad de decisión sobre el tener o no hijos. Abordarlas conlleva una transformación de costumbres tradicionales e instituciones sociales.³⁵

5. Acceso y control sobre los recursos

Para poder entender las barreras que existen para el desarrollo de los negocios de las mujeres es importante entender las desventajas económicas y sociales de su posición en la sociedad. En la mayoría de las sociedades las mujeres tienen un acceso y un control limitado sobre recursos como crédito y tierra. Por ejemplo, mientras los créditos son accesibles para hombres y mujeres según la ley, la realidad nos muestra que por diversas razones a las mujeres les es difícil el ejercicio efectivo de derechos relevantes. Las mujeres también tienen menor y más limitado acceso que los hombres a la información, la capacitación, los servicios y al mercado a causa de desventajas sociales que son difíciles de vencer y cambiar en un corto tiempo.

De igual forma, como las mujeres normalmente no tienen bienes de inversión a su nombre que puedan servir como colaterales para el crédito, y además tienden a carecer de entrenamiento técnico y gerencial, experimentan problemas para poder obtener préstamos. O simplemente, ellas no reciben información sobre oportunidades de negocios, cursos de capacitación, asesorías y otros servicios de financiamiento.

Dentro del hogar las mujeres tienden a tener poco o nada de control sobre los ingresos en efectivo, y posibilidades muy reducidas para el ahorro y la inversión en empresas. Algunas mujeres trabajan duro pero entregan todo o parte de su ingreso a sus maridos para evitar tensiones domésticas. Por ejemplo, las mujeres podrán trabajar en el campo y ser responsables de desherbar, arar, sembrar, y cosechar para un determinado cultivo, pero la decisión sobre qué es lo que será cultivado puede ser tomada por alguien más dentro de la familia o clan, en particular, por su padre, esposo o hermano.

Por lo tanto, diferentes factores son responsables de la falta de acceso y control de las mujeres sobre los recursos:

- Muy a menudo, la asignación y distribución de los recursos dentro del hogar son controladas por hombres. Aún cuando las mujeres tienen derecho a

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

manejar algunos recursos, tienen que tomar en cuenta normas de género existentes sobre los tipos y niveles de consumo para mujeres y hombres. Con frecuencia, las ganancias de las mujeres se integran a este sistema, dejándolas sólo con una pequeña posibilidad de usar su propio dinero para sus necesidades personales.

- En muchas sociedades los intentos por controlar la sexualidad femenina y sus movimientos fuera del hogar restringen su autonomía y limitan su acceso a los mercados, o su habilidad para trabajar junto a los hombres o la obtención de habilidades y conocimientos importantes.

6. Efectos contradictorios del empresariado de mujeres³⁶

Las estrategias para desarrollar mujeres empresarias pueden ser diferentes dependiendo si ellas pertenecen a mejores clases sociales o cuán pobres son. Algunas mujeres pudientes han desarrollado estrategias conscientes para expandir sus negocios. A menudo esto significa que ellas diversifican sus actividades y continúan dependiendo de parientes reales o ficticios para ayudarlas en el negocio. Un típico ejemplo es el de las mujeres dentro del comercio de textiles tradicionales en Togo o las mujeres empresarias en Mauritania.

Una de las razones principales es que la relación de las mujeres con los hombres define su estatus social. Ellas son vistas como dependientes de los hombres y son sujetas a la autoridad de sus padres, esposos, hermanos y líderes de la comunidad. En muchos casos ellas mismas han aceptado ideas sobre su propia posición subordinada y tiene muy pocas aspiraciones.

Algunas mujeres montan pequeños negocios, pero se dan cuenta que los costos en términos de reducción de prestigio y la carga de trabajo son muy altos y sobrepasan los beneficios monetarios. En algunos casos las mujeres comienzan la empresa pero las riendas del negocio son tomadas posteriormente por el esposo o alguna figura masculina dentro de la familia. En otros casos los ingresos de las mujeres simplemente financian los gastos de los hombres, en vez de atender las necesidades del hogar, quienes utilizan sus ingresos, ahora libres, para sus propios gastos de lujo.

Los miembros masculinos de la familia pueden apoyar las actividades económicas de las mujeres siempre que haya beneficios para el hogar y las mujeres continúen haciendo el trabajo doméstico y reproductivo. Sin embargo, ellos pueden ser muy hostiles frente a los esfuerzos de las mujeres por incrementar su control sobre los ingresos; no estar dispuestos a incrementar su carga de trabajo doméstico, y ser muy desconfiados o reticentes frente a cualquier intento de las mujeres de incrementar su independencia.

Lo que es más, en general, las mujeres se encuentran dentro de un reducido campo de actividades de baja inversión y rentabilidad para el mercado local. Las mujeres pobres también encuentran mucho más difícil que los hombres el comenzar pequeñas actividades económicas, aún dentro de las mismas industrias y mercados.

³⁶ Ibid.

Aparte de los problemas comunes causados por los prejuicios de género dentro de la sociedad, los que crean barreras para el desarrollo de las empresas creadas por mujeres, también existe una competencia intensa entre las mujeres empresarias mismas. Sus estrategias para los negocios pueden conllevar alianzas con sus familiares y otras mujeres, pero muchas de las empresas más exitosas pueden también depender de los bajos salarios para el trabajo de otras mujeres.

Esto también causa un dilema, al involucrar a las mujeres en el desarrollo empresarial, desde el punto de vista de la promoción de la igualdad de género en el mundo laboral.

Anexo 2 Resolviendo problemas³⁷

Todo grupo o persona que monta una empresa experimentará problemas. Estos serán diferentes para cada grupo o persona, quienes se encargarán de ellos de distintas maneras. Esta sección expone algunos de los problemas más comunes y sugiere algunas formas para enfrentarlos.

Problemas comunes

Aquí tiene una lista de los problemas comunes para todas las mujeres jóvenes que están montando y manejando una empresa. Léalos y marque los que usted crea que van a afectarla.

1. Falta de conocimientos, habilidades y entrenamiento
2. Dinero insuficiente
3. Falta de información sobre fuentes de financiamiento
4. Falta de servicios de asesoría
5. Pago de sobornos
6. Falta de cooperación de otras en el grupo
7. La competencia
8. Falta de tiempo
9. Obligaciones familiares
10. Necesidades de servicios de cuidado infantil
11. Relación con el esposo, novio o pareja
12. Relación con los padres
13. Relación con otros miembros de la familia
14. Acoso sexual

A continuación, algunas sugerencias sobre lo que usted podría hacer dentro de su contexto cultural para operar con éxito su empresa. Al leer esta sección se le podrán ocurrir otras maneras de enfrentar un problema, más adecuadas para usted, su aldea o comunidad. Haga lo que usted piense que es mejor para hacerle frente al problema.

Por ejemplo:

Nombre de la miembra	Obligación familiar
María	Recoge a los niños por la tarde
	Cocina para sus padres ancianos, etc.
Solución para el problema:	
María trabajará solo por las mañanas	

³⁷ *Young Women in Enterprise – A workbook* (Commonwealth Youth Programme, Commonwealth Secretariat, 1999), pp. 58-63.

Falta de conocimientos, habilidades y entrenamiento

En todas empresas se necesitarán habilidades/capacidades para asegurar su éxito. Como fue discutido en la sección 3.1, necesitarán identificar estas habilidades, decidir si las poseen o no, y si no, decidir cómo obtenerlas. Si ustedes son un grupo haciendo este ejercicio, puede que decidan que una o dos de las miembros deberán obtener el entrenamiento necesario.

Puede que necesite buscar asesoramiento sobre las capacitaciones disponibles. La siguiente es una lista de las fuentes de asesoramiento, que serán diferentes de un país a otro. Usted necesitará pensar si dispone o no de tipos similares de personas que puedan ayudar:

- trabajador/a con la juventud;
- líderes religiosos y comunitarios;
- funcionarios/as gubernamentales para el desarrollo empresarial;
- profesor/a o director/a de un colegio;
- funcionario/a que trabaja para el desarrollo de la mujer;
- voluntario/a expatriado/a.

Usted puede agregar gente a esta lista. Lo más importante es recordar si usted puede confiar en esta persona o no.

Dinero insuficiente

Si usted planea bien la empresa y maneja bien las finanzas mientras progresa, entonces cualquier problema financiero debería ser minimizado. Sin embargo, esto no garantiza que no habrá problemas de dinero, los que pueden incluir:

- deudores que no pagan sus cuentas;
- esposos o novios que demandan una parte de las ganancias;
- padres que demandan parte de las ganancias;
- contribuciones a los gastos de la familia;
- robo;
- fuego.

Agregue a esta lista, cualquier otro problema que usted piensa podría tener.

Es importante decidir qué se hará con estos problemas antes que ocurran. Usted debería hacer esto tanto si usted está montando una empresa individual como una de grupo. Como grupo, es importante que se reúnan para tomar estas decisiones.

Algunas de las posibles decisiones y soluciones son:

- no pagar a esposos o parejas a menos que estos provean algún trabajo o servicio;
- suspender o cancelar cuentas de crédito que no sean pagadas al final del mes;
- depositar en el banco cierto porcentaje de las ganancias para los casos de incendio o robo;

-
- tomar un seguro que cubra robo y desastres naturales. (En algunos países y algunas empresas, puede que usted necesite revisar bien cuánto seguro será necesario. Para algunas de ustedes puede que sea más fácil y más práctico decidir apartar un porcentaje de las ganancias para enfrentar estos problemas);
 - volver al banco o agencia de financiamiento para obtener otro préstamo o donación.

Falta de información sobre fuentes de financiamiento

Las mujeres jóvenes tienen más problemas que los hombres jóvenes para acceder a financiamiento. Las razones pueden ser diferentes en cada país, pero usualmente este hecho es debido a que a las mujeres no se les considera importantes. Por lo tanto usted necesita creer en su valor como mujer joven o grupo de mujeres jóvenes en términos de su contribución para sus familias, aldea o comunidad y para el sostenimiento de sus hijos. Esto le dará la confianza para reunir la información sobre dónde se pueden obtener fondos.

Hay dos tipos de fondos básicos disponibles:

- un préstamo, el cual puede estar disponible a través de un banco, una cooperativa de crédito o un prestamista;
- una donación, la cual puede estar disponible a través del gobierno, una agencia de ayuda o alguna otra organización.



Para obtener esta información usted debe pedirle consejo de nuevo a alguien en quien usted confía.

Escriba todas y cada una de las posibles fuentes de financiamientos y discuta sus ventajas y desventajas. Así tendrá una buena base para decidir cuál va a utilizar.

Falta de servicios de asesoría

Algunas veces las mujeres jóvenes se encuentran con que no pueden obtener asesoría buena y fiable que las ayude a tener éxito con su empresa. Esto puede suceder por una variedad de razones, tales como:

- sus padres, esposo o pareja no le permiten a usted viajar fuera de la aldea o comunidad para hacer la visita necesaria;
- usted no tiene permitido hablar con el asesor del gobierno porque él es *un hombre*;
- usted no tiene acceso a la oficina;
- usted no puede establecer contacto;
- no hay transporte desde su aldea al pueblo donde se encuentra el asesor y él/ella ya no hace visitas a las zonas rurales;

Agregue a la lista cualquier otra razón que existe en su caso y discuta lo que usted puede hacer sobre la falta de estos servicios.

La competencia

La competencia no desaparece ni siendo usted la única empresa de su tipo en la aldea o comunidad o si hay 20 empresas iguales a la suya. Repase el trabajo sobre la competencia que hizo en la Parte 5. Puede encontrar útil seguir el mismo proceso otra vez.

Pago de sobornos

Algunas de ustedes tendrán experiencia con el pago de sobornos y algunas veces los sobornos serán vistos como una parte normal de la cultura. Pero todo soborno influye en lo que pasa con la empresa y en cómo la maneja usted. Tendrá que identificar estos pagos y decidir cómo los enfrentará. Hable al respecto con otras personas – y como grupo. Compartir esta experiencia es una de las mejores maneras para enfrentar lo que la hacen sentir los sobornos.

Pago de sobornos: a quién, para qué	Cómo lidiaremos con esto
Persona:	
Para:	

Falta de tiempo

En alguna etapa de la empresa usted tampoco tendrá suficiente tiempo. Esto ha ocurrido porque no ha utilizado su tiempo de manera efectiva. Aquí hay algunos pasos fáciles que usted puede seguir para utilizar su tiempo bien y para mejorar la administración del mismo.

- Averigüe cómo utiliza usted el tiempo cada día;
- Averigüe cómo lo pierde y qué la distrae de lo que está supuesta a estar haciendo;
- No deje las cosas para el último minuto;
- Deje de encontrar excusas para dejar tareas a medias;
- Asegúrese que está trabajando con objetivos o metas definidas; y
- Asegúrese que tiene tiempo para descansar, relajarse y disfrutar de su trabajo.

