Gerry Hofstede
Juan Contreras
Lourdes Mayta

Entre rentabilidad y equidad

Calidad y servicios equitativos para la PyME en América Latina

Entre rentabilidad y equidad

Calidad y servicios equitativos para la PyME en América Latina

Gerry Hofstede
Juan Contreras
Lourdes Mayta

José Cossio 150
Magdalena del Mar
Lima 17, Perú
Teléfono: 051-1-2641623
E-mail: hofstede@intercambio.org.pe
Web: www.intercambio.org.pe

Grupo Intercambio

Entre Rentabilidad y Equidad,
Calidad y servicios equitativos para la PyME en América Latina / Grupo Intercambio
134 páginas, cuadros, esquemas, gráficos y tablas.

Autores:
Gerry Hofstede
Juan Contreras
Lourdes Mayta

Esta publicación ha sido posible gracias al financiamiento
de la División de Mujer y Desarrollo del
Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos

Elaboración cuantitativa:
Alfredo Aguilar

Corrección de estilos:
Colibri Ediciones e.i.r.l.

Edición, diseño e impresión:
Editora Impresora Amarilys
amarilys@terra.com.pe

ISBN Nº: 9972-9697-0-3

Hecho el Depósito Legal Nº: 1501132003-0528

Impreso en el Perú
Primera edición, enero de 2003

AGRADECIMIENTOS:

Queremos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas e instituciones involucradas en nuestro trabajo durante los dos últimos años, por su confianza en nuestra iniciativa, por su colaboración y participación efectiva en el campo de la promoción de la microempresa desde un enfoque de equidad de género, particularmente en la realización de los Concursos de Mejores Prácticas y de las Ferias Nacionales de Servicios para la Microempresa. Dado que su apoyo fue muy importante para llevar a cabo las actividades previstas en el marco del proyecto, INTERCAMBIO reconoce las contribuciones de las siguientes instituciones en calidad de socios, auspiciadores y miembros de los Jurados Nacionales e Internacionales:

Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Panamá), Asociación de Empresarias del Sur (Perú), ASHOKA Social Entrepreneurs, Asociación Panameña de Exportadores, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Nacional de Panamá, CAJASUR (Perú), Centro Popular de Promoción Artística (Ecuador), CEPESIU (Ecuador), CEPI (Perú), CIPAME (Bolivia), CODACOP (Colombia), Comité Técnico Asesor de Empleo y Desarrollo Local (Ecuador), Comisión de Autoridad Regional de Arequipa (Perú), Consejo Nacional de las Mujeres (Ecuador), COPEME (Perú), DANSOCIAL (Colombia), Diario "Tiempos del Mundo", Dirección de Cultura del Distrito Metropolitano de Quito (Ecuador), Embajada de los Países Bajos (Ecuador), Embajada Real de los Países Bajos (Perú), FACES (Ecuador), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), FASIC (Chile), Fair Trade Assistance (Holanda), FIE (Bolivia), Foro Permanente de la Microempresa (Ecuador), Fundación Panamericana para el desarrollo (FUPAD/OEA), Coalición Internacional de Mujer y Crédito (EEUU), Fundación Kolping (Colombia), IPES (Perú), Mercadeando (Perú), Mesa de Coordinación PyME (Perú), Ministerio de Industria, Turismo y Negociaciones Comerciales Internacionales (Perú), Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Perú), Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, NOVIB Oxfam Netherlands, Mujer y Negocios.com (Argentina), Oficina de Desarrollo Social y Económico de la Municipalidad de Quito (Ecuador), Oficina OIT para la Región Andina y el Caribe, Organización Internacional del Trabajo (SEED, Social Finance Unit, Promicro), Programa de Gestión Urbana (PGU) para América Latina y el Caribe/ HABITAT, PromPyME (Perú), Red de Educación Popular entre Mujeres/GTL, Revista Medio Empresarial (Perú), Taller de Recursos a la Mujer (Colombia), Televisión Nacional del Perú, Swisscontact (Bolivia), UNCDF- Unidad Especial de Microempresa, UNIFEM, Universidad Católica de Bolivia, Universidad del Pacífico del Perú, Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología de Panamá, Vice Ministerio de Asuntos de Género de Bolivia, Vice Ministerio de Microempresa de Bolivia y Vice Ministerio de Asuntos Financieros de Bolivia.

La *Iniciativa INTERCAMBIO de Prácticas Optimas en Género y Servicios para la Microempresa* fue financiado principalmente por la División de Mujer y Desarrollo del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos y estuvo bajo la responsabilidad administrativa del IPES, ONG peruana.

ÍNDICE DE CONTENIDOS:

INTRODUCCIÓN:

Si bien no se trata de un nuevo campo de interés, la discusión sobre el enfoque de equidad de género ha estado a menudo más dirigida hacia el nivel conceptual que hacia el nivel práctico en los programas de apoyo a la pequeña empresa. Como tema transversal, la experiencia sugiere, sin embargo, que este enfoque y los conceptos relacionados de igualdad de género y empoderamiento de la mujer no son fáciles de abordar y confinar a un campo de interés particular, y por tanto, han resultado complejos y difíciles de aplicar y traducir en herramientas, prácticas y acciones operacionales en los servicios empresariales para la pequeña y microempresa (PyME). De allí nace la necesidad de orientaciones prácticas y herramientas operacionales que incorporen esta perspectiva de equidad.

Cómo abordar y volver operacional la equidad de género en el marco de la prestación de servicios empresariales para la PyME es el tema central de este documento. Para tales efectos, nuestra pregunta orientadora es: *¿cuáles son los instrumentos, herramientas e intervenciones apropiadas que se vienen implementando con éxito en el marco de servicios empresariales PyME para lograr una equidad de género?* es decir, ¿en qué medida las entidades de servicios empresariales pueden contribuir a lograr una equidad entre los géneros y, a su vez, a obtener el empoderamiento de la mujer empresaria, considerando y balanceando las importantes cuestiones de servicios eficaces, eficientes y sostenibles?

El presente documento se basa en la experiencia de los casos participantes, convocados por los dos Concursos de Mejores Prácticas que INTERCAMBIO ha venido desarrollando a lo largo de dos años y medio en 11 países de la Región Andina y de América Central. Estos concursos tenían como propósito identificar y estimular el desarrollo de mejores prácticas en materia de género en el campo de la promoción de la PyME, y fueron dirigidos a entidades privadas que brindan servicios de microfinanzas y/o servicios de desarrollo empresarial (SDE).

INTERCAMBIO es una iniciativa regional latinoamericana que busca mejorar la calidad de servicios empresariales mediante la promoción, el intercambio y la difusión de las mejores prácticas en materia de género. El mecanismo del concurso y en el marco del mismo, la implementación de ferias de servicios empresariales a nivel nacional, subregional y regional, ha sido diseñado con la visión de introducir un enfoque competitivo en la identificación de mejores prácticas en materia de género en el campo de apoyo a la PyME, buscando al mismo tiempo facilitar el desarrollo de mercados competitivos de servicios empresariales. Esto ha permitido, a su vez, conocer el "estado del arte" en cuanto a avances en la implementación del enfoque de género en el campo de servicios para la PyME.

El presente material muestra la situación actual sobre la aplicación de este enfoque equitativo en la provisión de servicios empresariales en América Latina, resaltando las mejores prácticas que han sido desarrolladas y realzando aquellas que incentivan el empoderamiento de las mujeres e incorporan cuestiones de equidad de género en la entrega de servicios de desarrollo empresarial y de microfinanzas. Las mejores prácticas y lecciones aprendidas, resumidas en este documento, son identificadas entre las 98 experiencias presentadas a los mencionados concursos. En el CD adjunto en este documento se encuentran los textos completos de los 98 casos.

Se ha estructurado el documento en las siguientes secciones. Para ubicar y contextualizar el temario de equidad de género en el marco de servicios empresariales, primero analizamos brevemente la posición y participación de mujeres en el sector PyME en América Latina, relacionando el tema de equidad de género con la provisión de los servicios empresariales. Luego, para facilitar la lectura, estructuramos el análisis de los servicios en dos partes: en la primera se presenta el análisis, las lecciones aprendidas y las mejores prácticas en el caso de los Servicios de Desarrollo Empresarial (Capítulo 2) y, en la segunda, en el caso de Microfinanzas (Capítulo 3); en ambos casos mediante el análisis del cuerpo de variables exigidas en el Concurso: *Diseño del Servicio, Cobertura, Eficacia, Empoderamiento (Empowerment) de Mujeres Empresarias, Perspectivas de Sostenibilidad, Efectos e Impacto, Transferencia / Réplica*. Finalmente, presentamos las Conclusiones y Recomendaciones claves sobre la situación actual en el campo de servicios empresariales, considerando los temas de equidad de género y sus retos principales.

La presente publicación va dirigida, en primer lugar, a aquellas entidades de servicios empresariales que buscan mejorar su oferta de servicios desde el punto de vista de género y que desean prestar mayor atención a mujeres empresarias. En segundo lugar, va dirigido a los profesionales y a la cooperación internacional en la materia, con el propósito de proponer pautas claras desde las cuales sea posible establecer exigencias en el diseño y ejecución de proyectos que contemplan contribuir a una mayor equidad social en la oferta de servicios para la PyME.

Sobre los concursos de INTERCAMBIO

Los concursos realizados tenían como propósitos reconocer, premiar y difundir las mejores prácticas en SDE y microfinanzas, incentivando la participación de entidades privadas que tengan en común brindar servicios de primer piso a empresari@s PyMEs, tanto aquellos dirigidos mayormente a mujeres empresarias como aquellos dirigidos a grupos de clientes mixtos, señalando las prácticas y acciones operacionales empleadas para promover la equidad de género.

La provisión de servicios para la microempresa se diferencia normalmente según dos bloques principales de tipos de servicios: microfinanzas y servicios de desarrollo empresarial. Para efectos de los concursos de mejores prácticas efectuados por INTERCAMBIO, se ha considerado la siguiente clasificación de servicios:

Microfinanzas	Servicios de Desarrollo Empresarial
❑ Crédito Grupal	❑ Capacitación y Formación
❑ Crédito Individual	❑ Comercialización e Intermediación
❑ Ahorros	❑ Asistencia Técnica y Asesoría
❑ Seguros	❑ Información Comercial
❑ Fondos de Garantías	❑ Tecnología

Los concursos permitieron conocer cómo las entidades de servicios lograron concretar la perspectiva de género en términos operacionales en sus propuestas de servicios y productos. Para ello, se diseñaron pautas específicas que apoyasen la sistematización de experiencias en relación con siete criterios principales de evaluación establecidos.

Tabla 1: Variables de sistematización y evaluación de los concursos de mejores prácticas en género

Variable	Lineamientos orientadores
Diseño del servicio	• ¿Qué estrategias se emplean para diseñar servicios empresariales con enfoque de género?; ¿cuáles son las modalidades de involucramiento de la clientela en el proceso de diseño del servicio?; ¿en qué marco institucional se desarrolla el servicio?; ¿cuáles son los aspectos de género más recurrentes en los sistemas de seguimiento?
Cobertura del servicio	• Refiere al alcance del servicio tomando en cuenta tanto el número de clientes al que se llega, así como las características principales de la clientela, considerando zonas geográficas, (sub) sectores económicos y tipos de microempresa atendidos. El concurso se enfocó, además, en mejoras en el acceso al servicio para mujeres empresarias de bajos ingresos, tal como una sustentación de su potencial de crecimiento.
Eficacia del servicio	• Refiere a la relevancia y pertinencia del servicio considerando las características y necesidades de la población meta. Se puso énfasis en la manera en que han podido adecuarse los servicios a la demanda y prioridades particulares de la clientela, y conocerse cuáles han sido las prácticas innovadoras o herramientas con enfoque de género diseñadas en el marco del servicio.
Empoderamiento de la mujer empresaria	• ¿De qué manera se han fomentado las destrezas, capacidades empresariales y conocimiento técnico de las mujeres empresarias?; ¿qué herramientas e intervenciones se han probado para fomentar el liderazgo empresarial de mujeres, y para reforzar la asociatividad de mujeres empresarias, para fomentar su control sobre los recursos económicos y su poder de negociación en el mercado, y para influir sobre cambios en la percepción pública sobre mujeres empresarias?
Perspectivas de sostenibilidad del servicio	• Refiere a la permanencia institucional de la entidad y del servicio, es decir, la disponibilidad del servicio para los clientes a largo plazo. Como elementos claves de la sostenibilidad se han considerado: la capacidad de pago de la clientela, el rol de los subsidios en el desarrollo de servicios; y la perspectiva sobre sostenibilidad de la entidad tomando en cuenta (a) las acciones implementadas y previstas para dejar de depender de recursos externos o donaciones, y (b) las dificultades enfrentadas a lo largo de la ejecución para alcanzar la sostenibilidad.
Efectos e impacto del servicio	• Se busca señalar en qué medida la experiencia ha significado un mejoramiento de las condiciones para l@s microempresari@s, en especial mujeres empresarias, en el aspecto económico, familiar, personal y social a raíz de ser clientes de los servicios. Se considera la medición del impacto y los indicadores empleados para el monitoreo y el seguimiento de las modificaciones en las relaciones de género tanto en la empresa como en el hogar.
Transferencia y réplica del servicio	• Refiere a la modalidad que se ha puesto en marcha para transferir o replicar el servicio, las condiciones y los costos implicados. A su vez, refiere a la difusión que se realiza normalmente para compartir las experiencias.