Si están trabajando en grupo, cada miembro debería hacer este ejercicio. Esto es importante si algunas de ustedes piensan que otras no están invirtiendo suficiente tiempo. Este ejercicio también ayudará a cada una de ustedes a ver cómo ocupan las horas y los minutos del día. Cuando tengan esta información, necesitarán compararla con las tareas de la empresa, comiencen a organizarse y concéntrense en:

- sus objetivos;
- cuánto tiempo gastan en la empresa; y
- cuánto tiempo pueden gastar en otras actividades.

Obligaciones familiares

Todos nosotros tenemos obligaciones familiares. Estas incluyen el contribuir con dinero para los gastos del hogar y reuniones familiares, recoger madera y agua, cuidar a los niños, cuidar a los enfermos y a los ancianos, y trabajar en el jardín o la finca de la familia. Es posible que usted pueda añadir más cosas a esta lista. Si usted es parte de un grupo es importante identificar todas las obligaciones familiares de cada una de las miembros porque pueden existir algunas diferencias entre ellas.

Cada miembro del grupo deberá escribir las obligaciones familiares que afectarán su participación dentro de la empresa, y el grupo deberá discutir cómo enfrentarlas. Es útil escribir también las decisiones que tome al grupo como parte de las guías para manejar la empresa. Aún la mujer joven que trabaja por su cuenta deberá pasar por este proceso.

Relación con el esposo, novio o pareja

Para algunas de ustedes la relación con su esposo o pareja también afectará su participación en la empresa. Él podría querer saber por qué usted está pasando tanto tiempo fuera de la casa o con miembros del grupo; podría ponerse celoso porque usted hablará con otros hombres/personas y puede que quiere tomar su dinero o por lo menos parte de él. No hay una manera fácil o correcta de manejar este tipo de situaciones pero lo que sí es importante es que él apoye su participación desde el principio, de lo contrario, usted podría tener que dejar el grupo o ustedes dos se separarían.

Aquí hay una guía a seguir para ayudarle a asegurar que él la apoye a usted y a la empresa:

- Desde el momento en que usted decida ser parte de una empresa o desarrollar una, dígaselo a su esposo o pareja y pídale su apoyo;
- Explíqueme los objetivos de la empresa;
- Explíqueme cuál será el rol de usted en la empresa;
- Hable sobre las reuniones – dónde y cuándo serán realizadas;
- Explíqueme lo que el grupo ha decidido hacer con el dinero obtenido a través de la empresa.

Es posible que eso no funcione para todo el mundo pero al tenerlo informado usted podrá prevenir algunos de los problemas potenciales.

Las mujeres lesbianas jóvenes deberán pasar por el mismo proceso si su pareja no está también involucrada con la empresa.

Relación con los padres

Al igual que su esposo o pareja, sus padres también pueden crear problemas. Puede que ellos no deseen que usted participe en la empresa porque usted estará pasando mucho tiempo lejos de sus responsabilidades como hija o nuera, o usted está conociendo demasiados hombres inadecuados que pueden dañar su reputación antes del matrimonio, o puede que ellos quieran tener acceso a los servicios que su empresa provee sin tener que pagar. El proceso que usted utilizó con su esposo o pareja también es útil para obtener y mantener el apoyo de sus padres.

Relación con otros familiares

De nuevo, siga el mismo proceso que utilizó con su esposo o pareja y padres.

El cuidado de los niños/as

Para algunas de ustedes este será un problema porque no tienen el apoyo de la familia. Si ustedes son un grupo, tienen que discutir este problema y llegar a un acuerdo sobre qué hacer. Algunas alternativas son:

- miembros del grupo tomarán turnos para encargarse de los niños;
- montar un centro de cuidado infantil. Esta puede ser la empresa;
- pagar a una de las mujeres locales para encargarse de sus niños;
- llevar a sus niños a la empresa con ustedes.

Hagan la lista de todas las alternativas posibles y discutan las ventajas y desventajas.

¡Ahora, es tiempo de tomar su decisión!

Acoso sexual

Acoso sexual es:

- que le digan que puede obtener lo que necesita para su empresa si está dispuesta a acostarse con el prestamista, gerente de banco, oficial del gobierno o proveedor. Es decir ofrecimiento de beneficios **a cambio** de sexo;
- exposición indecente, que es cuando una persona descubre sus órganos sexuales antes usted;
- escuchar comentarios sobre su comportamiento sexual hechos por el gerente de banco, oficial de asesoramiento, prestamista o cliente;
- la exposición deliberada de carteles y otros materiales de contenido sexual explícito dentro de las oficinas o tiendas donde usted va para asesorarse, obtener financiamiento o insumos;
- caricias no deseadas por parte de asesores y proveedores. Esto puede incluir el recibir palmaditas o pellizcos en sus nalgas o que le toquen el pecho;
- ser invitada a almorzar, cenar, bailar o alguna otra función social cuando usted ha dicho claramente que no – estas son invitaciones no deseadas;
- que le silben o la observen fijamente, la llamen o que le hagan señales rudas, por ejemplo, si un hombre empuja su pelvis hacia usted.

Todas estas acciones la hacen sentir ‘sucias’ e indigna como mujer y como persona. El acoso sexual viola la dignidad y los derechos humanos y constituye una ofensa contra la persona; la violación, en particular, es un crimen contra la persona.

No hay una *manera fácil* de enfrentar este tipo de situaciones, aún en un país donde hay leyes que la protegen. Sin embargo, aquí hay algunas sugerencias:

- busque el consejo y apoyo de sus padres;
- busque el consejo y apoyo de una o todas las mujeres de la aldea para enfrentar a la persona que la está acosando;
- busque el consejo de alguna otra persona en quien usted confía y después enfrente a la persona que la está acosando;
- no vaya sola a ver a las personas. Siempre lleve a su madre, una tía, una mujer mayor de la aldea o comunidad o alguna otra persona en la que confíe;
- si el culpable es un cliente, prohíbele la entrada a su tienda y dígame a él y a cualquiera que esté escuchando por qué usted está tomando esta acción;

Agregue a esta lista cualquier otra solución posible que usted piense que podría funcionar, en grupo o individualmente.

Cada vez que esto le pase a una de ustedes, hablen sobre ello y decidan la acción a tomar. El acoso sexual no es algo agradable y usted no tiene por qué permitir que le pase a usted. Haga algo para que no pase otra vez.

Falta de cooperación de otras en el grupo

Ustedes habrán momentos en los que estarán enojadas entre ustedes por una o mil razones, como por ejemplo que María no terminó su trabajo, o que Francia no fue a los jardines a ayudar con la deshierba o que Elizabeth tomó más de lo que le correspondía de las ganancias. Esto es normal – como grupo ustedes no tienen que quererse todo el tiempo. Aquí tienen algunas cosas que pueden hacer cuando se encuentren en estas situaciones:

- discútanlo en su próxima reunión;
- espere a que se le pase el enojo y hable sobre lo que la molestó; y
- si es necesario, pídale a alguien en quien confía que presida la reunión donde ustedes hablarán sobre lo que las está molestando o enojando.

Hablar es una de las cosas positivas de ser mujer – usted no se sentirá apenada y avergonzada al hablar de cómo se siente. Encuentre una solución que haga que todas se sientan bien.

Resumen de la sección

Usted ha identificado los posibles problemas que puede enfrentar y cómo los enfrentará.

Anexo 3 El mejor tipo de negocios³⁸

¿Cuál es el mejor tipo de negocios para los grupos de mujeres? La decisión debe ser tomada en base a aspectos gerenciales, el nivel de responsabilidad, la carga de impuestos, etc. Las dueñas de negocios necesitan protección crediticia contra demandas de responsabilidad que puedan surgir de la operación de sus negocios, exposición por negligencia profesional y protección de las inversiones frente a sus cónyuges.

Para los grupos de mujeres la elección está principalmente entre las siguientes formas:

- Cooperativa o pre-cooperativa
- Empresa comunitaria
- Organización sin fines de lucro
- Corporación
- Compañía de Responsabilidad Limitada.

Aquí están las características principales de cada forma de negocio:

1. Cooperativa

Características:

- Es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer necesidades económicas, sociales y culturales y aspiraciones comunes a través de una empresa de propiedad conjunta y controlada democráticamente;
- Basada en los valores de auto-ayuda, auto-responsabilidad, democracia, equidad y solidaridad;
- Los miembros participan activamente en la definición de políticas y la toma de decisiones. Los representantes electos están obligados a rendir cuentas ante la membresía. Los miembros tienen igual derecho al voto (un miembro, un voto);
- Los miembros contribuyen equitativa a, y democráticamente controlan el capital de la cooperativa. Ellos usualmente reciben una pequeña compensación sobre el capital. Se benefician principalmente en proporción a sus transacciones con la cooperativa;
- Cada miembro debe suscribirse y pagar por el mínimo número de acciones fijado por los reglamentos. Cada miembro es económicamente responsable por sus deudas y las de su cooperativa (ver legislación nacional y los reglamentos), esta obligación puede exceder el valor de las acciones;

³⁸ Basado en textos obtenidos de las siguientes páginas web:

- www.ilo.org
- www.smallbiz.biz.findlaw.com
- www.hg.org/busstructure.html
- www.coop.org (página web de la Alianza Internacional de Cooperativas)
- www.copacgva.org

-
- La ley de cooperativas difiere de país a país y, con frecuencia, es supervisada por el Departamento de Cooperativas.³⁹

Como una cooperativa es una entidad legal separada tiene el derecho de contraer deudas y ser sujeta a demandas. En algunos casos, una garantía o hipoteca puede ser requerida por las instituciones financieras antes de otorgar crédito.

Una **pre-cooperativa** es una organización que todavía no está totalmente registrada ante la Autoridad de Registro de Cooperativas, pero que ya trabaja de acuerdo con los mismos principios.

Potencial de las cooperativas para la creación de empleos:⁴⁰

Aquí están algunas de las razones por las cuales las cooperativas usualmente tienen un gran impacto en el empleo:

- **Economías de escala:** La forma organizacional de la cooperativa le permite a empresarios independientes y a trabajadores del sector informal llevar a cabo actividades económicas conjuntas a costos reducidos.
- **Economías de alcance:** La producción conjunta de bienes y servicios facilita la división de labores y la especialización, elevando así la productividad.
- **Mayor poder de negociación:** Las cooperativas combinan la oferta y la demanda de sus miembros, incrementando así su poder de negociación.
- **Participación activa de los miembros:** La participación activa de los miembros en el manejo de la cooperativa reduce los costos, aumenta la eficiencia y facilita la movilización de capital.
- **El valor de la membresía:** El objetivo de las cooperativas es el de incrementar las oportunidades de auto-empleo para sus miembros, favoreciendo así los procesos de producción intensivos en trabajo.
- **Representación de intereses:** Los miembros de las cooperativas pueden defender mejor sus intereses que los productores y consumidores individualmente.
- **Estabilidad:** Debido al riesgo compartido entre los miembros, las cooperativas son generalmente más estables que empresas individuales.
- **Innovación:** Los miembros de las cooperativas aprenden unos de otros e innovan juntos.
- **Protección legal:** Unirse a una cooperativa ayuda a los pequeños productores a obtener protección legal y a limitar su responsabilidad legal individual al monto fijado en los reglamentos.

³⁹ Ver también H. Henry: *Framework for Cooperative Legislation* (ILO COOPREFORM, 1998); el documento puede ser descargado desde www.coopnetupdate.org/cgi-bin/ver.pl?db=cupdate&mf=0009. El sitio www.natlex.ilo.org contiene información sobre las leyes de cooperativas en muchos países. El texto completo de muchas leyes de cooperativas puede ser encontrado en el siguiente sitio web: www.oracle02.ilo.org/dyn/empent/cooplawsfulltexts

⁴⁰ Ver www.ilo.org. Por favor tomar nota que algunas de estas ventajas también pueden ser obtenidas a través de otras formas de colaboración. Ver también las diferentes publicaciones de proyectos que apoyan a las cooperativas y asociaciones profesionales. Para la zona francófona de Africa, las siguientes publicaciones son de interés: *Notes sur la constitution des organisations professionnelles de producteurs artisans – Le cas du Burkina Faso*, published by ILO project “BIT/BKF/91/M02/FRG”, 1998, 194 pp., y *Module de formation: Roles et fonctions des cadres et élus*, Projet NIGETECH FED No. 8-ACP-NIR011/exécution BIT, 37 pp.

2. Empresa comunitaria⁴¹

Una empresa comunitaria es una organización comercial, propiedad de la comunidad local y controlada ella misma. Está orientada, en última instancia, hacia la creación de empleo viable y adecuado a las necesidades de las personas dentro del área. Cualquier ganancia obtenida de sus operaciones es dirigida a la creación de más empleos y/o a proveer servicios locales a la misma comunidad.

Características:

- a. Difiere de otras organizaciones comunitarias en que es un negocio comercial que se monta para ser auto sostenible y rentable.
- b. El negocio es propiedad de la comunidad a través de una membresía abierta, teniendo como principio el que cada miembro tiene derecho a un solo voto, y cualquier residente tiene derecho a convertirse en miembro. El negocio está controlado por la comunidad. Los miembros eligen al directorio, el cual estará obligado a rendir cuentas ante la membresía.
- c. Las ganancias comerciales son utilizadas para re-invertir en las empresas, como bonos para los trabajadores, para el beneficio de la comunidad.

3. Organización sin fines de lucro

Una organización sin fines de lucro es un organismo formado para llevar a cabo un propósito caritativo, educacional, religioso, literario y científico. Normalmente una organización de este tipo no paga impuestos sobre la ganancia que obtiene de actividades que realiza para alcanzar sus objetivos.

Varios tipos de grupos, desde artistas y músicos hasta personas activas en el área educacional (capacitación vocacional), o en servicios comunitarios y de salud optan por establecerse como organizaciones sin fines de lucro. El estatus de organización sin fines de lucro es usualmente un requerimiento para obtener fondos de agencias del gobierno y fundaciones privadas.

La mayoría de estas organizaciones están exentas de impuestos.⁴² Las personas y organizaciones que donan a las organizaciones sin fines de lucro pueden en muchos casos tomar una deducción de impuestos por su contribución. Los directores, oficiales y miembros de las organizaciones sin fines de lucro están protegidos de responsabilidad personal por las deudas de la organización y otras obligaciones. Lo que quiere decir que cualquiera que obtenga un fallo contra una organización sin fines de lucro, sólo puede tener acceso a los bienes de la misma, pero no a las cuentas bancarias, casas u otras propiedades de los individuos que la dirigen, trabajan en ella o participan en sus actividades.

4. Corporación

Una corporación es un tipo de estructura de negocio creada y también regulada por la ley. Es una entidad legal independiente, separada de sus dueños, de los que la

⁴¹ Basado en www.clacksnet.org.uk, "Community Enterprises".

⁴² Chequear la legislación en su país.

controlan y de los que la administran. En otras palabras, las leyes corporativas y de impuestos la ven como una “persona” jurídica, lo que significa que puede hacer contratos, incurrir en deudas y pagar impuestos aparte de sus dueños. Otra característica importante es que como consecuencia de su existencia como una entidad separada, la corporación no se disuelve cuando sus dueños (accionistas) cambian o mueren. Los dueños no son personalmente responsables por las deudas de la corporación, lo que es conocido como responsabilidad limitada.

5. Compañía de responsabilidad limitada

Una compañía de responsabilidad limitada, llamada comúnmente "CRL," es una estructura de negocio propiedad de dos o más personas. La CRL en sí no es una entidad separada, los dueños reportan las ganancias o pérdidas del negocio en sus reportes personales de impuestos.⁴³

Todos los dueños de CRL están protegidos de responsabilidad personal ante deudas del negocio y demandas – una figura conocida como “responsabilidad limitada”. Esto quiere decir que si el negocio debe dinero o, por alguna razón, enfrenta una demanda, solamente los bienes del negocio estarán en riesgo. Los acreedores no pueden tener acceso a los bienes personales (como casa o vehículo) de los dueños.

⁴³ Este texto está basado en la ley de los Estados Unidos. Por favor chequear las leyes de su propio país para confirmar que las LLC compañías no son entidades separadas al reportar impuestos.

Anexo 4 Estudio de perfil de la comunidad

1. Población

- Población total
- Número total de familias
- Fuerza laboral total
 - Femenina (25-65)
 - Masculina (25-65)
 - Femenina joven (15-24)
 - Masculina joven (15-24)

- Porcentaje (%) de desempleados/as
 - Femenino (25-65)
 - Masculino (25-65)
 - Masculino joven (15-24)
 - Femenino joven (15-24)

Principales tendencias:⁴⁴

-
-
-
-
-

2. Características geográficas

Dibuje un mapa⁴⁵ del área, aldea o poblado indicando:

1. Caminos principales: indique las distancias (en Km.) hacia las ciudades o pueblos más importantes alrededor del área.
2. Uso de la tierra: ríos, lagos/mares, ciénagas, áreas de cultivo, áreas residenciales, bosques, tierras para pastos, etc.
3. Lugares de interés económico: mercados, lugares/calles con muchas tiendas, áreas industriales, etc.
4. Infraestructura Social: hospitales, escuelas.
5. Infraestructura Administrativa: ayuntamiento, Cámara de Comercio.
6. Infraestructura de Transporte: paradas de taxi y buses.
7. Servicios: disponibilidad de agua y electricidad.

⁴⁴ Ver ejemplos en sección 2.2.

⁴⁵ El mapa no necesita ser perfecto, pero deberá reflejar la percepción de la mujer de su medio ambiente físico.

3. Instalaciones educacionales y de entrenamiento

Tipo	Nombre del establecimiento	Número matriculado		
		Niños	Niñas	Total
Pre-escolar				
Primaria				
Secundaria				
Vocacional				
Superior				

Habilidades

¿Tiene la gente en nuestra área habilidades especiales que puedan ser útiles para los negocios?

-
-
-
-
-

Nota: Considerar las habilidades tradicionales y habilidades de la gente joven (incluyendo tanto a niñas y niños mayores de 15 años).

4. Fuentes de crédito para pequeñas empresas

Nombre	Ubicación	Condiciones
Dentro del área		
Fuera del área		

5. Organizaciones sociales que apoyan actividades a pequeña escala

Nombre de la organización	Ubicación	Tipo de apoyo

6. Materia primaria y suministros de entrada

Piense en lo que hay disponible en su área que podría ser convertido en productos útiles, sin dañar el medio ambiente. Los recursos naturales incluyen materiales del suelo, agricultura, bosques, minerales, desiertos, agua, etc.

1. Producción de cultivos

2. Ganado

3. Pesca

4. Selvicultura

5. Recursos silvestres

6. Productos de desecho

7. Fuentes de ingreso actuales – Empresas existentes

Sector	Detallistas	Fabricantes	Mayoristas	Proveedores de servicios
Agricultura y ganadería				
Productos comestibles				
Oficios				
Vestimenta/textiles				
Minería				
Servicios: Transporte / Construcción				
Otros				

¿Cuáles fábricas en el área emplean gran número de personas?

Nombre	Tipo de producción	Número total de empleados	Número de mujeres	Número de hombres

¿Qué negocios nos atrajeron? ¿Por qué?

-
-
-
-
-

¿Qué negocios nos desanimaron? ¿Por qué?

-
-
-
-
-

¿Cuáles fueron las actividades en las que las mujeres están muy activas?

-
-
-
-
-

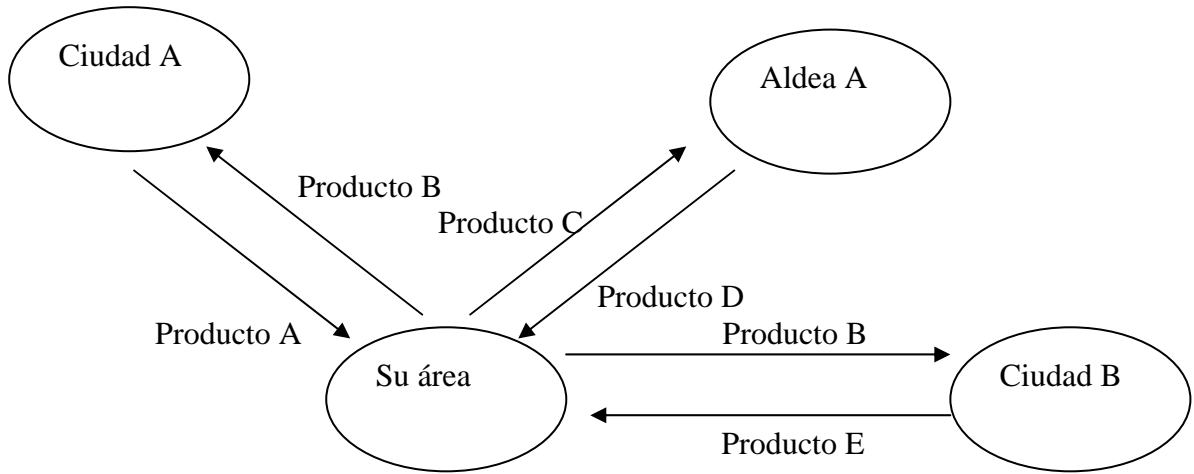
¿Qué aprendimos de las opiniones de los dueños/trabajadores sobre el manejo de una tienda?

-
-
-
-
-

8. Flujos de bienes y productos

Indique cuáles son los bienes que entran en el área desde las ciudades o pueblos vecinos (los que podríamos decir que “son importados”) y cuáles son los productos que salen del área (los que podríamos decir que “son exportados”).

Dibuje un círculo para representar su área y para las ciudades y pueblos vecinos. Indique qué bienes transitan de un área a la otra.



Comentarios:

¿Cuáles flujos de bienes o productos han existido por mucho tiempo?

-
-
-
-
-

¿Cuáles flujos de bienes se están expandiendo?

-
-
-
-
-

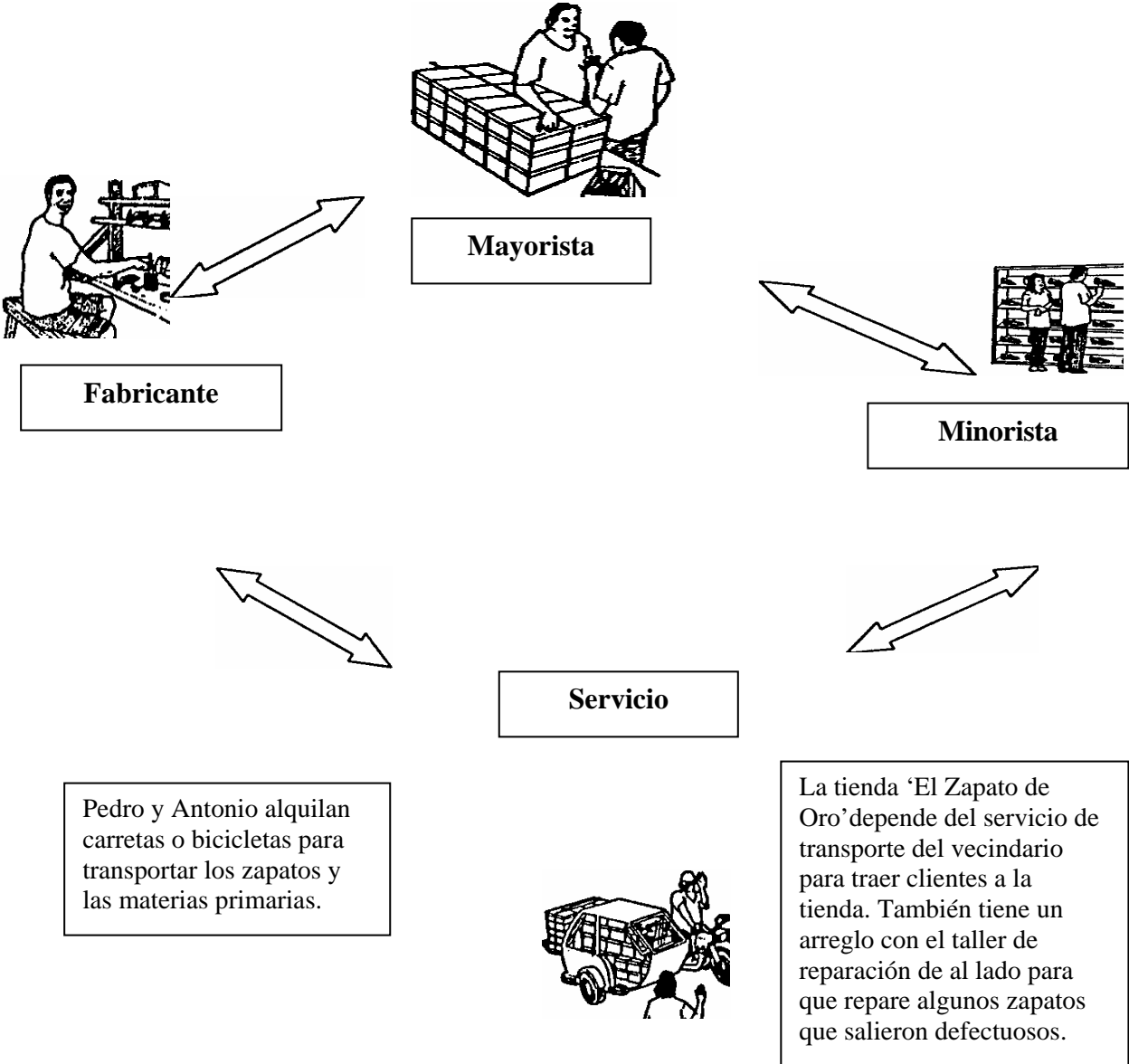
¿Cuáles flujos de bienes están disminuyendo?