Primer Concurso Sub-Regional Andino: "Promoviendo Servicios para Mujeres Empresarias"

Este primer Concurso, realizado durante el año 2000, convocó a 42 experiencias (62% SDE y 38% servicios de microfinanzas) de cinco países de la Región Andina (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú). A nivel de las entidades, este concurso demostró la disposición para el intercambio de experiencias y compromiso para encarar procesos de mejoramiento continuo en los servicios brindados. El evento central de este concurso tuvo lugar en Quito – Ecuador (febrero de 2001) con el Primer Encuentro Regional de INTERCAMBIO, en el cual se premió y presentó a las cuatro entidades ganadoras seleccionadas.

Los ganadores en la Categoría Servicios de Desarrollo Empresarial fueron la Fundación Solidaridad (Chile) y CEPI (Perú). Las Menciones de Honor en esta categoría fueron CEPAM (Ecuador), Casa de la Mujer Mapuche (Chile) y FIDE XII (Chile).

Los Ganadores en la Categoría de Microfinanzas fueron FACES de Ecuador y PRO MUJER de Bolivia. Las Menciones de Honor fueron CORFEC (Ecuador), Diócesis de Tulcán (Ecuador) y Movimiento Manuela Ramos (Perú).

Segundo Concurso Regional (Región Andina y América Central): "Promover Servicios Empresariales con Equidad"

El segundo concurso fue implementado durante 2001 y 2002 y convocó a 56 experiencias (66% SDE y 34% servicios de microfinanzas) con una cobertura geográfica ampliada, tanto de la Región Andina como de América Central, sumando 10 países latinoamericanos convocados. Este concurso representó un avance especial, tanto por el nivel de exigencia en la presentación de las experiencias como por la incorporación de Ferias de Servicios Empresariales (nacionales y sub-regionales) como mecanismos de selección de ganadores nacionales. Con las ferias de servicios, INTERCAMBIO se propuso crear espacios de encuentro en condiciones competitivas para el desarrollo de actividades de intercambio de información, exposición, establecimientos de alianzas, acceso a modelos exitosos de servicios empresariales con enfoque de género y, finalmente, reconocer y premiar las mejores prácticas, involucrando a Jurados Nacionales de reconocida trayectoria.

El evento cierre de este concurso tuvo lugar en Arequipa – (Perú) en abril de 2002, con el *Certamen Latinoamericano Conozca las Mejores Prácticas en Género y Servicios para la Microempresa*, en el cual se seleccionó, premió y presentó a las entidades ganadoras en las siguientes categorías:

Premio de Alcance en Cobertura para Mujeres: Asociación Rasuhuillca (Perú).

Premio de Impacto en el Empoderamiento: Cooperativa de Producción Artesanal Tejemujeres (Ecuador).

Premio de Innovación en Transferencia: Fundación ABA (El Salvador).

Premio de Creatividad Empresarial para Servicios Sostenibles: compartido por PROARTE (Nicaragua) y FAFIDESS / Tesoros Mayas (Guatemala).

Para ambos concursos se establecieron dos categorías de premiación. La primera categoría fue un premio general para todos los concursantes, que consistía en la difusión de sus experiencias en la página web de INTERCAMBIO y en sus publicaciones. La segunda categoría de premiación se dirigió a las entidades ganadoras y consistió en: a) un aporte para el desarrollo y mejora del servicio presentado al concurso en el tema de género; y b) premios en especie, bajo la modalidad de pasantías, asistencia técnica o asistencia a un evento internacional de interés.

En el Anexo 1 hemos enumerado a todas las entidades participantes en ambos concursos, según países y tipos de servicios. Para los dos concursos se contó con Jurados Calificadores Nacionales e Internacionales independientes y altamente especializados, que reunieron a especialistas de los sectores público, privado, académico y de la cooperación internacional (véase Anexo 2).

Confrontando realidades: El estado de las mejores prácticas

El análisis que ofrecemos a continuación se centra tanto en las mejores prácticas de las entidades ganadoras como en aquellas que, aunque no han sido seleccionadas, ofrecen, sin embargo, interesantes formas de intervención que enriquecen la aplicación del enfoque de equidad de género en los servicios empresariales para la PyME.

Para las entidades participantes, la sistematización y la presentación de sus experiencias en nuestros concursos han significado valiosas oportunidades para reflexionar sobre su práctica y retomar el círculo virtuoso del mejoramiento continuo de sus intervenciones. En la lógica de INTERCAMBIO, las entidades de servicios son los protagonistas principales del proceso de desarrollo e intercambio de mejores prácticas; de allí la necesidad de fortalecerlas en su capacidad de competencia y calidad del servicio, mediante el acceso a otras experiencias novedosas y exitosas del contexto nacional e internacional.

Para INTERCAMBIO, a su vez, el análisis de éstas experiencias ha significado una excelente base de información, puesto que ha proporcionado una praxis bastante representativa del "estado del arte" actual en Latinoamérica sobre la incorporación del enfoque equitativo en servicios empresariales para la microempresa.

En esta segunda publicación de INTERCAMBIO[1], esperamos contribuir al debate desde una perspectiva y análisis de lo existente en materia de aplicación de la equidad de género en servicios empresariales, de las tendencias en curso y de los desarrollos conceptuales y prácticos alcanzados. Con ello se espera orientar a las entidades de servicios y de cooperación internacional en el desarrollo y afinamiento de nuevas propuestas de servicios y productos con equidad de género, o de iniciativas orientadas hacia el mejoramiento de las propuestas vigentes.

1. Primera Publicación: INTERCAMBIO / PGU (2001).

1 Mujeres empresarias y equidad de género en la provisión de servicios empresariales

1.1. Presencia empresarial femenina en América Latina

Durante las dos últimas décadas, *las mujeres empresarias han ido adquiriendo una presencia más notable en el sector empresarial en toda Latinoamérica*. Como antecedentes de esta tendencia se encuentran la incorporación cada vez más significativa de mujeres en la fuerza de trabajo, con un 44.7% como tasa promedio de participación en América Latina, así como los mayores porcentajes de expansión de la PEA alcanzados entre mujeres de diferentes edades con respecto a los hombres durante la década de los noventa[2].

Mientras la fuerza de trabajo masculina se duplicó entre 1950 y 1980, la fuerza laboral femenina creció más de tres veces debido a cambios originados por la urbanización y la tecnificación en las economías latinoamericanas, por la disminución paulatina de la brecha educacional entre sexos, por la tendencia de las mujeres jóvenes a tener menos hijos y, principalmente, por la necesidad que tienen las mujeres de llevar un ingreso al hogar, creando su propio empleo. La relevancia de la creciente inserción laboral femenina va de la mano con la constatación de que un gran porcentaje de hogares en América Latina (entre el 50% y 75%) tiene en el aporte de las mujeres su único ingreso[3].

La situación en el contexto empresarial latinoamericano muestra que entre un *25% y 35% de las micro, pequeñas y medianas empresas[4] son propiedad de mujeres*, las que se concentran mayormente en los sectores de comercio y servicios. La participación de las mujeres, sin embargo, no es uniforme: es mayoritaria en empresas de niveles de subsistencia y de acumulación simple, como veremos en la siguiente sección, y en el sector informal. Una acotación importante que hace la OIT en la Octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (2000) es justamente que las mujeres están sobre-representadas en el sector informal: un 52% de las ocupaciones femeninas son informales, en comparación con un 45% en el caso de los hombres.

En términos globales, se considera a la microempresa como una entidad económica de hasta 10 trabajador@s de diferentes niveles de operación y grados de heterogeneidad y diversidad en términos del nivel de ingresos, incidencia de pobreza y las categorías de trabajadores (salariados, no remunerados) entre los rasgos principales, según los cuales se clasifica a las microempresas como microempresas de subsistencia, microempresas de acumulación y microempresa de transformación. En América Latina, la microempresa representa una fuente importante de empleo e ingresos para muchas familias de bajos ingresos[5]. Sin embargo, para una gran mayoría de mujeres involucradas, conducir una microempresa ha representado

---

2. *OIT (1999) sobre la base de la "Encuesta de Hogares" de Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay. La PEA del conjunto de estos países representa un 78% del total de la región.*
3. *Arraigada, I. (1997).*
4. *Weeks y Seiler (2001).*
5. Las denominadas microempresas familiares representan aproximadamente un 25% de las microempresas en mérica Latina (por ejemplo: 25% en Chile; 28% en Perú; 27% en Nicaragua), concentrándose principalmente en el sector de comercio, servicios, textiles y artesanía. Las mujeres tienen una conducción más activa en aquellas microempresas que emplean a familiares no remunerados. Velazco J. y Olivera J. (1999); Trejos (2001); Valenzuela M. y Venegas S. (2001).

básicamente una estrategia de sobrevivencia económica, de progreso y de generación de empleo para familiares y otras mujeres con similares carencias económicas.

En este contexto, las mujeres tienden a insertarse en trabajos caracterizados por ser una extensión de las "tareas" tradicionales femeninas, vinculadas con la reproducción y el bienestar humano (cuidado de hijos y familiares, educación, alimentación, entre otros). Los trabajos de los hombres, por otro lado, están más vinculados con la producción, construcción, industria y ocupaciones tecnificadas.

En Chile, Colombia y Costa Rica las mujeres operan más del 30% de microempresas[6]. En América Central la tasa de participación de la mujer en la microempresa urbana oscila entre el 33% (Panamá) y el 63% (Guatemala). Debe notarse que información comparativa similar, actualizada y desagregada según género y sector, no se halla disponible para la Región Andina dado que los estudios revisados son más bien localizados o presentan información genérica.

Podemos decir que *la presencia de las mujeres es más intensiva en los niveles de operación de subsistencia y de acumulación simple en las PyMEs de la región*. Sobre la base de información estadística disponible para la Región Andina y América Central[7], se encuentra que el promedio de participación de mujeres, considerando ambos niveles, es de 46.5%, un porcentaje que parece ser representativo de la realidad de mujeres empresarias en toda la región.

1.2. Características de mujeres empresarias y sus empresas

Si bien no conforman un grupo homogéneo, las microempresas dirigidas por mujeres presentan características comunes[8]:

- Se establecen con las capacidades disponibles, y se desarrollan entorno a la esfera doméstica y con un capital exiguo.
- La mayoría de ellas no están registradas y operan en el sector informal de la economía.
- En muchos casos, realizan la producción en el hogar; por lo general, en los mismos recintos en que se ejecutan otras actividades domésticas. En ocasiones, las mujeres se instalan en el mercado mientras fabrican sus productos, venden, cocinan y cuidan de sus hijos.
- Dependen en gran medida de los trabajadores de la propia familia (remunerados o no remunerados).
- Son empresas más pequeñas (menos de cinco empleados) y más recientes que las empresas de hombres.
- Se concentran en los sectores servicios, comercio minorista[9], agroindustria y artesanía con niveles de rentabilidad inferiores a las empresas de hombres. La participación es mucho menor en manufacturas, construcción y servicios de reparación.

---

6. *Almeyda, G. (1996).*
7. *Promedios hallados: 46% en Costa Rica, 40% en Nicaragua, 55% en Guatemala, 47% en Perú, 42% en Ecuador y 49% en Bolivia. Cálculos en base a información disponible en Http://www.eco.microempresa.org/documentos/archivos/AC_Microempresa_en_AC.doc, Trejos (2001); Villanueva (2001); CEPESIU (2001) e información contextual brindada por PRO MUJER (Bolivia, 2001).*
8. *Recopilación de estudios de la OIT (1999); Almeyda (1996); Valenzuela y Venegas (2001), y Trejos (2001).*
9. *Según el estudio de Almeyda para América Latina (1996), en todos los países, a excepción de Costa Rica, el comercio representa la mayor proporción de actividades microempresariales de las mujeres, seguido por servicios y, luego, manufactura. Hallazgos similares se obtienen en Chile (Valenzuela y Venegas, 2001), Perú (Benavides, Vásquez y Cabrera, 1997) y Bolivia (PRO MUJER, 2001).*

- No existe una división clara entre el hogar y el negocio, tanto en la asignación de tiempo para las actividades en cada ámbito como en el manejo de los flujos financieros. La carga de trabajo resultante para la mujer es considerable.

- Las funciones de comercialización y de gestión son rudimentarias y están poco diferenciadas. Las mujeres comercializan sus productos directamente o recurren a intermediarios (miembros varones de la familia o comerciantes).

- Sus prospectos de expansión y reinversión son modestos. Las microempresas, muchas veces, son unidades familiares que en un inicio tienden más a objetivos de estabilidad y seguridad económica familiar que a metas de crecimiento.

- Tienen una menor capacidad de acumulación e innovación tecnológica en el sector. En ellas el uso de tecnologías tradicionales es muy común.