-
-
-
-
-

Anexo 5 Fabricante/mayorista/minorista/servicio⁴⁶

Antonio hace zapatos y se los vende a un agente, Pedro, quien viene a la tienda de vez y cuando para comprar 200 pares de una sola vez. Antonio vende cada par por C\$120 y recibe inmediatamente el pago en efectivo.

Pedro va a las tiendas por departamento y vende varias docenas de pares de zapatos que ha comprado a zapateros artesanales. Él los vende por C\$150 el par y obtiene el pago completo 60 días después.



⁴⁶ OIT: *I-WEB Action Manual – Improve Your Work Environment and Business for Micro Manufacturers* (ILO South-East Asia and the Pacific Multidisciplinary Technical Advisory Team, Manila, 1999), p. 1.1-5.

Anexo 6 Visita a su área de negocios local⁴⁷

Otra manera de descubrir buenas ideas de negocio es observando lo que ya hay en su área local. Averigüe que tipo de negocios ya se encuentran operando en su área y vea si puede identificar algunos vacíos en el mercado.

Esta es una actividad que será mucho más fácil de realizar con la ayuda de una socia o amiga. Si usted vive en una aldea o pueblo pequeño cubra el pueblo completo. Si usted vive en una ciudad visite el área industrial, el mercado y otras áreas comerciales o de compras.

La experiencia de la Sra. Mendoza

La señora Mendoza está tratando de encontrar una buena idea de negocio. Ella recoge información sobre el pequeño pueblo en el que vive y en el que desea comenzar su negocio. La Sra. Mendoza visita:

- las áreas industriales locales
- el mercado
- los centros comerciales.

Ella también habla con la asociación de franquicias y revisa la guía telefónica para encontrar otros negocios que se anuncien ahí. Después ella prepara una lista de todos los negocios en la ciudad de Mérida.



⁴⁷ OIT: *Start Your Business: Generating Business Ideas – A Workbook for Potential Entrepreneurs* (ILO, Harare, 1998), pp. 37-41.

Negocios en mi área: Mérida

Minoristas	Fabricantes y pequeños agricultores	Mayoristas	Proveedores de servicios
<p>15 kioscos</p> <p>27 o más vendedores de frutas y vegetales a la orilla de las carreteras</p> <p>8 vendedores de ropa usada a la orilla de las carreteras</p> <p>23 o más vendedores callejeros de artículos menores</p> <p>4 tiendas de muebles</p> <p>3 gasolineras</p> <p>2 pulperías</p> <p>1 venta de frutas y vegetales</p> <p>1 tienda de ropa y calzado</p> <p>4 ferreterías</p> <p>2 tiendas de aparatos y suministros eléctricos</p> <p>3 tiendas de suministros agrícolas</p> <p>2 tiendas de maquinarias agrícolas</p> <p>1 librería</p> <p>1 farmacia</p> <p>2 panaderías</p> <p>3 ventas (productos varios)</p> <p>1 tienda de uniformes escolares</p> <p>8 carniceros</p>	<p>1 embotelladora de cervezas</p> <p>1 embotelladora de gaseosas</p> <p>11 fabricantes de muebles y adornos de madera</p> <p>6 sastres</p> <p>7 artesanos (de canastas, tambores, matracas)</p> <p>1 tejedor</p> <p>3 fabricantes de alfombras y hamacas</p> <p>2 fabricantes de mobiliario</p> <p>2 fabricantes de bloques de cemento</p> <p>9 fabricantes de ladrillos</p> <p>4 fabricantes de carteles</p> <p>25 fabricantes/vendedores de carbón</p> <p>16 avicultores</p> <p>18 lecheros</p> <p>30 agricultores (vegetales)</p>	<p>1 alimentos, fertilizantes y bienes agrícolas</p> <p>1 láminas de plástico, cuerdas y sacos</p> <p>1 granos: maíz, cebada, trigo</p> <p>1 madera procesada</p> <p>1 chapas de hierro, artículos de ferretería, cemento</p>	<p>2 doctores/1 clínica</p> <p>1 banco</p> <p>8 talleres de reparación</p> <p>3 talleres de reparación de coches</p> <p>3 eléctricos y de radio</p> <p>1 servicio de aseo de edificios y oficinas</p> <p>2 compañías de seguridad</p> <p>1 compañía de mantenimiento de equipo</p> <p>8 guarderías</p> <p>5 compañías de transporte</p> <p>1 servicio de correo</p> <p>23 bares</p> <p>9 comiderías</p> <p>5 restaurantes</p> <p>3 servicios de reparación de bicicletas</p> <p>7 afiladores de cuchillos</p> <p>6 hoteles</p> <p>1 firma de ingenieros</p> <p>6 constructoras de edificios</p> <p>5 fontaneros</p> <p>3 electricistas</p> <p>1 compañía de acueductos y alcantarillado</p> <p>1 empresa de consultores</p> <p>1 imprenta</p>

La señora Mendoza hace las siguientes observaciones generales sobre Mérida:

- En ocasiones la gente no tiene mucho efectivo – ellos usan kioscos, además no hay tiendas de lujo o de pasatiempos.
- La agricultura es la principal actividad económica en el área.
- Muchas personas visitan el pueblo; hay muchos hoteles y bares.
- El número de gente joven parece ir en aumento. Hay muchas guarderías.
- Probablemente esta ciudad está creciendo; hay varias compañías constructoras y materiales para la construcción.

Ahora, la señora Mendoza hace una lista de los negocios que no existen en Mérida y que pueden ser una buena oportunidad de negocio.

Posibles negocios en Mérida			
Minoristas	Fabricantes	Mayoristas	Proveedores de Servicio
Tienda de juguetes y ropa para niños	Fabricante de tejidos Fabricante de juguetes para niños		Agencia de publicidad Tintoreros
Tiendas de objetos para el hogar (sábanas, utensilios de cocina)	Fabricante de losas Fabricante de cerámica Fabricante de joyas Fabricante de tarjetas		Servicio de buffet y fiestas Salón de belleza Funeraria Cine
Tienda de artesanías y curiosidades			
Tienda de ropa usada	Fabricante de alfombras Productos de cuero Comida rápida para llevar		Agencia de empleo Optometrista Recolección de basura
Librería			
Joyería	Fabricante de velas		Tutores privados Casa de maternidad
Tienda de prendas tejidas			
Tienda de artículos de cacería y pesca			Servicios para los ancianos Servicios para los enfermos de SIDA
Tienda de deportes			Decorador de interiores Arquitecto
Tienda de música			
Iluminación por energía solar			Tienda de alquiler de vestidos de novia y fiesta

De esta lista la señora Mendoza elige algunas ideas para agregarlas a su propia lista original. Ella escoge los negocios que ella cree puede manejar y que la gente en su pueblo puede necesitar. Estas ideas incluyen:

- un servicio de buffet para llevar almuerzos a las oficinas

- un proveedor de servicios funerarios
- un negocio de fabricación de azulejos
- un negocio de fabricación velas
- una agencia de cuidado dentro del hogar de pacientes con SIDA
- una tienda de ropa usada
- un servicio de recolección de basura
- un cine.

Actividad

Siga los siguientes pasos para recolectar información sobre los negocios ya existentes y los potenciales nuevos negocios en su localidad o el lugar donde usted quiere comenzar su propio negocio.

1. Camine por los alrededores y utilice el formulario que le presentamos para escribir los distintos tipos de negocios y cuántos hay de cada tipo. Por ejemplo, cuente los kioscos, las pulperías, gasolineras, bancos, agencias del estado, sastrerías, restaurantes, y negocios caseros.

Negocios existentes en mi área			
Minoristas	Fabricantes	Mayoristas	Proveedores de Servicio

2. Estudie la lista y trate de encontrar las respuestas para las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los negocios más numerosos? ¿Cuáles son los menos numerosos?
- ¿Puede usted pensar, por qué?
- ¿Qué le dice su lista sobre el mercado local y el modo en que la gente gasta su dinero en su localidad? Escriba por lo menos cinco observaciones sobre su mercado local.

3. ¿Hay espacio para más negocios? ¿Piensa que hay alguna oportunidad de negocio para usted? Escriba en la siguiente tabla algunos de los negocios que no existen en su localidad.

Posibles negocios en mi área			
Minoristas	Fabricantes	Mayoristas	Proveedores de Servicio

4. Guarde su lista hasta el día siguiente y entonces vuelva a revisarla. Realice una sesión de lluvia de ideas para pensar en otros negocios posibles que no estén en la lista y elaborada.

- ¿Qué otros tipos de negocios necesita la gente en su localidad? Anote cualquier idea de negocio posible para usted en su lista de ideas.

Anexo 7 Ventajas y Desventajas Comparativas de las Industrias Rurales⁴⁸

Ventajas comparativas	Desventajas comparativas
<i>A. Acceso a los mercados rurales y a los mercados de consumidores urbanos</i>	
<p><u>Insumos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - uso de la materia bruta disponible en la localidad, Ej.: palmas para hacer ranchos; - insumos de bajo costo de transporte (insumos de bajo volumen) en comparación con los costos de transporte de los productos finales (volumen alto) para el consumo rural (volumen alto de cerveza <i>pito</i> produjo un volumen bajo de millet). 	<ul style="list-style-type: none"> - uso de materia bruta más sofisticada - que requiere un manejo específico, Ej.: bolsas de plástico, productos de aluminio.
<p><u>Maquinaria, procesos de producción (tecnología):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - uso de herramientas y equipos sencillos; - procesos de producción donde no existen alternativas de alta tecnología; - la producción está basada en las habilidades, por ejemplo: tejido de cestas. 	<ul style="list-style-type: none"> - procesos de producción que requieren el uso de maquinaria eléctrica, por ejemplo: bordado en Senegal; - procesos de producción donde el uso de maquinaria incrementa significativamente la calidad de los productos, por ejemplo: la producción de herramientas agrícolas.
<p><u>Productos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - productos de gran volumen para el consumo local, Ej.: muebles; productos que pueden ser armados fácilmente en la aldea; - productos vendidos en pequeñas cantidades, Ej.: jabones locales; - productos con características específicas que no pueden ser producidos a gran escala Ej.: uniformes escolares, objetos para usar en el culto; - productos para hogares 	<ul style="list-style-type: none"> - productos de ‘lujo’, empacados de manera atractiva; - productos de moda, Ej.: vestidos de mujeres; - productos para las casas modernas, Ej.: ollas para cocinas de gas; - productos alimenticios preparados perecederos; - productos que requieren venta posterior.

⁴⁸ IFAD: *Analysis of the Evolving Composition of Demand in Rural Areas of Sub-Saharan Africa* (IFAD Synergie, Antwerp, Belgium, 1994), pp.78-79.

Ventajas comparativas	Desventajas comparativas
<p>‘tradicionales’, Ej.: ollas para cocinar con leña o carbón;</p> <ul style="list-style-type: none"> - productos alimenticios preparados no perecederos; - productos menos sensibles a la calidad. 	
<p><u>Servicios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - disponibles rápidamente (reparaciones, trabajo agrícola); - productos de alto volumen que necesiten ser procesados, Ej.: el arroz, moler el maíz, producción de ladrillos; - servicios específicos para el campo Ej.: reparaciones de tractores; - costos de transporte bajos; - servicios relacionados con el trabajo de la tierra (son específicos para un lugar determinado). 	<ul style="list-style-type: none"> - que requieren maquinaria avanzada, Ej.: reparaciones de autos; - que requieren conocimientos/ capacidades específicas.
<p><u>Relaciones cliente/productor:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - pagos por adelantado o depósitos de materiales; requiere la confianza del cliente y la posibilidad de controlar el progreso del trabajo, Ej.: muebles; - el productor debería tener habilidades y características específicas, Ej.: la producción de objetos para realizar cultos. 	<ul style="list-style-type: none"> - productos ya elaborados de forma que la calidad del trabajo puede ser juzgada a la vista; - ventas para las que se requiere información específica y en las que los contactos personales son importantes.
<p><u>Lugar de compra:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - venta en el mercado local; - fácil acceso a los mercados urbanos; - suficiente competencia de intermediarios/as; - una gran concentración de la producción en la aldea atrae a los comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - ventas en un mercado urbano (saturado); - una gran distancia al mercado urbano; - productos que tienen altos costos de almacenamiento cuando no son vendidos en los mercados urbanos; - una gran competencia entre productores rurales que viven más cerca del mercado urbano.

<i>B. Ventas a industrias más grandes</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - productos a base de la materia primaria (Ej.: industrias de procesamiento agrícola); - procesos de producción que requieren menos control de calidad; o donde la calidad del producto final puede ser controlada fácilmente (Ej.: la humedad en los productos agrícolas); - productos cuyo suministro regular no es vital. 	<ul style="list-style-type: none"> - productos que requieren conocimientos sobre nuevas tecnologías y materiales; - ordenes grandes que requieren un gran capital de inversión o inversiones importantes en materia primaria; - productos y procesos de producción estandarizados donde el control de calidad hecho por los compradores es importante; - plazos de entrega estrictos (las entregas frecuentes dependen de las facilidades regulares de transporte); - los contactos formales y el estilo de negocio occidental son considerados importantes.
<i>C. Ventas a servicios y proyectos gubernamentales</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - proceso de toma de decisiones descentralizado; - procedimientos menos formales (administración, registro); - adelantos de pago o producción que requiere de poco capital; - entrega local regular de pequeñas cantidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - proceso de toma de decisiones centralizado (falta de información); - procesos de contratación complicados; - el registro es requerido antes de participar en la contratación; - trabajos que requieren experiencia técnica; - grandes órdenes que deben ser ejecutadas en un corto período de tiempo.

Anexo 8 Ejercicio de evaluación personal⁴⁹

Antes de que usted comience a pensar en ideas de negocio, debe averiguar si usted es apta para manejar un negocio propio. El siguiente ejercicio le ayudará a entender las cualidades de una empresaria exitosa y le permitirá evaluar su habilidad y su potencial para manejar su propio negocio.

Ejercicio de evaluación personal

La columna A y la columna B contienen un enunciado similar.

- Si el enunciado en la columna A es verdadero para usted, coloque un 2 en la casilla contigua a la columna A.
- Si el enunciado en la columna B es verdadero para usted, coloque un 2 en la casilla contigua a esta columna.
- Si ninguno de los enunciados es aplicable en su caso, coloque un 0 en las dos casillas.

Sea honesta en su evaluación. Estos ejercicios son sólo para su uso y la ayudarán a averiguar si tiene las habilidades, la experiencia y las características personales para manejar con éxito su propio negocio.

1. La motivación para comenzar un negocio			
A			B
	Yo tengo un trabajo.	Yo no tengo trabajo.	
	Tenía un buen trabajo antes de decidir abrir mi negocio.	No tenía un trabajo antes de decidir abrir un negocio.	
	Aprendo algo de cada trabajo que he tenido. Encuentro interesante el trabajo.	Sólo trabajo para ganar dinero. No hay mucho para disfrutar o interesante en el trabajo.	
	Quiero hacer de mi negocio mi carrera.	Quiero estar dentro de un negocio porque no tengo otras opciones.	
	Quiero ser la dueña de un negocio para poder proveer un mejor estilo de vida para mi familia.	Quiero estar dentro de un negocio porque quiero tener éxito. La gente rica es dueña de sus propios negocios.	
	Estoy convencida que mi éxito o fracaso depende mayormente de mis propios esfuerzos.	Una persona necesita muchos favores de otras personas para tener éxito en cualquier cosa que hagan.	
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL	

⁴⁹ OIT: *Start Your Business: Generating Business Ideas- A workbook for Potential Entrepreneurs* (ILO, Harare, 1998), pp. 9-17.

2. Habilidades para asumir riesgos			
A			B
	Estoy convencida que para avanzar en la vida tengo que correr riesgos.	No me gusta correr riesgos, aún cuando existe la posibilidad de obtener grandes ganancias.	
	Creo que hay oportunidades al aceptar los riesgos.	Si tengo la posibilidad, prefiero hacer las cosas de la manera más segura.	
	Sólo asumo riesgos después de haber evaluado las ventajas y desventajas.	Si me gusta una idea, entonces acepto el riesgo sin pensar en las ventajas y las desventajas.	
	Puedo aceptar que puedo perder el dinero que he invertido en mi negocio.	Encuentro difícil aceptar que puedo perder el dinero que invertí en mi negocio.	
	Al hacer algo, no siempre busco el control absoluto sobre la situación siempre y cuando tenga el suficiente.	Me gusta tener el control absoluto en cualquier cosa que hago.	
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL	

3. La perseverancia y la habilidad para enfrentar crisis			
A			B
	No me rindo fácilmente, aún cuando me enfrente con dificultades realmente terribles.	Si hay muchas dificultades, no vale la pena pelear por eso.	
	Los retrasos y los fracasos no me desaniman por mucho tiempo.	Los retrasos y los fracasos me afectan mucho.	
	Creo en mi habilidad para cambiar el curso de los eventos.	Siempre hay un límite para lo que una persona puede hacer por sí misma, el destino y la suerte juegan un papel muy importante.	
	Si la gente me dice que no, lo tomo tranquilamente. Trato en lo posible hacer que cambien de idea.	Si la gente me dice que no, usualmente me siento mal y dejo de hablar del asunto.	
	Me mantengo calmada en una situación de crisis y encuentro la mejor respuesta.	Me confundo y me pongo nerviosa cuando se desarrolla una situación de crisis.	
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL	

4. El apoyo familiar			
A			B
	Yo voy a involucrar a mi familia en la toma de decisiones del negocio que los afectarán.	Yo no involucraré a mi familia en la toma de decisiones del negocio que los afectarán.	
	Mi familia comprenderá que no puedo pasar tanto tiempo con ellos debido a mis compromisos dentro del negocio.	Mi familia se enojará si no puedo pasar mucho tiempo con ellos debido a mis compromisos dentro del negocio.	
	Si mi negocio no es muy exitoso, mi familia estará de acuerdo con enfrentar los problemas financieros que esto conlleva.	Si mi negocio no es muy exitoso al principio, mi familia estará muy molesta debido a los problemas que esto puede representar para ellos.	
	Mi familia querrá ayudarme cuando tenga problemas con el negocio	Probablemente mi familia no querrá o no podrá ayudarme cuando tenga problemas con el negocio.	
	Mi familia cree que es una buena idea que yo comience un negocio.	Mi familia está preocupada porque voy a comenzar un negocio.	
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL	

5. Iniciativa			
A			B
	No tengo miedo a los problemas. Los acepto como parte de la vida. Trato de encontrar soluciones para cada uno de ellos.	Me parece difícil lidiar con los problemas. Me preocupo por ellos o evito pensar en ellos.	
	Cuando tengo dificultades, arremeto contra ellas con toda mi energía. Las dificultades son un reto para mí, casi las disfruto.	Si tengo dificultades, trato de olvidarme de ellas o espero a que desaparezcan.	
	No espero que las cosas pasen. Trato de hacer que pasen.	Me gusta ir con la corriente y espero que pasen cosas buenas.	
	Siempre trato de encontrar algo diferente que hacer.	Me gusta hacer sólo aquellas cosas en las que sé que soy buena.	
	Pienso que todas las ideas son útiles. Yo persigo todas las ideas que puedo para ver si funcionarían.	La gente tiene muchas ideas pero una no puede hacerlo todo. Prefiero mantenerme con las que yo tengo.	
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL	

6. La habilidad de conciliar la familia, la cultura y el negocio		
A		B
	Tomaré de mi negocio la cantidad de dinero que mi negocio pueda costear para pagarme a mí y mi familia.	Tomaré del negocio el dinero que necesite mi familia.
	Si un amigo y mi familia tienen dificultades financieras, sólo los ayudaré con la cantidad que he apartado para mis gastos personales. No puedo tomar dinero de mi negocio.	Si un amigo o familiar tiene dificultades financieras, los ayudaré aunque hacerlo perjudique mi negocio.
	No puedo descuidar mi negocio dedicando tiempo, originalmente pensando para éste, a mi familia o a mis obligaciones sociales.	Mi familia y mis obligaciones sociales tienen alta prioridad – tienen que estar antes que el negocio.
	Mi familia y mis amistades tendrán que pagar por mis productos, servicios o el uso de los bienes del negocio, igual que cualquiera de mis otros clientes.	Mi familia y amistades recibirán beneficios y servicios especiales de mi negocio.
	No le daré crédito a la gente sólo porque sean amistades o familiares.	Usualmente, daré crédito a mis amistades y familiares.
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL

7. Toma de decisiones		
A		B
	Puedo tomar decisiones fácilmente. Disfruto tomando decisiones.	Me es difícil tomar decisiones.
	Puedo tomar decisiones difíciles por mi propia cuenta.	Consigo el consejo de muchas otras personas antes de tomar decisiones difíciles.
	Usualmente decido qué hacer en el momento en que es necesaria una decisión.	Retraso, lo más que puedo, el momento de tomar decisiones.
	Pienso cuidadosamente antes de tomar una decisión y tomo en cuenta todas las opciones posibles.	Mis decisiones están basadas en lo que siento y en mi intuición. Simplemente, sé qué hacer inmediatamente.
	No tengo miedo de cometer errores porque puedo aprender de ellos.	Con mucha frecuencia, me preocupa que pueda cometer errores.
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL

8. La habilidad para adaptarse a las necesidades del negocio			
A			B
	Produciré sólo aquellos bienes y servicios que quieran los clientes.	Produciré sólo aquellos productos y servicios que yo disfrute haciendo.	
	Si mis clientes quieren un producto o servicio más barato, examinaré cómo puedo satisfacer sus requerimientos.	Si los clientes quieren productos o servicios más baratos tendrán que buscar otro lugar donde conseguirlos.	
	Si mis clientes desean crédito, tendré que examinar la forma de dárselos con un riesgo mínimo para mi negocio.	No venderé mis productos o servicios a crédito, a nadie.	
	Si mudando mi negocio a otro sitio obtengo más ganancias, estoy preparada para hacerlo.	No estoy preparada para trasladar mi negocio a otro sitio. Los clientes y proveedores deben venir donde quiera que yo esté.	
	Estudiando las tendencias del mercado, trataré de cambiar mis actitudes y formas de trabajo para mantenerme al día.	Es mejor trabajar de la manera que ya conozco. Es difícil mantenerse al día con un mundo tan cambiante.	
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL	

9. Compromiso con las actividades del negocio			
A			B
	Trabajo bien bajo presión. Disfruto los retos.	No trabajo bien bajo presión. Me gusta mantener mi vida fácil y en calma.	
	Me gusta invertir muchas horas al día en el trabajo y no me importa usar mi tiempo libre para el trabajo.	Creo que es importante tener tiempo fuera del trabajo. Una no debería trabajar demasiado.	
	Estoy dispuesta a pasar menos tiempo con mi familia y amistades si es por trabajo.	No estoy dispuesta a pasar menos tiempo con mi familia y amistades debido a mi negocio.	
	Puedo posponer mis compromisos sociales, el descanso y mis pasatiempos si es necesario.	Pienso que es importante tener mucho tiempo para socializar y para los pasatiempos, y tiempo suficiente para relajarse	
	Estoy dispuesta a trabajar muy duro.	Estoy dispuesta a trabajar y hacer lo que sea necesario.	
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL	

10. Las habilidades de negociación			
A			B
	Disfruto al negociar y a menudo consigo lo que quiero sin ofender a nadie.	No me gusta negociar. Es más fácil hacer lo que las otras personas sugieren.	
	Me comunico bien con otras personas.	Tengo dificultades para comunicarme con otras personas.	
	Me gusta escuchar las opiniones y los puntos de vista de otras personas.	Generalmente, no estoy interesada en las opiniones y puntos de vista de las otras personas.	
	Cuando negocio, pienso sobre lo que está a mi favor y lo que está a favor de la otra persona.	Si negocio, prefiero seguir la corriente y ver qué sucede.	
	Creo que la mejor manera de obtener lo que una quiere en una negociación es tratar de encontrar la forma para que las dos partes obtengan lo que quieren.	Va a ser mi negocio, así que mi opinión es la más importante. Alguien siempre pierde.	
	PUNTAJE TOTAL	PUNTAJE TOTAL	

Su puntaje

Esta es una evaluación de sus fortalezas y debilidades para manejar su propio negocio. Muchas personas no son aptas para ser dueñas de un negocio. Ellas tienen otras características y habilidades que las hacen más aptas para ser doctoras/es, contadoras/es, artistas, técnicas/os o profesoras/es. Cuando usted haya escogido y marcado los enunciados que son verdaderos en su caso, sume los puntajes en la columna A y la columna B por cada habilidad o característica. Anote los puntajes resultantes en el formato que se encuentra en la siguiente página.

- Si su puntaje en la columna A está entre 6-10, usted posee una fortaleza en esa habilidad o característica. Ponga un signo de revisado (✓) bajo “fuerte”.
- Si su puntaje en la columna A está entre 0-4, entonces usted no es tan fuerte en esa habilidad. Ponga un signo de revisado (✓) bajo “no tan fuerte”.
- Si su puntaje en la columna B está entre 6-10, usted es débil en esa habilidad o característica. Ponga una equis (x) bajo “débil”.
- Si su puntaje en la columna B está entre 0-4, entonces usted es un poco débil en esa característica o habilidad. Ponga una equis (x) bajo “un poco débil”.

Un puntaje alto en la columna A muestra que usted puede tener éxito al organizar y manejar un negocio.