Pasaremos ahora a apreciar las características de las personas clave en estas microempresas: las mujeres empresarias. Ellas comparten características similares:

- Tienen bajos niveles educativos y de alfabetización, con pobre experiencia laboral previa.

- Aquellas que muestran la menor experiencia son las que manejan establecimientos de subsistencia. Es la mayor experiencia la que permite a las mujeres superar el estrato de subsistencia y aumentar la productividad.

- Las mujeres no pueden dedicarle una atención continua a sus negocios dado que la mayoría de ellas ejecuta sus actividades en la microempresa, cuidando al mismo tiempo las responsabilidades domésticas y, en las zonas rurales, compaginándolas con las tareas agrícolas.

- Las largas jornadas son lo típico entre las mujeres empresarias. Su jornada promedio es de 49 horas a la semana. La propietaria/administradora ejecuta múltiples funciones en la empresa.

- Las mujeres empresarias ganan menos que sus colegas varones. Sus ingresos medios son un 70% de los obtenidos por los hombres al mando de negocios.

- Las mujeres no siempre controlan los ingresos provenientes de sus empresas. En muchos casos, los miembros varones de la unidad familiar ejercen el control sobre esos ingresos. Por lo general, las mujeres pierden cierto control al no poder comercializar su propia producción.

El breve perfil que hemos elaborado sobre la situación y características de las mujeres empresarias y sus empresas, apunta claramente a una posición de desventaja en la cual se encuentra la mujer empresaria en América Latina. Por lo tanto, en el campo de la microempresa existe una brecha de inequidad entre los géneros que debería superarse desde el punto de vista de la equidad social.

1.3. Equidad de género y la provisión de servicios empresariales

Los conceptos de equidad de género y de empoderamiento[10] de la mujer no poseen una connotación relativamente homogénea; la definición de indicadores para medir el progreso del empoderamiento, son también escasos y de difícil concreción. En el siguiente cuadro, determinaremos los elementos principales de ambos conceptos como son generalmente entendidos.

---

10. El concepto en inglés es: empowerment. La traducción más cercana al español que hemos preferido es la de empoderamiento, aunque reconocemos que no es un sinónimo muy preciso.

Esquema 1: Principales elementos de Equidad de Género y Empoderamiento de la Mujer

ELEMENTOS PRINCIPALES DE LA EQUIDAD DE GÉNERO:

- LA EQUIDAD DE GÉNERO ES CONSIDERADA COMO UN GRAN OBJETIVO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO HUMANO SOSTENIBLE.
- FOCALIZACIÓN EN LA EQUIDAD DE GÉNERO COMO UN OBJETIVO DE DESARROLLO EN LUGAR DE CONSIDERAR A LA MUJER COMO UN GRUPO OBJETIVO.
- ÉNFASIS EN LA DISTRIBUCIÓN EQUITATIVA DE OPORTUNIDADES, RECURSOS, BIENES Y RECOMPENSAS SOCIALMENTE AVALUADOS PARA MUJERES Y HOMBRES EN VEZ DE CONSIDERARLA COMO UN OBJETIVO SUBALTERNO.
- LAS VISIONES, INTERESES Y NECESIDADES DE LAS MUJERES DEBEN SER REFLEJADAS EN LAS METAS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.
- ATENCIÓN AL INVOLUCRAMIENTO DEL HOMBRE COMO SOCIO Y ALIADO EN LA BÚSQUEDA DE METAS EQUITATIVAS.
- LA EQUIDAD DE GÉNERO VA MÁS ALLÁ DEL TRATO EQUITATIVO. EN EL CONTEXTO DE INEQUIDADES, EL TRATO EQUITATIVO PUEDE SIGNIFICAR LA CONTINUACIÓN DE LAS DISPARIDADES: FOCALIZACIÓN EN EL CAMBIO FUNDAMENTAL DENTRO DE LAS PRÁCTICAS INSTITUCIONALES Y RELACIONES SOCIALES A FIN DE ELIMINAR DISPARIDADES EN GÉNERO.

ELEMENTOS PRINCIPALES DEL EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT) DE LA MUJER:

- EL POTENCIAL TRANSFORMADOR: LAS MUJERES SON CONSIDERADAS AGENTES DE TRANSFORMACIÓN CON SU ESPACIO Y ACCIÓN RECIENTEMENTE ADQUIRIDOS: EL EMPODERAMIENTO DEMANDA UN CAMBIO REAL DEL STATUS QUO.
- EL PROCESO DE ADQUIRIR "PODER" PARA CONTROLAR LOS RECURSOS EXTERNOS ASÍ COMO LA CAPACIDAD INTERNA Y AUTOESTIMA: NO PUEDE SER REALIZADO POR FORÁNEOS, SI NO DEBE SER "ADQUIRIDO" INTERIORMENTE.
- ÉNFASIS EN LA PROPIA RESPONSABILIDAD, CAPACIDAD DE CONSTRUCCIÓN, PODER DE DECISIÓN Y CONTROL INCREMENTADA DE LA MUJER.
- LA ARTICULACIÓN DE INTERESES Y CAPACIDADES DE TRANSFORMACIÓN TIENE UNA DIMENSIÓN TAN INDIVIDUAL COMO COLECTIVA.

Fuente: OECD/DAC (1998); Mayoux, L. (1999; 2001); Beijing Platform for Action (1995); Sen, G. (1998).

Linda Mayoux (1999) ha definido la Estructura para el Empoderamiento, basado en el análisis de las relaciones de poder, en cuatro dimensiones principales: a) *poder dentro de:* permitir a la mujer articular sus propias aspiraciones y estrategias de cambio; b) *poder para:* permitir a las mujeres desarrollar las destrezas necesarias y acceder a los recursos necesarios para lograr sus aspiraciones; c) *poder con:* permitir a las mujeres examinar y articular sus intereses colectivos para organizarse y lograrlos, y vincularse con otras organizaciones de mujeres y de hombres para el cambio; d) *poder sobre:* cambiar las desigualdades subyacentes al poder y recursos que restringen las aspiraciones de las mujeres y su habilidades para concretarlas.

Por su parte, Martha Alter Chen (1996) distingue también cuatro niveles, o "caminos" en la vida de una mujer, como ella los designa y que en nuestra comprensión podríamos asumirlos como dimensiones del empoderamiento. Estos son: El *camino material* (cambios en el acceso y control sobre los recursos materiales), el *camino cognoscitivo* (cambios en los niveles del conocimiento, habilidades y conciencia de un ambiente más amplio), el *camino perceptual* (auto-

percepción de la mujer y percepción de la mujer por otros) y el *camino relacional* (acuerdos contractuales y poder de negociación en las diferentes relaciones).

Es importante notar que el empoderamiento usualmente se refiere tanto a un proceso colectivo como a una situación individual por la cual, la mujer ha adquirido (y está en el proceso de adquisición) nuevas habilidades, capacidades, espacios y recursos creativos como para tener mayor control y autoridad en tomar decisiones sobre sus propias vidas así como "poder" para construir el desarrollo de sus sociedades. Está siempre orientado a deshacer las desventajas que impiden a las mujeres participar en la actividad económica en condiciones y oportunidades de equidad.

Sobre la base de los principales elementos y dimensiones de empoderamiento, arriba mencionados, y con la finalidad de llegar a una "definición" operacional del empoderamiento de la mujer para los concursos, hemos procurado una caracterización de este complejo concepto, el cual es provisto en el cuadro siguiente. Hemos identificado cuatro grandes dimensiones de empoderamiento, conceptualmente relacionados a los principales problemas de la equidad de género que necesitan ser direccionados especialmente dentro del contexto del desarrollo de la PyME.

Tabla 2: Dimensiones del empoderamiento y temas de género en desarrollo empresarial

Dimensiones de empoderamiento	*Temas de equidad de género en desarrollo empresarial*
Destrezas técnicas y dotación de capacidades empresariales	• Acceso diferenciado a la educación formal entre mujeres y hombres, lo que genera limitadas destrezas técnicas y empresariales de mujeres. • Concentración en ocupaciones femeninas mayormente caracterizadas por ser una extensión de sus destrezas domésticas. • División de labores y responsabilidades domesticas, lo que afecta la disponibilidad de tiempo de mujeres. • Limitada experiencia en negocios y acceso a información sobre servicios empresariales, incluyendo nuevas tecnologías, en comparación con las posibilidades de los hombres. • Alta concentración de mujeres en actividades productivas de menores ganancias y productividad.
Acceso y control sobre recursos económicos y poder de negociación	• Limitado acceso de mujeres a recursos económicos como trabajo remunerado, propiedades inmobiliaria, enseres, etc., lo que limita su acceso a servicios institucionales (como crédito formal). • Barreras para el acceso independiente frente a requerimientos legales e institucionales. • Desigualdad en la toma de decisiones en el hogar. El control sobre los recursos es fuertemente influido por su nivel de autoridad en la toma de decisiones en el hogar. • Estrecha relación empresa – hogar. • Limitado poder de negociación de mujeres en ámbito personal y empresarial.
Imagen pública y percepción sobre el trabajo de las mujeres y auto-imagen de las mujeres	• Desigualdad en valoración y remuneración del trabajo de hombres y mujeres. El trabajo de las mujeres es culturalmente menos valorado que el de los hombres y, consecuentemente, menos pagado. • Las responsabilidades reproductivas de las mujeres no son remuneradas ni reconocidas en términos económicos. • Bajo nivel de auto-estima de mujeres, que se ve reflejado en su desempeño empresarial. • Escasa visibilidad y reconocimiento público del rol de las mujeres y su posición en las empresas familiares.
Liderazgo empresarial y asociatividad de las mujeres	• Relativo aislamiento de mujeres, dado que están más ligadas al hogar que los varones, lo cual reduce su movilidad. • Participación en redes sociales y de negocios más restringidas. • Escasa visibilidad de líderes exitosas y escasos referentes de modelos de roles de mujeres empresarias.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando hablamos sobre el enfoque de equidad de género (en breve: enfoque equitativo) en este documento, nos referimos al desarrollo e implementación de las estrategias operacionales de las entidades de servicios que buscan redireccionar las inequidades y disparidades basadas en género, halladas en el sector de la pequeña empresa, en favor de mayor equidad entre el hombre y la mujer. Algunas estrategias pueden centrarse separadamente en los clientes varones o mujeres; o también juntos. Sin embargo, desde que las relaciones de género casi universalmente favorecen a los hombres, la finalidad de los concursos ha sido que el reconocimiento continuo de la posición desventajosa y desfavorable de la mujer sea necesaria y por esa razón, es requerida una amplia atención para el empoderamiento de la mujer. El breve análisis anterior sobre las características y situaciones de la mujer en el sector de la pequeña empresa en América Latina, claramente evidencian esta situación desventajosa de la mujer.

Conceptualmente, nuestra posición es que el empoderamiento de la mujer sea un pre-requisito para alcanzar la equidad de género. Consecuentemente, el empoderamiento de la mujer aparece como una de las variables principales en nuestros concursos (junto con el diseño, alcance, efectividad, sostenibilidad, impacto y réplica) con la finalidad de evaluar el desempeño de las entidades de servicios en la contribución al empoderamiento de la mujer y así disminuir la brecha de la inequidad de género, identificando de esta forma las mejores prácticas en materia de género en el apoyo para las PyMEs. Aunque reconocemos que género es un tema transversal que debe abordar muchos campos de acción (sobre todo acción política y legal) para erradicar la inequidad, se nos plantea la interrogante de saber en qué medida los servicios empresariales responden efectivamente a las demandas de las mujeres, contribuyendo al mejoramiento de su desempeño empresarial y, a su vez, aportando al logro de una mayor equidad de género.

La inclusión de la variable empoderamiento constituye una importante innovación para el desarrollo y la evaluación de las mejores prácticas en los servicios para las PYMEs que por lo general se focalizan en el alcance, efectividad, costo-eficiencia, sostenibilidad e impacto[11] sin darle la debida consideración a los asuntos más amplios de equidad social como la equidad de género. Esperamos que este documento incremente la comprensión de cómo las entidades de servicios en términos prácticos y operacionales manejan los asuntos de equidad de género y empoderamiento de la mujer dentro del contexto de los servicios de soporte para las pequeñas empresas.

11. *Ver por ejemplo: ILO-SEED, Turin (2000); Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development (2001); Johnson, S. (1997), Mayoux, L. (1999).*

2 El enfoque de equidad de género en los servicios de desarrollo empresarial

2.1. La diversidad de los servicios de desarrollo empresarial en los concursos

En los concursos se solicitó la presentación de un servicio en particular que la entidad concursante brinda, ubicándolo a su vez en el marco de todos los demás servicios que ofrece.

Los concursos han recogido diferentes servicios empresariales y, como tal es, representan la usual diversidad existente. En términos de tipos de servicios, predominan los de capacitación, tanto de gestión como técnica; luego, los de asistencia técnica, servicios de comercialización e intermediación; y, finalmente, servicios de información y desarrollo de tecnología, presentados como servicios de apoyo, principalmente. Los concursos fueron dirigidos a entidades privadas, a proveedores tanto como con o sin fines de lucro, siendo mayormente ONGs, seguidas de Centros de Servicios Empresariales, Cooperativas, Asociaciones de Empresarios y, en menor medida, empresas privadas.

Hemos encontrado que las entidades de servicios SDE ofertan en promedio cuatro servicios (capacitación, asistencia técnica, comercialización e información entre los más recurrentes).

Gráfico No. 1

Fuente: Elaboración propia.

En los anexos 4 y 5 se encuentran, respectivamente, la tabla de servicios de comercialización y una tabla de los servicios de capacitación, con mayor información sobre el tipo de servicio, los servicios complementarios por entidad y las características principales de los enfoques de los servicios. Estas tablas han sido preparadas sobre base de una muestra representativa de los casos de los concursos, y sirven para brindar una mayor ilustración.

A continuación, pasaremos a dar una breve reseña de los servicios principales. Veremos, en primer lugar, los servicios de capacitación y, luego, los de comercialización e intermediación.

- **SERVICIOS DE CAPACITACIÓN**

Todas las entidades que brindan servicios de capacitación ofertan capacitación en gestión empresarial, abordando temas de gestión financiera y administrativa, contabilidad, planificación estratégica, organización, mercadeo, aspectos legales y formalización de la microempresa, entre otros. Son varias las entidades que brindan capacitación integral, incluyendo además aspectos de desarrollo personal y capacitación técnica en ramas como carpintería, joyería, cerámica, textiles y confecciones, artesanía, trabajos en madera, etc.

La mayoría oferta capacitación a microempresas ya existentes, con la finalidad de mejorar las habilidades y destrezas empresariales. En menor medida se cuenta con entidades que se concentran en la creación de microempresas y en el fomento empresarial. Para los programas de creación de empresas, es notable que varios de ellos se enfocan en la creación de empresas colectivas o asociativas (caso de CEPAM, FUNDAEMPRESA). En ambos casos es común que la capacitación sea complementada posteriormente con asesoría especializada e individualizada para cada empresa capacitada o creada.

En cuanto a las metodologías de capacitación, cabe señalar que se usan metodologías certificadas y reconocidas internacionalmente (como las metodologías de IMESUN, EGE de la OIT y CEFE de GTZ) tal como lo hace CAPRODA, que se ha especializado como proveedor de estas metodologías y las ofrece dependiendo de lo que pide el cliente o sea lo más adecuado para él. Sin embargo, en mayor número se desarrollan metodologías propias de capacitación en gestión empresarial que usan frecuentemente como insumos básicos las metodologías mencionadas. Tal es el caso de PRO MUJER, Progestión, FIDE XII, Manuela Ramos, SEA El Agustino, CENZONTLE y otras.

La capacitación en gestión empresarial y en áreas técnicas productivas es un servicio que brindan también los ofertantes de comercialización e intermediación. De igual manera es relevante señalar que la comercialización puede ofrecerse como actividad complementaria a servicios de capacitación y de asistencia técnica, sobre todo cuando se aplica un enfoque integral de apoyo a la microempresa (por ejemplo, Escuela Zamorano, Estrategia Ingeniería y Desarrollo).

- **SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN E INTERMEDIACIÓN**

En el campo de la comercialización e intermediación, se cuenta con entidades que comercializan principalmente artesanía[12] en mercados de exportación, con centros de servicios que subcontratan pedidos grandes de confecciones, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, y con entidades que comercializan productos agroindustriales. Las entidades comercializadoras normalmente trabajan de modo similar, en el sentido de que tratan de conseguir pedidos voluminosos de grandes empresas nacionales e internacionales, para luego subcontratar o asignar a las microempresas la elaboración de los trabajos y productos necesarios para cumplir con el pedido. Los pedidos se obtienen, principalmente, mediante la participación en licitaciones, ferias y ruedas de negocios. Llama la atención que, en la mayoría de los casos y a través de todos los enfoques mencionados, se ha desarrollado el servicio de comunicación e información, sobre todo a través del comercio electrónico, aprovechando nuevas oportunidades de comercialización.

En la variedad de enfoques y metodologías se puede básicamente diferenciar el enfoque individual y el enfoque de comercialización colectiva / asociativa. En el primer caso, la entidad comercializadora trabaja de modo individual con las microempresas, les brinda asesoría y asistencia técnica y asigna la producción por

12. *Se entiende por artesanía la elaboración de productos hechos a mano. En nuestro caso, se cuenta con tejidos y prendas de lana, productos de paja toquilla, tejidos de seda, textiles artesanales, juguetes infantiles de textiles y de madera, joyería, productos decorativos para el hogar.*

empresa (CEPI, PROARTE). Por otro lado, los enfoques de comercialización asociativa han creado una estructura de base colectiva con un tipo de organización de productores / artesanos. La capacitación, la asistencia técnica y la asesoría se realiza mayormente con la organización que se viene fomentando, impulsándose al mismo tiempo componentes de manejo y de gestión asociativa. Además, se asigna la producción y se acopia los productos a través de los grupos. Entonces, aquellas entidades brindan servicios de comercialización e impulsan el dinamismo asociativo de los empresarios como parte de la estrategia.

Independientemente del enfoque principal, la capacitación y la asistencia técnica, normalmente, forman parte de los servicios de comercialización e intermediación ofrecidos con la finalidad de mejorar las habilidades empresariales de la empresaria y para mejorar la productividad de la empresa. Las entidades de comercialización, también, se dedican a la introducción de nuevas tecnologías y técnicas de producción para mejorar la productividad de las microempresas.

2.2. Diseño de los servicios de desarrollo empresarial

¿QUÉ ESTRATEGIAS SE EMPLEAN PARA DISEÑAR SERVICIOS EMPRESARIALES CON ENFOQUE DE GÉNERO?, ¿CUÁLES SON LAS MODALIDADES DE ACERCAMIENTO O INVOLUCRAMIENTO DE LA CLIENTELA EN EL PROCESO DE DISEÑO DEL SERVICIO?, ¿EN QUÉ MARCO INSTITUCIONAL SE DESARROLLA EL SERVICIO?; ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS DE GÉNERO MÁS RECURRENTES EN LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO?

Con estas preguntas orientadoras acerca del criterio para el diseño de servicios con enfoque equitativo, veamos en primer lugar cuáles son los servicios de desarrollo empresarial que ofrecen las entidades participantes en los concursos, para luego apreciar sus diferentes estrategias de diseño de productos y servicios, y en que medida se caracterizan por el enfoque de género.

2.2.1. Estrategias de diseño de servicios

Nuestro primer interés es conocer cómo y sobre qué base las entidades SDE han seleccionado sus servicios. Basándose en las diversas experiencias presentadas, hemos hecho la siguiente clasificación general, diferenciando tres tipos básicos de estrategias de diseño de servicios:

(A) ENFOQUE ADECUADO A LAS NECESIDADES DE UN GRUPO META ESPECÍFICO.

En esta categoría, la lógica para el diseño de servicios empresariales está directamente relacionada con atender las necesidades y demandas de grupos objetivos particulares. Se refiere, por ejemplo, a un grupo de mujeres con habilidades y destrezas similares, que buscan mejorar sus productos tradicionales, agregarles valor y comercializarlos. También se refiere a una población meta específica que tiene en común, por ejemplo, su nivel de pobreza. Ilustrativa del primer caso es la Fundación Solidaridad, cuyo servicio de comercialización y asistencia técnica se desarrolló a partir de la necesidad específica de las arpilleristas[13] de Santiago de Chile para incursionar en nuevos mercados. De otra parte, cabe mencionar el caso de CEPROMUR, que promueve la inserción en la actividad microempresarial de mujeres cocineras en ferias y festivales públicos de comida en Lima, mediante sus servicios de asistencia técnica y de apoyo comercial.

El enfoque basado en la demanda puede tomar la ***forma individual***, en cuyo caso la entidad de servicios atiende a mujeres en forma individual, o, alternativamente, la ***forma asociativa***. En el último caso, la entidad de servicios atiende a los intereses colectivos del grupo objetivo en el que, por iniciativa propia e interés mutuo se han agrupado mujeres y hombres en cooperativas o asociaciones

13. Las arpilleristas son las mujeres que elaboran la arpillera que es una "tela burda", hecha a mano con aplicaciones de telas de desechos y que expresan escenas cotidianas.

que a su vez desarrollan sus propios servicios empresariales para los miembros/socios. Tal es el caso de la cooperativa artesanal Tejemujeres, que se formó para mejorar la capacidad de negociación de las tejedoras frente a los intermediarios y abaratar los costos de la materia prima mediante la compra conjunta. Tejemujeres se convirtió en una comercializadora y exportadora de chompas hechas a mano y de productos decorativos del hogar, con servicios de capacitación, asistencia técnica y servicios sociales. Otro caso a mencionar es el establecimiento de la asociación artesanal ATMA, que busca servir las necesidades de mujeres productoras de artículos de paja toquilla, los llamados "*Panama Hats*" en el Cantón Sigsig de Ecuador, mediante la provisión de capacitación técnica, introducción de nuevas tecnologías, control de calidad y provisión de servicios de mercadeo.

(B) ENFOQUE SECTORIAL

Los servicios son seleccionados y diseñados con la visión de abordar las necesidades y demandas relacionadas a un sector o subsector económico en particular. Dichos sectores económicos son seleccionados por sus elevados niveles de ingreso y por poseer una alta concentración de mujeres empresarias. Hemos denominado a este enfoque como el ***enfoque basado en un sector tradicional***. Al respecto, es ilustrativo apreciar cómo varias entidades de servicios han optado por el sector textil y de confecciones, dado que estudios de mercado preliminares confirmaron la importancia económica de estos sectores, su contribución al PBI, y la predominancia en ellos de mujeres. Esto último permite que las entidades de servicios atiendan a un gran número de mujeres, y este potencial de cobertura de mujeres representa una importante consideración de género (ACONSUR, CEPI Perú).

Realizando el diagnóstico de la PEA, ACONSUR (Perú) comprobó que las mujeres constituyen aproximadamente el 30% del total y que, dentro de este porcentaje, la mayoría trabaja en el sector de confecciones, servicios y comercio. Por la importancia de abrir nuevos espacios a las mujeres para desarrollar cuantitativa y cualitativamente sus iniciativas productivas, se optó por el sector de confecciones y tejidos, sectores en los que está especializado ACONSUR y desde donde aporta a la dinamización de la economía local del distrito, particularmente al potenciamiento del desempeño y las capacidades de las mujeres.

Por otro lado, la opción de un (sub) sector puede estar basada en la selección de los sectores económicos considerados de alta productividad, alto valor agregado y de elevados ingresos, caracterizados sin embargo por una preponderancia de hombres, dado que son tradicionalmente percibidos como sectores masculinos. Nos referimos a éste como al ***enfoque basado en un sector no tradicional***. La elección de dichos sectores está motivada por un claro interés de equidad de género, al buscar abrir nuevas oportunidades económicas para mujeres en sectores no tradicionales, que supuestamente gozan de mayor valor y mayores ingresos que aquellas actividades económicas en las que se concentran tradicionalmente las mujeres. Ejemplos típicos de sectores no convencionales para mujeres son los trabajos con metal, la carpintería y la construcción. Un caso del enfoque en mención es la asistencia técnica en carpintería, construcción e ingeniería electrónica brindada para mujeres por la entidad nicaragüense Mujeres Constructoras de Condega. Otro caso es la intervención de la Fundación ABA en El Salvador, que brinda capacitación técnica y en gestión, asistencia técnica y orientación en licitaciones públicas para hombres y mujeres recolectores de desechos sólidos y productores de reciclaje bajo la modalidad de cooperativas. La Fundación se ha dirigido particularmente a mujeres para quienes el procesamiento de desechos sólidos y las actividades de reciclaje representan actividades nuevas y no tradicionales, que además generan mayores ingresos.