Característica/habilidad	A		B	
	6 - 10 Fuerte	0 - 4 No tan fuerte	0 - 4 Un poco débil	6 - 10 Débil
1. Mi motivación para comenzar mi negocio				
2. Mis habilidades en asumir riesgos				
3. Mi perseverancia y habilidad para enfrentar situaciones de crisis				
4. El apoyo de mi familia				
5. Mi iniciativa				
6. Mi habilidad para conciliar la familia, la cultura y el negocio				
7. Mis habilidades en la toma de decisiones				
8. Mi habilidad para adaptarme a las necesidades del negocio				
9. Mi compromiso con las actividades del negocio				
10. Mis habilidades de negociación				
PUNTAJE TOTAL				

- Si su total en la columna A es de 50 o más, entonces usted tiene muchas de las características personales de una buena empresaria.

-
- Si su total en la columna B es de 50 o más, entonces usted debe trabajar en sus debilidades y transformarlas en fortalezas.
 - Si usted no tiene las suficientes cualidades y habilidades necesarias para abrir su propio negocio, hay muchas formas para mejorar sus habilidades y cambiar sus características. Usted puede:
 - hablar con la gente que está en algún negocio para aprender de ellos/as
 - obtener algún entrenamiento, hacer algún curso de estudios
 - obtener trabajo como asistente/aprendiz de una persona de negocios exitosa
 - leer libros que le ayuden a desarrollar sus habilidades de negocios
 - leer artículos sobre negocios en el periódico y pensar sobre los problemas que ellos enfrentan y los métodos que usan.

Usted también podría pensar en encontrar un(a) socio(a) que complemente sus fortalezas y debilidades, en vez de comenzar el negocio completamente sola.

A menudo, las personas no han tenido mucha experiencia o práctica con situaciones de negocios. Si su puntaje en la columna B es alto, haga de nuevo el ejercicio de evaluación personal y trate de entender cómo sus actitudes y características descritas en la columna B afectan la manera en que un negocio opera. Trate de desarrollar las habilidades y actitudes descritas en la columna A, aplicándolas en sus actividades diarias. Por ejemplo:

- Practique discutiendo las ventajas y desventajas de cualquier situación o idea.
- Incremente su motivación haciendo un plan para su futuro.
- Estudie a la gente de negocio exitosa y aprenda que el éxito de usted depende, mayoritariamente, de sus propios esfuerzos.
- Desarrolle una habilidad para valorar un problema y asumir riesgos.
- Piense y aprenda sobre cómo actuar mejor para manejar situaciones de crisis.
- Hable con su familia sobre las dificultades de operar su propio negocio y persuádalos para que la apoyen.
- Vuélvase más abierta ante nuevas ideas y los puntos de vista de otras personas.
- Cuando las cosas salgan mal, analice lo que sucedió y mejore su habilidad para aprender de los errores.
- Practique el discutir las ventajas y desventajas de cualquier situación o idea.
- Incremente su compromiso con el trabajo y tome conciencia de que sólo el trabajo duro trae el éxito.

Anexo 9 Investigación de campo⁵⁰

Hablando con los clientes, proveedores y miembros de la comunidad empresarial, usted puede recolectar información útil sobre los factores que afectan su idea de negocio. Usted puede tener discusiones informales y hacer observaciones o puede acordar y planificar visitas y entrevistas más formales. Las visitas tomarán tiempo, pero haciendo esta investigación de campo, usted ya está comenzando a actuar como una persona de negocios exitosa; y los contactos que usted establezca durante estas visitas también le serán útiles cuando comience su negocio.

Las personas con que debemos hablar

Con quien hablar depende de la idea o el área de investigación. Si usted está pensando en abrir una tienda de ventas al por menor, debe hablar con otros dueños de tiendas, tanto con sus competidores como con gente que tenga tiendas similares. Usted puede considerar la posibilidad de ir a otro pueblo para hablar con personas que no serían sus competidores directos. También debe hablar con los proveedores de los bienes que usted utilizará o venderá para averiguar sobre precios, almacenamiento y transporte.

Si usted está pensando en fabricar un producto necesita averiguar cómo se hace y cuál es el equipo y las instalaciones necesarias. Debería hablar con la gente que suministra los materiales que se requieren para fabricar su producto y con la gente que vende las herramientas o máquinas que va a utilizar.

Sin importar cuál sea su idea, usted debe asegurarse de hablar con los clientes potenciales – sus percepciones son esenciales para saber si usted tiene o no una buena idea. La primera pregunta que usted debe hacerse a sí misma sobre su negocio es la de QUIÉN comprará. ¿Quiénes serán sus clientes: jóvenes, ancianos, ricos, pobres, hombres, mujeres? ¿De las áreas urbanas o rurales? Entonces usted debe encontrar algunos de sus clientes potenciales y hablar con ellos/as. Trate de obtener una buena muestra de clientes hablando con distintos tipos de personas. Si tu producto puede ser comprado por cualquiera persona, asegúrese de hablar con hombres y mujeres, jóvenes, ancianos y adultos, los más pudientes y los menos pudientes. Si usted le venderá a un tipo específico de cliente, por ejemplo: mujeres adultas, trate de encontrar diferencias entre ese grupo (diferentes grupos étnicos, diferentes profesiones y distintos vecindarios). Hable por lo menos con diez clientes. No se olvide de anotar todos los detalles (edad, género, un estimado de su ingreso, etc.).

Informantes clave

Otras personas con las que es útil hablar son los “informantes clave” o “líderes de opinión”. Son personas que saben mucho sobre el negocio al que usted quiere entrar o saben mucho sobre la clientela potencial. Pueden ser compradores para grandes compañías o los gerentes de instituciones. También pueden ser agentes del gobierno - o los funcionarios que monitorean una industria particular. También pueden ser gerentes de grandes compañías que saben sobre el mercado en general. O pueden ser

⁵⁰ OIT: *Start Your Business: Generating Business Ideas – A workbook for entrepreneurs* (ILO, Harare, 1998), pp. 57-60.

personas que trabajan para ONGs. Si usted puede contactarse con un solo “informante clave”, éste le puede ayudar a encontrarse con otros.

Conduciendo sus entrevistas

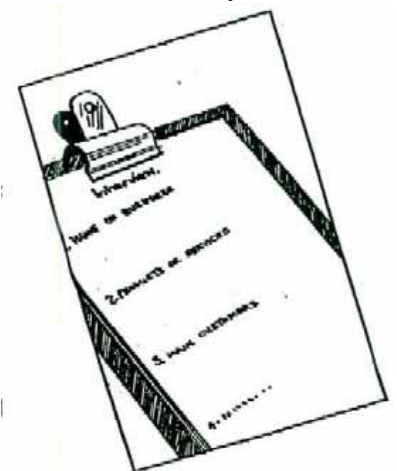
Usted está presentando a sí misma y a su idea de negocio, como también obteniendo información. Describa su idea positivamente. Explique por qué usted cree que su producto será algo que los clientes quieren. Esta es su primera oportunidad para promover su idea.

- Lleve consigo algunas hojas de papel, y algo en que apoyarse, para escribir lo que la gente le diga. No utilice un libro y bloc grande. Pregúntele a la gente si no les molesta que usted tome notas. Si a algunos no les gusta, trate de recordar lo que le digan y anótelos en cuanto pueda.
- Lleve consigo una lista de preguntas para hacer pero deje que la conversación fluya naturalmente. Deje que un tema lleve al otro. Usted nunca sabe lo que puede aprender.
- No haga preguntas que puedan ser respondidas con un “sí” o un “no”. Mejor haga preguntas abiertas usando quién? Qué? Por qué? Dónde? Cuándo? Cómo? Por ejemplo: no pregunte “¿Está satisfecho con este producto?” Para una mejor respuesta “¿Cuán satisfecha está con este producto?”
- No tenga miedo de hacer una pregunta tras otra.
- Haga solo una pregunta a la vez. Por ejemplo: pregunte “¿Cuánto gana con cada pedido?” No pregunte “¿Cuánto gana con cada pedido y cuánto tiene que gastar en transporte?”
- Repita lo que le dice la persona para asegurarse que ha entendido correctamente lo que le han dicho.

¿Qué preguntarle a los clientes?

Usted hace diferentes preguntas si su producto o servicio es nuevo en el área o si ya existe. Para un producto ya existente, sus preguntas pueden incluir:

- ¿Dónde compra usted este producto o servicio?
- ¿Dónde más puede usted obtener este producto o servicio?
- ¿Cuán frecuentemente lo compra?
- ¿Qué precio paga?
- ¿Qué piensa de la calidad de su compra/servicio?
- ¿Qué piensa del precio?
- ¿Hay alguna manera en que usted piensa este puede ser mejorado? (estilo, empaque, servicio)
- ¿Sabe usted de alguien que esté planeando ofrecer este producto o servicio?



Si es un producto o servicio nuevo, usted debe preguntar si a la gente le gustaría comprarlo y qué tan frecuentemente. Usted también desearía averiguar cuánto querrían pagar por un producto o servicio de este tipo. Les puede preguntar qué factores serían importantes, tales como:

- estilo
 - calidad
 - empaque
 - lo oportuno del servicio (confiable)
 - lugar de compra, o cómo es entregado
 - precio
 - servicio.
- Si usted tiene una muestra o una foto de su producto, esto sería muy útil. Podrá preguntarle a la gente lo que les gusta y lo que no les gusta de su producto.
 - Es mejor hacer preguntas que hagan pensar cuidadosamente a la gente. En vez de preguntar “¿Vendría usted alguna vez a mi tienda?”, pregunte “¿Vendría usted a mi tienda una vez al día, una vez a la semana, dos veces por semana, una vez al mes, o no vendría del todo?”
 - Cuando pregunte sobre los precios, ofrezca diferentes precios y pregunte cuál es el que la persona piensa que es el más razonable. Por ejemplo: “¿Cuál sería el precio promedio para una hamburguesa y unas papas fritas para llevar? ¿C\$30-60? ¿C\$65-80?”

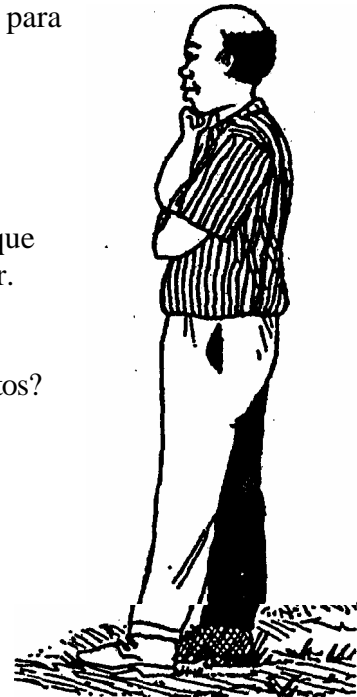
¿Qué preguntar a los proveedores, mayoristas y competidores?

Si usted está planeando abrir una venta al detalle, tendrá que hablar con los proveedores de los bienes que desea vender. Usted puede preguntarles:

- ¿Qué tan fácilmente puede usted obtener estos productos?
- ¿Están siempre disponibles?
- ¿Qué tipo de calidad está disponible?
- ¿A qué precio?
- ¿Qué tipo de almacenamiento/empaque/servicio es necesario?

De los mayoristas que distribuyen materiales, usted necesita saber:

- ¿Cuánto costarían mis materiales dada cierta cantidad?
- ¿Qué tan confiable es el suministro?
- ¿Quién más provee estos materiales?
- ¿Existen aspectos especiales a considerar para el almacenamiento, transporte o el uso mismo de los materiales?



Usted puede hacerles a sus competidores el mismo tipo de preguntas. A menudo, los proveedores y grandes competidores tienen una buena visión general del mercado. Usted puede hacerle preguntas como estas:

- ¿Cuánto y qué tan frecuentemente cree usted que la gente compraría un producto como el mío?
- ¿Cuántos competidores ya están ofertando mi producto?
- ¿Es constante la demanda (el número de personas comprándolo) de mi producto o cambia durante el año? (La gente puede comprar más de cierto producto en un momento específico, por ejemplo: colchas en invierno, productos de lujo para las Navidades, fertilizantes antes de la temporada de siembra.)
- ¿Hay aspectos de este producto que la gente quiere pero no puede obtener o los obtiene con dificultad?
- ¿Qué más piensa usted que la gente querrá comprar?
- ¿Qué tendencia piensa usted que vendrán en el futuro?

¿Qué preguntarle a los informantes clave?

Lo que usted le pregunte a sus informantes claves depende mucho de quiénes son. Usted los ha escogido porque poseen un conocimiento especial sobre el mercado o el producto. Tal vez ellos también son clientes importantes. El mismo tipo de preguntas generales que le hizo a sus proveedores pueden ser utilizadas aquí.