(C) ENFOQUE INTEGRAL DE SERVICIOS

Las entidades de servicios son conscientes de que las demandas de las mujeres empresarias son múltiples y diversas, y que su opción de servicios está motivada por el interés de cubrir estas demandas de la mejor forma posible. La selección de

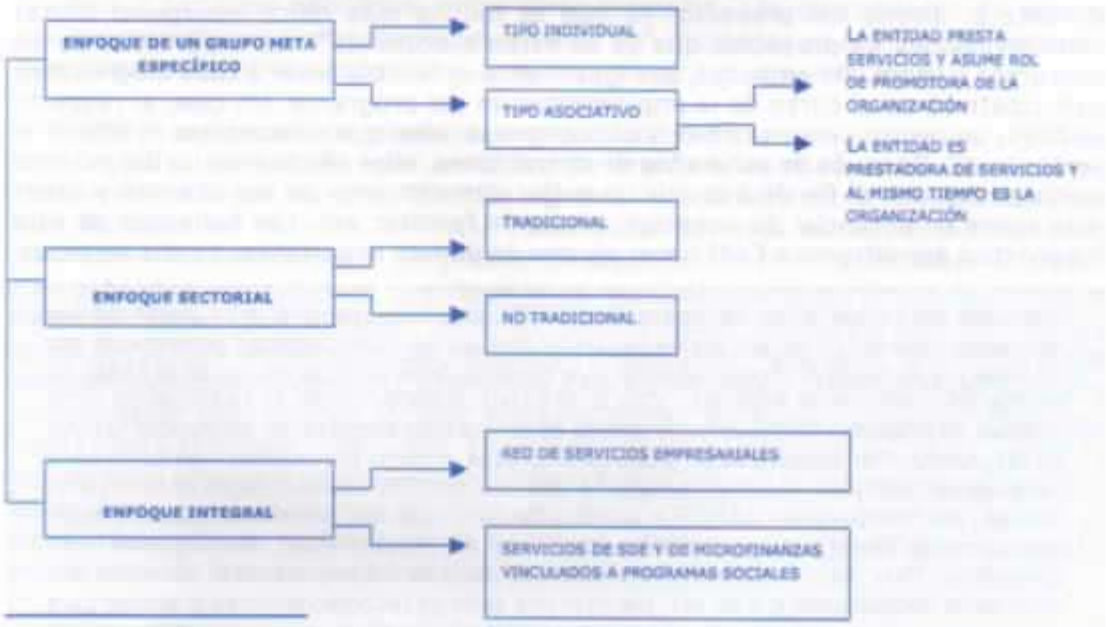
servicios puede involucrar un rango de servicios de desarrollo empresarial, como es el caso de los ***Centros de Servicios Empresariales***. Los servicios se ofrecen desde la misma entidad, pero excluyendo normalmente los servicios financieros (CEPI, ACONSUR). Alternativamente, el enfoque integral del tipo Red de Servicios puede involucrar una selección de servicios empresariales en combinación con servicios financieros, lo que ha sido un rasgo común en diversas entidades de servicios. En este caso, cada servicio, impulsado y promovido por la misma entidad, tiene su propia personería jurídica. Es decir, cada servicio financiero de comercialización o de capacitación se desarrolla en entidades legalmente separadas (CORFEC, CENZONTLE, FAFIDESS).

Finalmente, la opción de servicios desde el enfoque de un ***programa integral*** puede involucrar el tratamiento de necesidades no financieras, así como financieras y sociales de la clientela, tales como servicios de salud (salud reproductiva, cuidados médicos, odontología). Un ejemplo típico de un programa integral es PRO MUJER, que combina un programa de bancos comunales con uno de desarrollo empresarial y otro de salud reproductiva. Otros ejemplos de programas integrales implementados por la misma entidad, pero de modo separado (es decir, donde los programas de crédito, de SDE y sociales tienen sus propios criterios de selección de clientes), incluyen el Movimiento Manuela Ramos y FACES.

Como resultado de una evaluación de impacto realizada con las clientes de las Asociaciones Comunales[14], PRO MUJER de Bolivia identifica la demanda y necesidad de un servicio que permita mejorar las habilidades empresariales de las clientes e, indirectamente, mejorar la rentabilidad de sus negocios. Inicialmente busca involucrar a otras entidades especializadas para responder a esta demanda. Sin embargo, no se encontraron instituciones que ofertan servicios adecuadamente adaptados a las características de su clientela: microempresas de subsistencia; cuyos integrantes son en su mayor parte analfabetas total o funcionalmente, y con limitada experiencia con negocios. Se opta por iniciar el servicio empresarial desde la propia institución, junto con el programa de bancos comunales y el programa de salud, bajo el concepto de servicios integrales para la mujer.

Cabe rescatar que, para el diseño de SDE, existen varias combinaciones de los diferentes enfoques que hemos planteado líneas arriba. Por ejemplo, es común una combinación del enfoque integral con el enfoque desde la demanda de un grupo meta específico (PRO MUJER, FAFIDESS).

ESQUEMA 2: ESTRATEGIAS DE DISEÑO DE SERVICIOS



14. *Las Asociaciones Comunales son una variación de los Bancos Comunales.*

2.2.2. *Ejes claves del enfoque de equidad de género*

Conociendo las orientaciones básicas en el diseño de los servicios por las entidades, nos preguntamos entonces ¿qué elementos tienen en común y cuáles son los ejes o principios claves que caracterizan el enfoque de equidad de género?

- **SERVICIOS ORIENTADOS POR LA DEMANDA, DIFERENCIADOS SEGÚN GÉNERO**

A través de los diferentes tipos de enfoques de diseño, destaca la práctica del diseño de servicios *en función de la demanda*. El principio básico es ajustar el diseño de los servicios a las necesidades de la clientela, tomando en consideración las características de sus negocios. Esta orientación hacia la demanda está basada en el entendimiento de que la demanda de servicios empresariales debe ser diferenciada según género. Es decir, parte del reconocimiento básico de que la posición de las mujeres y de los hombres en el sector PyME es diferente, y que las mujeres generalmente se hallan en una posición de desventaja con respecto a los hombres, según también lo hemos visto en el capítulo anterior. Debido a esta diferencia que se evidencia en términos de acceso a mercados, información, tecnología, habilidades, destrezas y desempeños empresariales, entre otros, los hombres y las mujeres empresarios tienen diferentes características y, por ende, poseen diferentes necesidades y prioridades en sus negocios.

La perspectiva de género se manifiesta propiamente en la orientación hacia la demanda por medio del reconocimiento de la posición en desventaja de las mujeres, enriquecida con información estadística, resultados de encuestas y una preocupación por mejorar esta situación mediante la provisión de servicios empresariales. El trabajo de PRO MUJER sirve para ilustrar este punto, ya que realiza encuestas de demanda que generan datos específicos según género.

Conocer bien al cliente es una característica relacionada a la demanda que emerge de los mejores casos concursantes. Una fuerte orientación hacia el cliente presupone conocer sus características, sus tipos de empresa, y su situación personal y de su hogar. Los diagnósticos participativos son ejecutados normalmente para llegar a un perfil preciso de los clientes mediante grupos focales o, alternativamente, a través de seminarios participativos específicos sobre diseño con la participación de clientes existentes y potenciales.

A menudo se afirma que un análisis diferenciado pro género debe efectuarse durante el diseño del proyecto, ya que es mucho más difícil incorporar dichas consideraciones en proyectos que ya se están ejecutando[15]. La experiencia de los concursos sugiere, sin embargo, que igualmente es factible llevar a cabo diagnósticos participativos en el curso de la implementación del programa. Un caso al respecto es CEPI, un centro peruano de servicios empresariales que subcontrata PyMEs en el sector textil. Después de ocho años de operaciones, ellos efectuaron un diagnóstico participativo con el fin de adquirir un mejor conocimiento de sus clientas y saber más sobre su potencial de negocios, situación familiar, etc. Los hallazgos de este diagnóstico permitieron a CEPI hacer ajustes de género importantes en sus servicios.

Después de varios años de operación, CEPI constató que una gran parte de las microempresas del Cono Sur, donde se concentran sus servicios, estaban gerenciadas por mujeres y que, hasta entonces, el papel que desempeñaba la mujer dentro de la PyME no estaba adecuadamente analizado. Con la finalidad de hacer visible la participación de la mujeres empresarias y conocer más acerca de su realidad empresarial, se decidió realizar un Diagnóstico Participativo de un grupo de empresas dirigidas por mujeres – en su mayoría usuarias de CEPI y en menor porcentaje no usuarias de CEPI. Los resultados constituyeron la base para incorporar en los SDE el enfoque de género, lo cual permitió brindar una mejor atención a la mujer empresaria, elevar su nivel de productividad, sus ingresos y su autoestima. Este diagnóstico permitió precisar el perfil de las empresarias, identificar sus principales necesidades y, a su vez, plantear una serie de recomendaciones prácticas para adecuar los servicios de capacitación, asistencia técnica y articulación comercial que brinda CEPI a las necesidades específicas de las mujeres clientes.

Un diagnóstico puede constituir también el insumo principal para la *definición de una línea de base* de la clientela. La línea de base permite, a su vez, monitorear el uso y luego el impacto del servicio. De las instituciones que han aplicado una línea de base (caso de CEPAM, ACONSUR), se emplearon los siguientes indicadores de género:

Principales indicadores de género en línea de base
1. Distribución de roles en la familia (carga reproductiva y productiva; toma de decisiones)
2. Posición de la mujer en la empresa (conducción de la empresa, rol de la mujer)
3. Asociatividad (participación en redes empresariales o asociaciones)

- **ORIENTACIÓN AL MERCADO EN LOS SERVICIOS**

Un rasgo común de diseño en las entidades de servicios que participaron en los concursos concierne a la orientación al mercado de los servicios. Este rasgo no siempre estuvo presente desde el inicio y a veces se desarrolló a lo largo del tiempo. La orientación al mercado, desde la óptica de género tiene dos ejes, según sugiere la experiencia de los casos concursantes. En primer lugar, presupone un conocimiento adecuado del comportamiento y las dinámicas que definen las potencialidades del mercado, así como las limitaciones, dados los niveles de destrezas y capacidades empresariales de la clientela objetivo. De especial interés es determinar con qué productos y servicios y en qué sectores las mujeres empresarias podrían competir en forma realista. Es decir, identificar aquellos nichos de mercado en los que las mujeres pueden usar sus ventajas comparativas.

Por otro lado, varios casos de los concursos puntualizan el hecho de que el mercado es una institución imperfecta, que refleja en gran medida las inequidades de la sociedad en extenso, siendo especialmente injusto con grupos desfavorecidos como las mujeres. En muchos casos, prevalecen condiciones explotadoras, con dependencia de intermediarios que mercadean los productos artesanales rurales o con monopolios de mercados, y prácticas discriminatorias que limitan el acceso institucional de las mujeres a servicios bancarios, entre otros ejemplos. Las disparidades de género que encontramos en el nivel social usualmente son replicadas en el mercado, situación que demanda medidas específicas para revertir dichas imperfecciones.

Desde la perspectiva de género, la orientación al mercado en los servicios significa, por un lado, identificar oportunidades de mercado considerando las ventajas comparativas de las mujeres. También significa revertir las distorsiones del mercado que afectan a las mujeres, así como remover las barreras de acceso institucional, abandonar los estereotipos de género en capacitación técnica, desafiar el *status quo* sobre las percepciones que rigen en el mercado acerca de lo que las mujeres deberían hacer, por ejemplo. Además, varios casos muestran consideraciones genuinas del anhelo de hacer del mundo un mejor lugar. Para ellos, la orientación al mercado significa plantear una alternativa a las condiciones explotadoras del mercado y demostrar que existen formas justas y éticas de hacer negocios. Ejemplos destacados incluyen diferentes tipos de enfoques asociativos, tales como la cooperativa artesanal de mujeres tejedoras (Tejemujeres), la asociación empresarial de mujeres productoras de los "Panama Hats" (ATMA), que tienen en común el haber reemplazado la dependencia de intermediarios por sistemas de exportación manejados de manera autónoma en Ecuador.

Para establecer el potencial de mercado, las entidades de servicios efectúan usualmente *estudios de mercado*. Los análisis de subsector son comunes en el caso del

enfoque basado en un sector, complementado en muchas circunstancias con diagnósticos participativos de segmentos particulares de mercado. Se desprende que el *estudio de mercado debería contar con un análisis de género,* lo que significa generar información desagregada por género y por sector, analizar la posición y participación de las mujeres tanto a nivel de los sectores y subsectores analizados, como a nivel de las empresas atendidas, e identificar sus problemas, y oportunidades, entre otros.

Debe resaltarse, en todos los casos, la práctica de involucrar a mujeres en la realización de estudios de mercado y análisis de sector, en tanto esto les ayuda a entender cómo funciona el mercado y cuáles son su potencial y sus limitaciones, fortaleciendo al mismo tiempo la orientación al cliente en los servicios.

Un gran desafío permanente para la Fundación Solidandad (Chile) ha sido poder orientar la producción de las mujeres arpilleristas hacia mercados posibles y permanentes. Cuando, por un lado, cientos de arpilleristas se quedaron sin trabajo ante la saturación del mercado de arpilleras y, por el otro, cuando la arpillera de denuncia durante la dictadura militar dejó de tener sentido político, se optó por la búsqueda de nuevos mercados. En 1998 se desarrolló un estudio de los requerimientos de productos de dos grandes instituciones del Estado que necesitan juguetes y material didáctico para los niños que atienden en jardines infantiles. Este estudio arrojó excelentes perspectivas para que estas microempresas pudieran convertirse en proveedores permanentes del Estado, el cual convoca todos los años a diversas licitaciones de juguetes. Dicho estudio estableció además que las grandes fábricas no se interesan en producir artículos que requieren una gran incorporación de mano de obra, mucho detalle y continua variación en los diseños. Los requerimientos de juguetes didácticos en telas, lanas, cartones, etc. constituyen un mercado permanente y de grandes proporciones.

• ORIENTACIÓN HACIA EL HOGAR – FAMILIA

Las experiencias de los concursos generalmente comparten el punto de vista de que el desempeño del negocio y el alcance del crecimiento de las empresas de las mujeres están estrechamente vinculados con sus niveles de responsabilidades domésticas y reproductivas. Este factor diferencia a las mujeres de sus similares varones. Las demandas competitivas que tienen las mujeres al tener que cumplir tanto con las responsabilidades de crianza del hogar como con las tareas del mismo explican en gran parte sus restricciones de tiempo y la presión que experimentan. Esta situación también afecta el desempeño de sus negocios, como concluye el estudio de impacto de FACES[16]: el crecimiento de sus empresas es usualmente mucho más lento, ya que invierten menos tiempo, en comparación con los varones; para ellas, su orientación hacia el negocio es principal y básicamente de tipo familiar, con inversiones orientadas como prioridad hacia la familia (por ejemplo educación, cuidado de la salud, mejoramientos en el hogar) en comparación con inversiones orientadas hacia el negocio que los varones usualmente priorizan. Por ello, desde el punto de vista del diseño de servicios empresariales con enfoque equitativo, es imperativo reconocer que la posición de las mujeres y las posibilidades de su crecimiento empresarial se hallan fuertemente relacionadas con sus responsabilidades en el hogar, con implicaciones obvias de tiempo, restricciones en movilidad y perspectivas de negocios que influyen en sus demandas y necesidades de servicios.

• COMPROMISO INSTITUCIONAL CON LA EQUIDAD DE GÉNERO

Otro principio importante en el diseño de servicios es el compromiso institucional con la equidad de género, que debe ser expresado en la visión, misión y estrategia empresarial de planeamiento de la entidad de servicios, junto con los principios mencionados anteriormente.

16. *Ahmed, A; Cisneros, P. (1998).*

Para algunas entidades, el compromiso de equidad de género se manifiesta en una apuesta institucional de brindar servicios prioritaria o exclusivamente a mujeres empresarias. Para otras, ha significado dirigirse a un sector específico donde predominan mujeres o alternativamente atender a un grupo meta de mujeres de bajos ingresos.

La misión de CEPI es favorecer el acceso de las micro y pequeñas empresas a nuevos mercados, mejorar su competitividad y transmitir actitudes de progreso y equidad para lograr mejoras en la calidad de vida de la población, con énfasis especial en la participación de la mujer.

La misión de PRO MUJER: es apoyar a la mujer que vive en condiciones de exclusión socioeconómica, a través de servicios integrales participativos, para que logre sostenibilidad personal, familiar y comunitaria.

Además del compromiso institucional, los casos muestran la necesidad de inversión en el desarrollo de recursos humanos, en capacidades de análisis de género, de forma práctica, para reforzar dicho compromiso y desarrollar una capacidad institucional para la implementación efectiva del servicio, de acuerdo a los principios de equidad de género y de empoderamiento de mujeres.

Resumen de los ejes claves del enfoque de equidad de género en los servicios:

- Servicios orientados por las demandas, diferenciados según género
- Orientacion al mercado
- Orientacion hacia el hogar
- Compromiso institucional con la equidad de género

2.2.3. Marco institucional de los servicios de desarrollo empresarial

Los hallazgos de los concursos confirman la tendencia de las entidades SDE hacia una buena *apertura para establecer alianzas estratégicas* para implementar los servicios. Las alianzas más comunes se dan en la articulación de servicios financieros con servicios no financieros. Las entidades que trabajan con enfoque integral por su naturaleza ya han establecido esta articulación en el marco de su propia institución. Sin embargo, se observa que las entidades que trabajan bajo un enfoque sectorial o que diseñaron el servicio con un enfoque desde la demanda de un grupo meta específico también se vinculan con entidades de financiamiento.

Se ha encontrado un buen nivel de alianzas con entidades que brindan servicios complementarios de carácter social no ofrecidos por la propia entidad, como por ejemplo servicios de alfabetización o cuidado infantil. También es notable la participación en redes de mujeres y género a nivel regional, nacional e internacional, lo que sirve principalmente para acceder a información, intercambiar conocimientos y experiencias e incidir en la definición de políticas públicas. Además, varias entidades tienen convenios con universidades para la capacitación en temas empresariales especializados o para la realización de investigaciones tecnológicas.

Se aprecia un mayor acercamiento entre el sector privado y el sector público, manifestado especialmente en convenios con municipios. Existe mucha vinculación entre el tema "apoyo a la PyME" y "desarrollo local". Varias entidades de servicios participan en mesas de concertación locales o distritales, así como en mesas PyME a nivel local, para la realización conjunta de actividades de promoción del desarrollo económico del distrito, junto con otras entidades de servicios y autoridades locales.

Las alianzas institucionales permiten aprovechar el conocimiento y las experiencias acumuladas de otras entidades de servicios, complementar los servicios y optimizar recursos. Además de dar mayor reconocimiento institucional, ofrecen la ventaja de poder conocer y aplicar estándares de desempeño y calidad del servicio, permitiendo una mayor especialización.

Lecciones y mejores prácticas en el diseño de servicios de desarrollo empresarial

- El diseño de servicios de desarrollo empresarial con enfoque de género debería estar orientado por la demanda y además basarse en una orientación al mercado y una orientación hacia el hogar / familia: éstos constituyen los ejes claves del diseño.
- Servicios orientados por la demanda presuponen que un buen nivel de conocimiento de la clientela es básico para poder adecuar los servicios a sus necesidades y demandas. La posición en desventaja que generalmente caracteriza a las mujeres en el sector PYME significa que los hombres y mujeres empresarios tienen diferentes características y, por ende, poseen diferentes necesidades y prioridades en sus negocios. Esta diferenciación según género en los servicios debe ser substanciada mediante perfiles y diagnósticos de clientes.
- La orientación al mercado en los servicios busca identificar oportunidades de mercado considerando las ventajas comparativas de las mujeres, eliminar aquellas distorsiones del mercado que afectan a las mujeres y buscar también construir alternativas empresariales. El conocimiento del mercado debe realizarse mediante estudios del mercado, y un análisis subsectorial en el que se debería involucrar a las mujeres (clientes existentes o potenciales) para que comprendan su comportamiento, posibilidades y limitaciones.
- Es imperativo reconocer que la posición de las mujeres y sus posibilidades de crecimiento empresarial se hallan fuertemente relacionadas con sus responsabilidades en el hogar, con implicaciones obvias de tiempo, restricciones en movilidad y perspectivas de negocios que influyen en sus demandas de servicios. Por ende, la elaboración de una base de datos con información desagregada por género y por sector siempre debe considerar la situación tanto empresarial como familiar. Consecuentemente, es necesario contar con indicadores de género que reflejen esto. Entre los indicadores básicos de género se encuentran: distribución de roles en la familia (carga reproductiva y productiva; toma de decisiones); posición de la mujer en la empresa (conducción de la empresa, rol de la mujer); asociatividad (participación en redes empresariales o asociaciones).
- La concepción de SDE con enfoque de equidad de género debe reflejarse en la visión de la entidad y ser asumida como misión institucional para generar seriedad en el compromiso. Dicho compromiso requiere de la asignación y formación de recursos humanos de los equipos de trabajo sobre la teoría y la práctica de concretar el enfoque de equidad de género.
- La concepción del marco institucional de SDE con enfoque de género favorece la apertura hacia alianzas estratégicas con otras entidades de servicios empresariales, para vincular servicios especializados, sobre todo con servicios de microfinanzas y también para complementar con servicios sociales (cuidado infantil) que son relevantes para mujeres clientes. Además, las alianzas son necesarias para incidir en políticas públicas.

2.3. Cobertura de los servicios de desarrollo empresarial

LA COBERTURA REFIERE AL ALCANCE DEL SERVICIO, TOMANDO EN CUENTA TANTO EL NÚMERO DE CLIENTES AL QUE SE LLEGA, COMO LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA CLIENTELA, CONSIDERANDO ZONAS GEOGRÁFICAS, (SUB) SECTORES ECONÓMICOS Y TIPOS DE MICROEMPRESA ATENDIDOS. EL CONCURSO SE ENFOCÓ, ADEMÁS, EN MEJORAS EN EL ACCESO AL SERVICIO PARA MUJERES EMPRESARIAS DE BAJOS INGRESOS, A MANERA DE SUSTENTACIÓN DE SU POTENCIAL DE CRECIMIENTO.

2.3.1. Clientela atendida por género, por sector económico y por tipo de microempresa

Considerando a la clientela por género de las entidades participantes en los concursos y que ofertan SDE, de acuerdo a su distribución porcentual según género, el 22% corresponde a varones y el 78% a mujeres.

La distribución de los clientes por sector económico muestra que las mujeres tienden a concentrarse en primer lugar en el sector comercio (53.07%), en un porcentaje similar al de los hombres; igual tendencia homogénea se observa para el caso de servicios (15.31% y 15.07%, respectivamente). La mayor variabilidad se puede identificar en el sector Producción, donde los hombre se concentran en una proporción relativamente mayor (32.3%) que las mujeres (26.7%).

Gráfico No. 2

Fuente: Elaboración propia.

Consecuentemente, los sectores de mayor preferencia de las entidades son: Producción (43.5%); Comercio (43.5%); Servicios (39.1%); Agricultura (34.8%); Industria (13.04%); y, finalmente, sector Agropecuario (4.35%). Como se puede observar, las entidades SDE buscan atender a sectores como Producción e Industria motivadas por el valor agregado que éstas generan.

La tendencia de las entidades SDE es concentrar sus esfuerzos y recursos en primer lugar en la microempresa de subsistencia (43.5%); en segundo lugar, en la microempresa de acumulación (34.8%); y, finalmente, en la microempresa de transformación (25%).

Gráfico No. 3

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, podemos apreciar con más detalle la cobertura de los servicios de capacitación y asistencia técnica y de comercialización en algunos casos específicos.

Tabla 3: Cobertura de los servicios de comercialización e intermediación

Nombre, País	Forma legal	Detalle en la cobertura		
		Número; %	Sector	Tipo de microempresa
ATMA Ecuador	Asociación Gremial	403 socias; 98% mujeres	Rural	Microempresarias de subsistencia
Casa Mujer Mapuche Chile	ONG	250 mujeres	Rural	Talleres productivos artesanales
CEPI Perú	Centro de Servicios	100 clientes: 69% mujeres, 31% varones	Urbano	Microempresas de subsistencia, acumulación y de transformación
Fundación Solidaridad Chile	ONG	205 mujeres	Urbano	65% talleres productivos y 35 % de subsistencia
PROARTE Nicaragua	Empresa	262 clientes; 66% mujeres	Rural y semi-rural	Mayormente microempresas de subsistencia
Tejemujeres Ecuador	Cooperativa	112 socias	Urbano, semi-urbano y rural	Principalmente empresarias de subsistencia
Tesoros Mayas Guatemala	ONG	520 clientes mujeres	Semi-rural	75% Microempresas de acumulación y 25% de subsistencia

Tabla 4: Cobertura de los servicios de capacitación y asistencia técnica

Nombre, País	Forma legal	Detalle en la cobertura		
		Número; %	Sector	Tipo de microempresa
EDAPROSPO Perú	ONG	120 clientes; 97% mujeres	Urbano	54% Microempresas de subsistencia
CEPAM Ecuador	ONG	704 clientes; 83% mujeres	Urbano	Microempresas de subsistencia y acumulación simple
CORFEC Ecuador	ONG	1287 clientes; 86% mujeres	Urbano, sub-urbano y rural	Talleres productivos
PRO MUJER Bolivia	ONG	25195 clientes; 96% mujeres	Peri-urbano	80% microempresas de subsistencia, 50% en comercio
CAPRODA Perú	ONG	1312 clientes; 72% mujeres	Semi-urbano y rural	61% de subsistencia, 28% de acumulación simple
Fundación ABA El Salvador	ONG	1966 clientes; 57% mujeres	Urbano	Cooperativas
Corporación Compromiso Colombia	ONG	1014 clientes; 89% mujeres	Semi-urbano y rural	Microempresas de subsistencia
Fundación Espavé Colombia	ONG	132 clientes; 62% mujeres	Rural	Microempresas de subsistencia
Escuela Agrícola Zamorano, Honduras	Entidad educativa superior	4726 clientes; 20% mujeres	Semi-urbano y rural	90% Microempresa se subsistencia, 10% de acumulación simple
CENZONTLE Nicaragua	ONG	680 clientes 100% mujeres	Urbano	86% Microempresas de subsistencia
SEA El Agustino Perú	ONG	1134 clientes; 89% mujeres	Urbano	91% microempresas de subsistencia

2.3.2. *Accesibilidad y potencial de crecimiento de los servicios*

En la cartera manejada de clientes se evidencia una fuerte concentración conformada por mujeres, representando el 79% del total observado que ofrece servicios prioritaria o exclusivamente dirigidos a mujeres. Es interesante ver que entre las entidades existe una marcada tendencia a incorporar a varones como clientes, dada la demanda existente de servicios por parte de ellos. También, algunas entidades señalan haber cambiado de un programa orientado a mujeres hacia un programa de *género* que, en su concepción, implica la inclusión de varones como clientes. Esta apertura hacia varones para servicios que antes eran accesibles exclusivamente mujeres ha producido un crecimiento significativo en cobertura de los servicios, hasta un 20% en algunos casos particulares.