- ¿Cómo ayudará este negocio a la gente?
- ¿Cuánto cree usted que la gente necesita este producto o servicio?
- ¿Qué piensa usted que sería lo más importante para animar a la gente a comprar? (por ejemplo: la calidad, el estilo, el precio, la confiabilidad, etc.)
- ¿Cree usted que este es un negocio que crecerá con el tiempo?
- ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿La gente necesita este producto todo el tiempo o la demanda cambia durante el año?
- ¿Existen aspectos de este producto que la gente quiere pero no puede obtener o sólo puede hacerlo con dificultad?
- ¿Qué más piensa usted que la gente podría querer tener?

Caja de actividades

Comience con sólo una de sus tres ideas seleccionadas, su favorita de su pequeña lista. Usted desea la mayor cantidad de información que pueda obtener sobre este tipo de negocio. Use el espacio que aparece abajo para hacer un plan para obtener esta información:

Idea de negocio

• Lo que tengo que averiguar:

• Con quién hablaré:

• Las preguntas que voy a hacer:

Vaya y recolecte la información. Después, haga otro plan para la segunda idea de negocio. Después de revisar la segunda, siga con la siguiente. El trabajo irá más rápido a medida que usted gane experiencia.

Cuando haya reunido toda esta información, usted comenzará a ver cuál idea es la mejor.

Anexo 10 Formulario para la Encuesta de Oportunidades de Mercado para Productores⁵¹

Aldea/Comunidad:

Departamento: Municipio:

Fecha de la entrevista:..... Nombre/entrevistadora:.....

Productor:..... Producto(s):

I. La demanda insatisfecha de los consumidores locales

A. ¿Cuál es el volumen promedio de producción de su negocio de (tipo de producto) por día/semana/mes/ciclo?

_____ por _____

B. La demanda insatisfecha de este producto

¿Hay situaciones en las que usted no puede satisfacer la demanda de algunos de sus clientes actuales o potenciales por este producto?

No.

Si la persona encuestada responde inmediatamente que no hay ninguna, pídale que piense en las últimas semanas o ciclo. Si la respuesta continúa siendo “ninguna”, pase a la sección II);

Sí.

⁵¹ Basado en OIT: *Community Based Training for Employment and Income Generation, Module 1* (ILO-ITC, Turin, 1999), pp. 56-80.

¿Cuál o cuáles de los siguientes requerimientos de sus clientes no puede usted satisfacer adecuadamente?

..... la cantidad pedida;

..... nivel de calidad;

..... diseño/estilo;

..... precios;

..... otras (especifique):

.....
.....

(Si la persona encuestada tiene más de una respuesta, pídale que las ordene del 1 al 5, siendo el “1” el requerimiento más común o frecuente.)

C. Las razones para no ser capaz de satisfacer la demanda

¿Qué es lo que usted considera como la/s razón/es para no ser capaz de satisfacer las demandas de todos sus clientes actuales o potenciales?

..... insuficientes implementos para producir más;

..... falta de materias primas;

..... falta de fuentes para comprar más;

..... escasez de recursos financieros para comprar más;

..... dificultades para transportar la materia primaria;

..... falta de herramientas/equipo;

..... implementos obsoletos/viejos;

..... necesidad de más trabajadores (especifique el tipo requerido):

.....
.....

..... tecnología obsoleta/ineficiente;

..... baja calidad de los productos;

..... alto costo de producción;

..... el diseño y/o el estilo son inapropiados;

..... otros (especifique):

.....
.....

(Si hay más de una razón, pídale a la persona encuestada que ordene sus respuestas, del 1 al 5, siendo la “1” la más importante.)

II. Potencial para la expansión/mejora de la producción

A. Disposición para expandir o mejorar su producción:

¿Planea usted expandir o mejorar su producción?

No. (Vaya a la Sección III)

Sí (Continúe con el punto B)

B. Incremento de porcentaje si la producción es expandida/mejorada

¿Si usted expande/mejora su producción, ¿en qué porcentaje incrementaría el volumen de su producto por día/semana/mes/ciclo?

_____ % de incremento en la producción por _____.

C. Acción a ser tomada para asegurar éxito en la expansión de la producción

¿Si usted prosigue con la expansión/mejora de su producción, ¿qué acciones tomará para tener éxito?

1.

2.

3.

4.

5.

(Regrese a la sección I-C, y revise si las acciones a ser tomadas coinciden con las razones dadas para su incapacidad de satisfacer la demanda. Si no se dan acciones para uno o varios problemas mencionados en la sección I-C, pregúntele a la persona encuestada qué haría para enfrentar estos problemas y añada las respuestas a la lista de esta pregunta).

D. Necesidad de trabajadores en el caso de expansión/mejora

Si usted prosigue con sus planes de expansión/mejora de su producción, usted necesitará:

..... trabajadores adicionales;

..... entrenar sus trabajadores actuales;

..... no necesitará ningún trabajador adicional ni entrenamiento para sus trabajadores actuales (vaya a la Sección III)

Si usted emplea nuevos trabajadores, ¿cuántos y qué tipo de trabajadores piensa usted que necesitará?

Cantidad	Tipo de Trabajador/a(s)
.....
.....
.....
.....
.....

Si sus actuales trabajadores necesitan entrenamiento, ¿qué tipo de habilidades necesitan aprender y cuántos de ellos serán capacitados?

Cantidad	Tipo de Habilidades
.....
.....
.....
.....
.....

III. Fuentes de asistencia financiera y técnica

A. Fuentes de financiamiento

1. Si no le molesta que le pregunte, ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para su negocio?

(Pregunte por los porcentajes solamente cuando la persona encuestada haya mencionado todas las fuentes de financiamiento del negocio.)

%	Fuente	Ubicación
.....	Propios:
.....	Familia:
.....	Amigos:
.....	Cooperativa:
.....	Banco rural:
.....	Otras (especifique):

2. (Si hay más de una fuente de fondos)

..... Usted ha identificado _____ como fuentes de financiamiento. ¿Cuál es su estimación del porcentaje en que cada fuente contribuye al total del financiamiento para su negocio

B. Fuentes de asistencia técnica

Para mejorar las operaciones de su negocio, ¿usted recibe asesoría de alguien?

Fuente	Ubicación
1. Agencias gubernamentales:	
.....
.....

2. ONGs:

.....

.....

.....

3. Otras

.....

.....

.....

.....

.....

.....

IV. Otros productores de productos similares

A. Número estimado de productores en la comunidad

1. ¿Hay otros productores que producen lo mismo que usted en esta comunidad?

..... No

..... Sí

..... En caso de “sí”, ¿más o menos cuantos?

2. Si usted conoce a algunos de los productores, ¿puede decirme los nombres de algunos de ellos y dónde los puedo encontrar?

Nombre del productor

Ubicación

.....

.....

.....

B. Problemas comunes de los productores relacionados con la inhabilidad de satisfacer la demanda de los compradores locales.

Anteriormente usted dio algunas razones por las cuales no puede satisfacer la demanda de algunos de sus clientes. ¿Cuáles de estas razones cree usted que son problemas que los otros productores también tienen que enfrentar?

..... falta de materia primaria

..... insuficientes fuentes

..... falta de recursos financieros para comprar más

..... falta de herramientas/equipos

..... insuficientes implementos para producir más

..... implementos obsoletos/viejos

..... insuficientes proveedores a quien comprarle

..... insuficientes recursos financieros para comprar más

..... necesidad de más trabajadores (especifique el tipo):

.....
.....
.....
.....
.....

..... tecnología obsoleta/ineficiente

..... altos costos de producción

..... baja calidad de los productos

..... diseño y/o estilo inapropiados

..... otros (especifique):

.....

.....
.....
.....
.....
(Si se identifica más de un problema, pídale a la persona encuestada que ordene sus respuestas del 1 al 5, siendo la “1” el problema más serio o más grave.)

V. Potencial para la utilización de materiales no usados o abundantes

A. Sugerencias sobre la utilidad de materias primas abundantes o no usadas

1. Hay una cantidad de materias primas no procesadas su-utilizadas o mal utilizadas en comunidad. En su opinión, ¿qué productos podrían ser fabricados a partir de ellas?

Materia primaria

Producto(s) potenciales

.....
.....
.....
.....

2. Si usted fuera a comenzar otro negocio, cuáles serían, entre los productos que mencionó, los dos que usted produciría?

Producto

¿Por qué?

.....

-
- B. Otro u otros productos nuevos cuya producción puede ser rentable?
Independientemente del lugar de donde proviene la materia primaria
y/o de dónde estará el mercado, ¿qué otros productos nuevos podrían
ser producidos en la comunidad?

Producto

¿Por qué se necesita?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Anexo 11 El Impacto de la Liberalización del Comercio sobre las Mujeres⁵²

El impacto sobre las mujeres de la liberalización del comercio varía de países en país, entre áreas urbanas y rurales, y entre los sectores de la economía. Las mujeres forman una gran mayoría de la economía informal en muchos países en vías de desarrollo. No ha sido posible medir el impacto exacto de los cambios que se han dado en el ámbito macroeconómico debido a que no se ha documentado debidamente cuál es el grado de participación de las mujeres en la economía informal.

En sus esfuerzos por participar en la economía, las mujeres en países en vías de desarrollo se enfrentan con un número de obstáculos serios, que incluyen los siguientes:

- Usualmente, el nivel de educativo de las mujeres es muy bajo, o más bajo que el de los hombres, y les hacen falta las habilidades laborales necesarias en muchos de los trabajos pagados dentro del sector formal;
- En muchos países, su estatus legal es inferior al de los hombres;
- Tienen menos recursos financieros y su acceso a crédito todavía es muy difícil;
- El acceso a la tierra y a otros recursos productivos no está garantizado;
- La fuerza laboral femenina en gran parte no está sindicalizada;
- La discriminación sexual continúa incesantemente en muchas sociedades, etc.

Las mujeres también tienen grandes responsabilidades domésticas (por ejemplo: el cuidado de los niños y otros dependientes) que siguen sin ser remuneradas. Las políticas macroeconómicas que podrían afectar las necesidades humanas básicas, como salud y educación, tienen un impacto más significativo en las vidas de las mujeres y los hombres.

Por ejemplo, el endurecimiento de los derechos de propiedad intelectuales restringe el acceso a drogas genéricas baratas en países afectados por el VIH/SIDA u otras enfermedades fatales. Cuando los subsidios educativos son reducidos o eliminados debido a cortes en el presupuesto gubernamental, las niñas pueden ser las primeras en ser sacadas de la escuela, especialmente, en el caso de las familias pobres.

Los salarios dentro de la economía informal son, en promedio, considerablemente más bajos que dentro de la economía formal. Además, las mujeres son usualmente de los participantes más pobres dentro de la economía informal. En las empresas formales, el pago para las mujeres tiende a ser, usualmente, considerablemente más bajo que el de los hombres.

⁵² Basado en G. Moon: *Free Trade: What's in it for Women?* (Community Aid Abroad, Victoria, Australia, 1995), pp. 42-48. Este anexo cubre, principalmente, el impacto de la liberalización del comercio sobre las mujeres empresarias, en vez del impacto sobre las mujeres trabajadoras.

Mujeres rurales

La liberalización del comercio ofreció un poco de esperanza a las mujeres campesinas de que la importación de productos alimenticios subsidiados provenientes de Europa y los Estados Unidos sería detenida y la producción alimenticia local sería promovida. Sin embargo, el ser expuestas al comercio internacional, ha obligado a algunos países importadores de productos alimenticios, como muchos países Africanos, a desarrollar cultivos para exportación a gran escala y a importar productos alimenticios baratos. Esto ha tenido como resultado la pérdida de muchos terrenos cultivables, propiedad de mujeres, para favorecer los cultivos para la exportación dejando menos tierras disponibles para la producción local de alimentos. Esto ha inhibido la habilidad de las mujeres para cultivar, lo que ha sido el rol tradicional en la gran mayoría de países de África Sub-saharianos, incluyendo el crecimiento de cultivos para el mercado local. En algunos países han desaparecido muchas de las oportunidades para el comercio a pequeña escala, las cuales ofrecían a las mujeres una independencia y flexibilidad financiera.

El cultivar para la exportación ha resultado, con frecuencia, en la merma de los recursos naturales y en la degradación ambiental. Los fertilizantes y químicos pueden contaminar el agua local, y los recursos locales de madera pueden ser despejados por razones comerciales; esto significa que las mujeres tendrán que pasar más tiempo en la colección de agua y madera para el fuego.

Las actividades agropecuarias proporcionaron trabajos rurales, pero en números más bajos que el número de mujeres y gente joven buscando empleo en el área rural. Muchos de estos empleos son temporales y mal pagados. Las personas han sido forzadas a migrar a ciudades o al extranjero en busca de trabajo. Con frecuencia, esto supone mayor pobreza y mayor pérdida de seguridad para las mujeres que se mudan fuera de sus comunidades, además, de un debilitamiento de las redes culturales y sociales.

Las mujeres dentro de las áreas rurales necesitan un mayor acceso a ingresos y empleos. Ellas necesitan soporte técnico apropiado, servicios al productor, entrenamiento y acceso a tierra y crédito. La seguridad alimenticia debe ser reconocida como un objetivo de desarrollo legítimo y vital.

Mujeres urbanas

En Asia y Latinoamérica ha habido un crecimiento de trabajo significativo en el sector formal, especialmente en la manufactura (por ejemplo: los sectores textiles, de ropa y electrónicos). El empleo industrial de mujeres educadas o hábiles ha subido como resultado de la liberalización del comercio y de las políticas y prácticas económicas conjuntas orientadas a la exportación. Sin embargo, muchas mujeres no son miembros de sindicatos, en particular, en las Zonas de Procesamiento para la Exportación, las cuales están fuera de los límites de los sindicatos en muchos de los países en vías de desarrollo.

Al mismo tiempo y en la misma línea con la tendencia general de flexibilidad laboral y de descentralización de los sistemas de producción a través de la sub-contratación, en muchos países la economía informal se está expandiendo y un número creciente de mujeres se están viendo involucradas en trabajo de medio tiempo e industrial dentro del hogar, lo que las expone a peores condiciones laborales. Generalmente, las mujeres se arriesgan más a trabajar más por una menor remuneración cuando compiten con otras mujeres en otros países en vías de desarrollo. Ellas pueden enfrentarse al riesgo de volverse más pobres o encontrarse en una posición de negociación más débil.

Ya que las mujeres se emplean en industrias que se encuentran bajo presión debido a la creciente competencia internacional, muchos trabajos ya existentes pueden perderse debido a que los países en desarrollo se ven obligados a bajar sus propias tarifas y protecciones. En África Sub-sahariana, por ejemplo, la presión competitiva de los productos importados ha forzado a muchas de las industrias existentes a recortar sus actividades o cerrar completamente.

Políticas macroeconómicas sensibles al género⁵³

Las siguientes políticas tienen distintas implicaciones laborales para hombres y mujeres:

Políticas de crecimiento económico basadas en el mercado: Es importante que este tipo de políticas incluyan normas (tales como gastos sociales y políticas fiscales que sean más beneficiosas y equitativas para mujeres y gente pobre) para asegurar no solamente que no van a excluir a las mujeres trabajadoras pobres de beneficiarse del crecimiento económico, sino que se tomarán en cuenta sus necesidades.

Ajuste estructural y reformas económicas: Las mujeres tienden a ser vulnerables a los impactos a corto plazo y sufren mayormente de pérdida de protección en el mercado laboral y reducciones en el bienestar social.

Liberalización y privatización: el costo del trabajo y las condiciones laborales serán determinados por el mercado en un mercado laboral des-regularizado. Los estudios han mostrado que las mujeres tienden a obtener menor paga que los hombres (20-30 por ciento menos) como promedio en los países en vías de desarrollo y que sus condiciones laborales son con más frecuencia menos favorables, debido a que las mujeres suelen concentrarse en trabajos con menor paga, productividad y responsabilidad que los hombres. Las mujeres también suelen ser las últimas en ser empleadas y las primeras en ser despedidas, y una gran mayoría trabaja en la economía informal, la que tiende a expandirse bajo el proceso de des-regularización. Ellas también trabajan fuera del ámbito de las leyes y la protección laboral con más frecuencia que los hombres.

Políticas de recursos humanos: Las mujeres que tienen un nivel menor de educación y capacitación que los hombres, en promedio, tienen menos posibilidades de beneficiarse de las nuevas medidas y oportunidades económicas

⁵³ Adaptado de L.L. Lim: *More and Better Jobs for Women - An Action Guide* (ILO, Geneva, 1996), pp. 57-59.

que están surgiendo y se espera incrementarse bajo la liberalización del mercado y el proceso de reforma económica.

Políticas sectoriales: Ciertas políticas sectoriales pueden tener un impacto más negativo o positivo sobre las mujeres. El gobierno debería prestar suficiente atención a los sectores de la economía donde las mujeres se encuentren presente.

Para mejorar la posición de las mujeres dentro de la economía se necesita:

- Incorporar consideraciones de género, empleo y pobreza en la formulación y evaluación de las políticas sociales, macro y sectoriales, y monitorear sus consecuencias en términos de los distintos impactos sobre las mujeres y hombres de distintos grupos de edad, prestando particular atención a los jóvenes y trabajadores mayores;
- Asegurar que en la búsqueda del crecimiento económico existe un balance apropiado con la creación de trabajos, incluyendo aquellos a los que puedan tener acceso las mujeres pobres y otros grupos menos favorecidos;
- Revisar las políticas y los programas a nivel nacional y sectorial y asegurar su consistencia y coherencia. Los ministerios deberían ser animados a trabajar en conjunto para desarrollar programas y medidas que tengan un impacto sostenible en la posición económica de las mujeres;
- Monitorear el impacto de las políticas de crecimiento macroeconómico en términos de cuán diferentemente participan los hombres y las mujeres en la economía y qué beneficios obtienen de este tipo de crecimiento;

Monitoree las consecuencias sociales de las reformas económicas y, particularmente, proporcione las políticas y medidas para aliviar el peso de las trabajadoras que ya se encuentran afectadas negativamente.

Bibliografía

- ATOL-South Research: *Action-research on Empowerment* (Leuven, Belgium, 2001).
- Biggs, T.; Miller, M.; Otto, C.; Tyler, G.: *Africa Can Compete! Export Opportunities and Challenges for Garments and Home Products in the European Market*, World Bank Discussion Paper No. 300 (Africa Technical Department Series, World Bank, 1996), 117 pp.
- Commonwealth Youth Programme, Commonwealth Secretariat: *Young Women in Enterprise – A workbook* (1999).
- European Fair Trade Association (EFTA): *Fair Trade: Let's go Fair. Fair Trade – History, Principles and Practice* (2001); can be downloaded from www.eftafairtrade.org/Document.asp?DocID=33&tod=163659.
- FairTrade Labelling Organisations International (FLO): *Report 2000-2001* (June 2001), 15 pp.
- Food and Agriculture Organization (FAO): *The Group Promoter's Resource Book: A Practical Guide to Building Rural Self-Help Groups* (FAO, Rome, 1989), 112 pp.
- Grassroots Micro Enterprise Working Group: *Basic Business Skills for Illiterate Women - Trainers Manual* (WISE, Addis Ababa, Ethiopia, 1999), 174 pp.
- GTZ: *Export of Organic Products - Part A: The Market for Certified Organic Products & Part B: Planning and Realization of Exports* (Eschborn, Germany, 2001), 205 pp.; available on [www.gtz.de/organic-agriculture/ files/marketing_manual_en.pdf](http://www.gtz.de/organic-agriculture/files/marketing_manual_en.pdf).
- Henry, H.: *Framework for Cooperative Legislation* (ILO COOPREFORM, 1998).
- Hileman, M.: *Business Opportunity Identification in Developing Countries: Towards a Systematic and Practical Approach*, Draft report (1998), 66 pp.
- IFAD: *Analysis of the Evolving Composition of Demand in Rural Areas of Sub-Saharan Africa* (IFAD Synergie, Antwerp, Belgium, 1994), 41 pp.
- International Centre for Entrepreneurship & Career Development (ICECD): *Supplementing Mothers Income - A Solution to Child Labour* (ILO New Delhi, Ahmedabad, India, 1999).
- International Labour Office (ILO): *Community Based Training for Employment and Income Generation* (ITC-ILO, Turin, 1994).
- : *The Preliminary Diagnosis of Investment Opportunities* (ILO PRODERE, Geneva), 35 pp.
- : *Start Your Business: A Guide for Trainers on Promoting Women in Micro-Enterprises* (ILO Women in Development Programme, Geneva, 1993), 48 pp.
- : *Rural Women in Micro-enterprise Development* (ILO-POLDEV, Geneva, 1996), 333 pp.

-
- : *Start Your Business: Generating Business Ideas – A Workbook for Potential Entrepreneurs* (ILO, Harare, 1998).
- : *Gender Issues in Micro-Enterprise Development* (ILO-ISEP, 1999).
- : *I-WEB Action Manual – Improve Your Work Environment and Business for Micro-Manufacturers* (ILO South-East Asia and the Pacific Multidisciplinary Technical Advisory Team, Manila, 1999).
- : *Gender! A Partnership of Equals* (ILO Bureau for Gender Equality, Geneva, 2000).
- International Labour Resource and Information Centre (ILRIG): *An Alternative View of Globalisation*, ILRIG Globalisation Series No. 1 (South Africa, 1999), 39 pp.
- Krier, J.M.: *Fair Trade in Europe 2001 - Facts and Figures on the Fair Trade Sector in 18 European Countries* (EFTA, Maastricht, Netherlands, 2001); the document can be downloaded from www.eftafairtrade.org/pdf/FT_f&F_2001.pdf.
- Lawrie, A.: *The Complete Guide to Creating and Managing New Projects for Charities and Voluntary Organisations* (Directory of Social Change, London, 1996).
- Lim, L. L.: *More and Better Jobs for Women - An Action Guide* (ILO, Geneva, 1996), 193 pp.
- Mayoux, L.: *Micro-finance and the Empowerment of Women – A Review of Key Issues*, Working Paper No. 23 (ILO Social Finance Unit, Geneva, 2001), 32 pp.
- : *From Vicious to Virtuous Circles? Gender and Micro-enterprise Development* (Social Development News, UNRISD, 1995).
- Moon, G.: *Free Trade: What's in it for Women?* (Community Aid Abroad, Victoria, Australia, 1995), 56 pp.
- Oxford Policy Management and Sustainable Markets Group: *Fair Trade: Overview, Impact, Challenges: Study to Inform DFID's Support to Fair Trade* (2000); the document can be downloaded from www.eftafairtrade.org/pdf/DFID_ft_study.pdf.
- UNIFEM: *Progress of the World's Women 2000* (2000), 164 pp.
- Women in Development Europe (WIDE): *Women in the Market - A Manual for Popular Economic Literacy* (2000), 76 pp.

Direcciones de las Organizaciones de Comercio Justo

- International Trade Centre UNCTAD/WTO
54-56, rue de Montbrillant,
Geneva, Switzerland
Phone: +41 22 730 01 11
Fax: +41 22 733 44 39
E-mail: itcreg@intracen.org
Website: www.intracen.org
- European Fair Trade Association:
Kerkwegje 1
6305 BC Schin op Geul
The Netherlands
Phone: +31 43 325 6917
Fax: +31 43 325 8433
www.eftafairtrade.org
- **Artisan Enterprise Network**
The Crafts Center
1001 Connecticut Avenue, NW, Suite 525
Washington, DC 20036,
USA
Phone: +1 202-728-9603
Fax: +1 202-296-2452
E-mail: info@artisanenterprisenetwork.org
Website: www.artisanenterprisenetwork.org
- Fair Trade Federation, Inc. USA
1612 K Street NW, Suite 600
Washington. D.C. 20006
USA
Phone: +1 202-872-5329
E-mail: info@fairtradefederation.org
Website: www.fairtradefederation.com
- Fairtrade Labelling Organizations International (FLO):
Kaiser Friedrich Strasse 13
53113 Bonn
Germany
Phone: +49-228-949230
Fax: +49-228-2421713
Office e-mail: coordination@fairtrade.net
Website: www.fairtrade.net

-
- International Federation of Alternative Trade – Secretariat
30 Murdock Road, Bicester,
Oxon OX26 4RF,
UNITED KINGDOM
Phone: +44 1869 249819
Fax: +44 1869 246381
E-mail: info@ifat.org.uk
Website : www.ifat.org
 - Network of European World Shops:
Rue Haute 139
1000 Brussels
Tel : + 32 2 213 12 33
Fax: + 32 2 213 12 51
E-mail : info@worldshops.org
 - Centre for the Promotion of Imports, Netherlands:
P.O. Box 30009
3001 DA Rotterdam
The Netherlands
Phone: + 31 (0)10 201 34 34
Fax: + 31 (0)10 411 40 81
E-mail: cbi@cbi.nl
Visitors' address: Beursplein 37, 5th floor, 3011 AA Rotterdam
Website: www.cbi.nl
 - Transfair USA, TransFair USA
1611 Telegraph Ave. Suite 900
Oakland, CA 94612 USA
Phone: +1 (510) 663 5260
Fax: +1 (510) 663 5264
E-mail: transfair@transfairusa.org
Website: www.transfairusa.org
 - Transfair Canada
323 Chapel St. 2nd floor
Ottawa, Ontario, Canada K1N 7Z2
Phone: +1 613-563-3351
Fax: +1 613-237-5969
Toll free: 1-888-663-FAIR
E-mail: fairtrade@transfair.ca
Website: www.transfair.ca
 - Interesting links on all issues regarding enterprise development, including marketing, globalisation, etc. can be found on www.enterweb.org
 - Information about EU trade policies:
http://europa.eu.int/comm./trade/index_en.htm