Para muchas entidades, un servicio con enfoque de género significa mantener una política de prioridad para las mujeres: esto es, buscar que las mujeres sean la mayoría en la clientela, sin excluir ni marginar a los varones.

Un hallazgo destacado es que varias entidades no sólo diferencian la clientela según varones y mujeres, sino que toman en cuenta el hecho de que existen muchos negocios registrados bajo el nombre de varones, cuando en verdad son dirigidos por la familia y allí las mujeres tienen un rol importante. La visibilidad del rol de las mujeres y de su posición en los negocios de familia es usualmente limitada. *Lo que está emergiendo es un enfoque de género diferenciado en términos de cobertura de servicios empresariales: mujeres empresarias (como únicas propietarias y conductoras de negocios) por un lado, y, por el otro, mujeres co-conductoras y co-propietarias de empresas familiares como clientela*, esto último a menudo en asociación con sus parejas, con la visión de fortalecer sus capacidades y mejorar su posición en el negocio en términos más equitativos. La cobertura de servicios empresariales puede crecer significativamente de este modo, según fue sugerido por los casos individuales, donde se ha registrado un aumento significativo de cobertura.

Por lo general, las entidades SDE confirman que existe un buen potencial de crecimiento para sus servicios, puesto que se atiende solamente a un porcentaje reducido de la demanda existente. Según evidencian muchos casos reconocidos, el potencial de crecimiento de los SDE parece estar en función de la accesibilidad del servicio, la competencia de otras entidades de SDE, y la disponibilidad de recursos económicos y humanos para invertir en la expansión de sus propios servicios.

Las entidades SDE usan diversos mecanismos de elegibilidad y selección de la clientela. Dentro del enfoque integral de servicios, es común seleccionar a los clientes para los SDE sobre la base de la clientela con un buen record del servicio financiero proporcionado por la misma institución. Por ejemplo, Tesoros Mayas es la entidad comercializadora de FAFIDESS, una iniciativa que nació en respuesta a la necesidad de las mujeres socias de su Programa de Bancos Comunales de comercializar los productos artesanales con calidad de exportación. Tesoros Mayas atiende a las socias de estos bancos. De modo similar, CENZONTLE lleva una alianza estratégica con una entidad financiera a través de la cual se selecciona a la clientela con un buen récord crediticio, para su programa de Fomento Empresarial para mujeres emprendedoras. Una vez en curso este programa, CENZONTLE viene clasificando a las participantes según su desempeño y capacidades empresariales, para poder adecuar la capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a las necesidades específicas de cada categoría. Esto permite una política clara para incentivar el desarrollo y el crecimiento de aquellas empresas y de aquellas empresarias que tengan potencial y capacidad emprendedores.

En el caso del enfoque asociativo de servicios, cooperativas y asociaciones, por diseño, atienden prioritariamente a sus socias; sin embargo, llama la atención que tienen una política de apertura hacia no socias, como muestran los ejemplos de Tejemujeres y ATMA, que hacen accesible sus servicios de mercadeo a mujeres de bajos ingresos que producen artículos hechos a mano. Esta apertura también se da en otros programas de comercialización de artesanía que están vinculados a bancos comunales, como es el caso de Tesoros Mayas, que también atiende a artesanas no socias de sus bancos comunales, lo que les permite llegar a más clientes en la misma zona o sector de operación.

De otra parte, existen mecanismos competitivos para seleccionar a la clientela. Así CEPROMUR convoca a empresari@s PYME mediante concursos culinarios para seleccionar sobre la base de la calidad del producto, la presentación del plato, la decoración genuina y la presentación personal aquellas personas que tienen mayor potencial para luego pasar a entregarles capacitación.

Los casos evidencian que el crecimiento de los SDE va acompañado necesariamente de una fuerte inversión institucional en la formación de los consultores, asesores, capacitadores u otros miembros de los equipos de trabajo, un factor que remite al problema de la sostenibilidad de las entidades. Equilibrar el incremento de la cobertura con los niveles de calidad de los servicios se presenta entonces como un reto para muchas de ellas.

Para Tesoros Mayas el crecimiento de su servicio de comercialización implica llegar y capacitar a nuevas productoras, con el desarrollo de nuevas campañas de diseño y con la organización y apertura de nuevas Tiendas Comunales. Simultáneamente, se tiene que desarrollar nuevos productos y promocionarlos a nuevos mercados, realizar la búsqueda de distribuidores y participar en ferias (inter)nacionales. Ambos procesos deben ir necesariamente de la mano, en un equilibrio muchas veces difícil de conseguir: no se puede atender más mercados si no se dispone de un grupo cada vez mayor de productoras, y tampoco se puede atender a más productoras si no se tienen pedidos. Paralelamente, se debe trabajar en la consolidación de los clientes existentes, para garantizar una continuidad necesaria que asegure la participación de las socias más activas y con mayor experiencia. Esto resulta singularmente difícil en un mercado tan competitivo a nivel nacional e internacional como el de las artesanías, lo cual obliga a actualizar constantemente la oferta de productos y a ajustar los costos para adaptarse a los requerimientos de los clientes.

La experiencia indica que la expansión requiere de procesos cuidadosos para mantener la calidad y, además, requiere de recursos económicos para ampliar la cobertura y llegar a más clientes.

Lecciones y mejores prácticas en cobertura de servicios de desarrollo empresarial

- Un servicio SDE con enfoque de género no debería significar necesariamente que se dirige el servicio exclusivamente a mujeres. Una política de accesibilidad de los servicios a ambos géneros, entonces incluyendo a varones clientes, hace aumentar la cobertura. Paralelamente, es preferible mantener una política de prioridad y preferencia para las mujeres, esto es, buscar que las mujeres sean la mayoría en la clientela, puesto que de esta forma se promueve mujeres empresarias, sin excluir ni marginar a los varones.
- La diferenciación en la clientela según varones y mujeres, en términos de cobertura de servicios, debería complementarse con la diferenciación entre mujeres empresarias (como únicas propietarias y conductoras de negocios) y mujeres co-conductoras y co-propietarias de empresas familiares como clientela, esto último a menudo en asociación con sus parejas, con la visión de fortalecer sus capacidades y mejorar su posición en el negocio en términos más equitativos. La cobertura de servicios empresariales puede crecer significativamente, si se segmenta la demanda para servicios de esta manera.
- Los servicios deben ser accesibles a mujeres de bajos ingresos, un factor que tienen en común los diferentes enfoques de diseño de servicios (enfoque integral, enfoque para grupos metas, enfoque asociativo, enfoque sectorial). Sin embargo, esta accesibilidad viene acompañada de criterios de elegibilidad y selección de clientes claramente definidos mediante mecanismos establecidos para ello.
- La expansión de servicios requiere de metodologías consolidadas y equipos de trabajo bien preparados, para que no se comprometa la calidad del servicio por una rápida expansión.

2.4. Eficacia de los servicios de desarrollo empresarial

LA EFICACIA REFIERE A LA RELEVANCIA Y PERTINENCIA DEL SERVICIO CONSIDERANDO LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE LA POBLACIÓN META. LA PREGUNTA CENTRAL DEL CONCURSO SE ENFOCÓ EN LA MANERA EN QUE SE HAN PODIDO ADECUAR LOS SERVICIOS A LA DEMANDA Y PRIORIDADES PARTICULARES DE LA CLIENTELA, Y QUÉ INSTRUMENTOS CON ENFOQUE DE EQUIDAD GÉNERO SE DESARROLLARON PARA CONOCER Y ADECUAR ESTAS PRIORIDADES.

Como hemos visto en la parte de diseño, los principales ejes en el diseño de servicios empresariales que consideran la perspectiva de género incluyen: orientación hacia la demanda, orientación hacia el mercado y orientación hacia el hogar. En esencia, la eficacia del servicio trata de comprender bien las necesidades del cliente; los servicios son más eficaces en la medida en que estén más ajustados a las demandas y características de los clientes o usuarios. Al mismo tiempo, los servicios no pueden ser eficaces si no logran vincularse bien con las condiciones y exigencias del mercado. Por lo tanto, el reto principal de servicios eficaces con enfoque equitativo es vincular con óptica del mercado el enfoque desde la demanda y la orientación hacia el hogar y la familia. Las mejores prácticas que hemos extraído sobre eficacia también han sido agrupadas en torno a estos principios, ya que hemos encontrado que para que los servicios empresariales sean eficaces desde la perspectiva de género, deben operar de acuerdo a estos principios guía.

2.4.1. Enfoque orientado hacia la demanda

- **ORIENTACIÓN PERSONALIZADA HACIA EL CLIENTE**

Conocer al cliente es un factor clave para un diseño adecuado de un programa de servicios empresariales. De manera similar, la evidencia de los concursos sugiere que escuchar a los clientes en forma sistemática y continua es muy importante para el desarrollo de servicios efectivos y más bien debe ser una práctica institucional a lo largo de la implementación del servicio. Saber qué opinan los clientes sobre el servicio y qué preferencias y recomendaciones tienen para mejorar o afinar los servicios resulta un factor clave de servicios eficaces. Permite además construir una relación permanente con los clientes. Para tal fin, se necesita poner en práctica un mecanismo que permita una interacción y retro-alimentación continua de los clientes.

Entre los mecanismos más comunes, se utilizan grupos focales periódicos con los clientes, encuestas de satisfacción de los clientes y talleres con los clientes para conocer su opinión y sugerencias para el mejoramiento de los servicios. PRO MUJER, por ejemplo, realiza *sondeos de satisfacción de clientes*, para conocer su opinión sobre la calidad de los servicios. Manuela Ramos realiza *encuentros con empresarias* para recoger sus opiniones y sugerencias sobre los contenidos impartidos en la capacitación, los horarios y el lugar para las capacitaciones, etc. Los casos muestran claramente que la práctica institucional de escuchar a los clientes sólo tiene sentido si la entidad practica la flexibilidad para acomodar modificaciones en el servicio.

De los casos surge también que las mujeres empresarias prefieren notoriamente un trato personalizado, marcado por ejemplo con visitas personales a sus talleres u hogares. Una forma efectiva de alcanzar mujeres parece ser el dirigirse a ellas específicamente en el caso de anuncios de mercadeo, en invitaciones a sesiones de capacitación y similares, por ejemplo. Las experiencias reconocidas señalan la necesidad de tener campañas de promoción intensiva y personalizada de los servicios[17], que al mismo tiempo incluyan un claro mensaje motivacional. También demuestran que hacer esfuerzos especiales para llegar a mujeres les da una ventaja comparativa en comparación a sus competidores, ya que ello hace más accesible los servicios a mujeres empresarias. Calidad S.A., por ejemplo, aprecia que el mejoramiento del acceso a su servicio de capacitación en gestión empresarial se ha logrado gracias a una campaña de mercadeo de persona a persona, acompañado de una orientación para las mujeres sobre el manejo de posibles problemas conyugales.

17. Es interesante notar que FUNDAEMPRESA analizó el comportamiento de sus medios de promoción y halló que el medio más usado era de los anuncios referidos por amigos.

El trato personal se extiende también a otras áreas de intervención de servicios empresariales. Como práctica se extiende más allá del mercadeo y se va incorporando en toda la metodología, para diferenciarse de la competencia y para responder de manera muy precisa a los clientes. Muchos programas de capacitación han ajustado sus contenidos y metodologías para darles un enfoque más personalizado por medio de sesiones en grupos más pequeños (p.e. CAPRODA). Además, también es evidente un enfoque personal en programas de comercialización, como muestra el caso de PROARTE que, en el marco de un proceso de reingeniería, implementó una estrategia de visitas personales a los talleres artesanales para acercarse más a los clientes y ajustar el servicio a sus necesidades individuales de capacitación, asistencia técnica y diseño de nuevos productos, con miras a aumentar la productividad acorde a cada taller y manteniendo un claro enfoque del costo. Por lo general, llama la atención que los procesos de seguimiento, los sistemas de control de calidad en los servicios de comercialización y la asistencia técnica se caracterizan por un trato personalizado con visitas de empresa a empresa (CEPI).

- **INCORPORAR DESARROLLO PERSONAL Y GÉNERO**

Un bajo nivel de auto-estima es citado a menudo como un cuello de botella para el desarrollo empresarial de las mujeres porque afecta su desempeño empresarial e influye en su relación con los clientes. Este problema de género, aparentemente, no existe sólo al nivel de empresas de subsistencia, sino también en los niveles más avanzados de desarrollo empresarial [18]. *No se puede ser una buena empresaria si no se tiene buenos niveles de autoestima y si no se maneja adecuadamente las relaciones interpersonales* (FACES). Consecuentemente, se aplica ampliamente la incorporación de aspectos de desarrollo personal, tales como autoestima, resolución de conflictos y comunicación en servicios empresariales, en paquetes de capacitación, servicios de información y programas de asistencia técnica. Muchas entidades de servicios consideran que ello es relevante para el desarrollo empresarial de las mujeres y, aún más, lo señalan como otra ventaja competitiva.

Varias experiencias demuestran que la conjugación de destrezas técnicas con contenidos de desarrollo personal da particularidad a la capacitación con perspectiva de género, cuyos proveedores se vuelven más competitivos en comparación con aquellas entidades de servicios que brindan solamente capacitación técnica; capacitación empresarial o en género (Ingeniería y Desarrollo).

Progestión es un programa modular de gestión empresarial con enfoque de género para PyMEs. El enfoque metodológico es fundamentalmente vivencial, práctico y participativo, y toma en cuenta las diferencias entre empresarios y empresarias. Parte de los valores, roles y funciones asignados socio-culturalmente a hombres y mujeres a través del reconocimiento de sus distintas actitudes, habilidades, destrezas, fortalezas y debilidades, con el propósito de incentivar relaciones equitativas entre ambos géneros. En el ámbito personal, permite a las personas reflexionar y generar mejoras sobre la valoración de mujeres y hombres en las empresas, las actitudes, el acceso y la participación equitativos, el entendimiento y manejo de las relaciones entre la empresa y la familia. La incorporación de la perspectiva de género en el proceso de aprendizaje se manifiesta como herramienta para mejorar la competitividad empresarial.

En resumen, tener la variable género como eje transversal, en servicios tales como capacitación técnica, gestión empresarial y asistencia técnica, permite resaltar cómo los aspectos de género repercuten en el medio familiar y empresarial y, por tratarla, de esta manera, se convierte en una herramienta de competitividad.

- **ADAPTAR LOS SERVICIOS A LOS NIVELES DE INTERÉS, DESTREZAS Y CAPACIDADES DE LAS MUJERES EMPRESARIAS**

Los casos reconocidos demuestran que los servicios empresariales deben ser adaptados a los intereses, destrezas y capacidades de las mujeres empresarias, que a

18. *Varias entidades señalan que la baja autoestima es aún más notable en mujeres rurales y mujeres de poblaciones indígenas y afrolatinas (véase, entre otras, Belejeb Batz; Fundación ESPAVE; CORSEDA; FIDA).*

su vez deben ser niveladas, mejoradas o desarrolladas en forma novedosa, reorientándolas hacia el mercado. Sin excepción, se ejemplifica este aspecto en el caso de programas de capacitación que ajustan los contenidos de capacitación y metodologías al nivel de experiencia y educación de los participantes. Las técnicas de aprendizaje interactivas, basadas en la experiencia y en el aprender-haciendo son comunes en la capacitación y en las actividades de asistencia técnica. Es interesante observar que varias entidades de capacitación han manifestado haber recortado sus cursos, ya que resultaban muy largos para sus participantes. En adición, entidades de servicios como CAPRODA, especializadas en capacitación en gestión empresarial, subrayaron la necesidad de trabajar continuamente en la motivación y promoción, con la visión de impartir la relevancia de la capacitación empresarial para empresari@s PyMEs. La mala imagen dejada por propuestas tradicionales de capacitación usadas por la competencia (sin enfoques orientados hacia el cliente o participativos) crea escepticismo sobre la utilidad de la capacitación en los empresari@s, ya que la capacitación tradicional les parecía aburrida, poco aplicable, irrelevante para su negocio y, además, difícil de entender. Por lo tanto, todavía se hace necesario el trabajo de romper los esquemas tradicionales de capacitación.

En contextos sociales donde se hablan diferentes lenguajes, la contratación de promotores y personal bilingüe ha demostrado ser muy valiosa para crear las condiciones necesarias de comunicación con los clientes, inspira confianza y genera aceptación de la diversidad cultural que caracteriza a muchas sociedades en América Latina.

En el recuadro que presentamos a continuación, hemos resumido las buenas prácticas identificadas en los servicios de capacitación, que a su vez también dejan constancia de que tanto los aspectos de aplicación inmediata como los métodos participativos son muy valorados por la clientela.

Mejores prácticas en los servicios de capacitación

- Formar un equipo de capacitación con experiencia en lo empresarial y en la aplicación de género.
- Incorporar en la capacitación el temario de equidad de género y de desarrollo personal.
- Realizar evaluación constante, tanto para determinar los impactos de la capacitación como para ir ajustando la oferta de capacitación a la demanda de los usuarios. También para la detección de nuevas demandas: realizar pruebas de entrada y salida.
- Firmar contrato de capacitación con los participantes y cobrar un monto (aunque sea menor al costo). El hecho de cobrar genera seriedad y compromiso por ambas partes y obliga a los proveedores a prestar un servicio de calidad.
- Establecer el horario de capacitación de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de los clientes.
- Adecuar la capacitación al nivel de formación, conocimiento y experiencia de los clientes.
- Formar un grupo selecto de clientes para que se conviertan en las principales capacitadoras.
- Organizar cursos de corta duración: cuanto más específicos, mejor.
- Aplicar métodos de aprendizaje y prácticas del tipo aprender-haciendo, vivenciales y participativos, reconociendo que los clientes son los protagonistas de su aprendizaje.
- Acercar la capacitación a las zonas de origen de las clientes.
- Promover la interacción entre hombres y mujeres.
- Incorporar pasantías e intercambios empresariales.
- Incentivar la cultura empresarial.

En varios SDE se ha usado un *enfoque participativo* para ajustarlos a las necesidades y niveles de los clientes. Tal es el caso, con diversos ejemplos, de servicios de comercialización. La participación de los artesanos en la fijación de precios de productos artesanales para el mercado de exportación, su participación en procesos de control de calidad, ferias comerciales, licitaciones públicas, nuevos diseños de productos y mejoras en la tecnología son ejemplos prácticos de dicha participación. Esto sirve al doble propósito de, por un lado, adaptarlos a la experiencia y niveles de capacidad de los clientes y, por el otro, permitir que los clientes estén en contacto permanente con su mercado, es decir, con los consumidores directos de sus productos.

CORSEDA de Colombia se dedica a la producción y comercialización de tejidos de sericultura, y observa que siempre será un reto el lograr que una comunidad de baja escolaridad entienda los estrictos requerimientos del mercado internacional. Por tal razón, tanto el lenguaje como los mecanismos para lograr la construcción de conocimiento alrededor de este tema deben ser sometidos a adaptaciones importantes. Por ejemplo: para fijar las tablas oficiales de precios se cita a reuniones en las que siempre participa un representante por asociación. En el comité de control de calidad y mercadeo participan también representantes de la comunidad artesanal, para participar en ferias, generalmente se cuenta con la participación de las distintas asociaciones, que se van rotando en cada uno de los eventos.

Como muestra el caso de CORSEDA, el enfoque participativo genera dinamismo, pero también transparencia por parte de la entidad de servicios, lo cual inspira a los productores confianza y seriedad y promueve nociones de responsabilidad compartida. El siguiente ejemplo también es ilustrativo al respecto.

Fundación Solidaridad de Chile promueve la comercialización asociativa, involucrando a mujeres de escasos recursos para participar en conjunto en licitaciones públicas de juguetes y material didáctico para jardines infantiles. Se involucra a las productoras en todo el proceso de preparación de la licitación, desde el diseño y la elaboración de muestras hasta el cálculo de costos y márgenes de utilidad, etc. Este enfoque participativo les permite conocer las exigencias del mercado y las condiciones de participación en la licitación. También se realiza sorteos para seleccionar a las mujeres que asistirán a las aperturas de las licitaciones. De este modo, se cultiva la transparencia como factor clave de éxito empresarial tanto para las artesanas como para la institución.

2.4.2. Orientación al mercado

- **ADAPTAR EL SERVICIO A LOS ESTÁNDARES DE MERCADO**

Como se afirmó anteriormente, los niveles de destrezas técnicas y capacidades empresariales de la clientela, particularmente de mujeres, deben tener una clara orientación hacia el mercado. Esto puede significar un rango de opciones, tales como hallar nuevos nichos de mercado y nivelación, mejorar y reorientar capacidades o introducir nuevos estándares de calidad que cubran los requerimientos de mercados nuevos y más demandantes, elaborar productos y servicios con valor añadido, usar nuevas técnicas y tecnologías, obtener poder de negociación, etc. En la sección (2.5.2) de empoderamiento de mujeres desarrollaremos con más detalle este principio, ya que vincularemos la orientación al mercado de los servicios empresariales con aspectos de empoderamiento de mujeres empresarias.

A continuación presentamos las buenas practicas que se ha identificado en el caso de servicios de comercialización e intermediación.

Mejores prácticas en servicios de comercialización

- Promover el contacto directo de los productores / artesanos con el mercado (es decir con el gusto y las exigencias del consumidor final del producto) a través de su participación en ferias y ruedas de negocios, entre otros.
- Estandarizar los patrones y estándares de calidad de producción y diseño.
- Implementar un sistema de control de calidad con permanente seguimiento y monitoreo.
- Definición de precios justos y competitivos, establecidos con transparencia y con participación de los productores.
- Realizar capacitación y asistencia técnica en aspectos técnico-productivos y de gestión empresarial.
- Promover encuentros entre productores y artesanos.
- Cultivar una cultura emprendedora e innovadora: fomentar los principios de cumplimiento, calidad total, actitud favorable al cambio constante y a las adaptaciones en los diseños, conciencia sobre costos, etc.
- Definir con mayor claridad y transparencia los procedimientos y reglas de juego, en caso de comercialización asociativa.
- Introducir nuevas tecnologías y métodos para mejorar la productividad y competitividad.
- Usar nuevas tecnologías de comunicación e información, prioritariamente el comercio electrónico.

PROMOVER UNA CULTURA EMPRESARIAL

La promoción de principios empresariales, prácticas y actitudes ha probado ser una dimensión importante del desarrollo de la orientación de mercado, tanto para la entidad de servicios como para la clientela. Perseverancia, creatividad e innovación, riesgo calculado, conciencia del costo y relación transaccional entre el cliente y la entidad de servicios son considerados como algunos aspectos necesarios a ser promovidos mediante los servicios empresariales. Sin embargo, debe puntualizarse que dichos principios deben ser puestos en práctica completamente por las propias entidades de servicios, lo cual no siempre sucede.

Los casos demuestran que es importante explorar diferentes mecanismos para estimular una cultura empresarial en el marco de la prestación de servicios con enfoque equitativo, sobre todo en aquellos entornos donde no se encuentran muchos referentes o estímulos empresariales para mujeres. La experiencia de varias entidades indica que resulta mucho más difícil cambiar el acervo cultural, el gusto popular o las diferentes costumbres, que transmitir nuevos conocimientos y aprendizajes sobre el cálculo de costos, los precios o los ciclos de producto (Fundación Solidaridad). En esta lógica, PROARTE señala que en un principio los artesan@s rechazaban el uso de tecnología, así como la introducción de nuevos diseños en su trabajo, insistiendo en continuar con sus métodos tradicionales de influencia precolombina. Los mecanismos más usados para despertar el interés empresarial y fomentar una cultura emprendedora incluyen pasantías, visitas empresariales, concursos para empresari@s, encuentros empresariales, participación directa en estudios de mercado, ferias, contacto directo con consumidores finales de los productos.

2.4.3. Orientación hacia el hogar

- **ADAPTAR LOS SERVICIOS A LAS RESPONSABILIDADES EN EL HOGAR DE LAS MUJERES**

Las responsabilidades de las mujeres en sus hogares afectan en gran medida su desempeño empresarial, como ya hemos visto. Cabe mencionar que el estudio de impacto efectuado por FACES entre su clientela de vendedoras en los mercados centrales concluyó que las responsabilidades de las mujeres en sus hogares deben ser aliviadas, si lo que se pretende es que sus negocios crezcan[19].

Las limitaciones en tiempo y movilidad de las mujeres representan factores críticos a ser considerados en el contexto de la provisión de servicios. Muchas experiencias refieren situaciones de estrés experimentadas por mujeres así como la tensión generada en la distribución de su tiempo entre la empresa y el hogar. Como avances, se observa que varias entidades prestan atención a la administración del tiempo: por ejemplo, en programas de capacitación y asistencia técnica, donde se enseña a las mujeres cómo organizar y optimizar su uso del tiempo, y se reflexiona sobre la necesidad de hacer una división clara entre las tareas del hogar y las del negocio, entre otros.

Además, las entidades de servicios han adoptado la práctica de consultar a las mujeres sobre los horarios apropiados (y, en ocasiones, los lugares) para programar las actividades de acuerdo a su disponibilidad, lo cual significa fijar los programas de capacitación en ciertas horas o en fines de semana, o mantener horarios prolongados de atención, por ejemplo, en centros de información empresarial para mujeres (ACONSUR).

La evidencia de los concursos señala la importancia de llevar una propuesta creativa y flexible para aminorar las restricciones del hogar para las mujeres, lo cual requiere aún de varios esfuerzos y de una mayor experimentación, para hacer que los servicios empresariales sean más accesibles a las empresarias y también más utilizados por ellas. Ilustrativo de dicha propuesta creativa es el caso de FACES, una entidad de microfinanzas con un enfoque integral que brinda capacitación en gestión y desarrollo personal a las mujeres. En respuesta a las limitaciones de tiempo y movilidad experimentadas por sus clientes, FACES diseñó una metodología de capacitación con materiales adaptados que requieren sólo de un tiempo limitado de presencia de las mujeres, quienes pueden hacer en casa una parte importante del aprendizaje.

FACES (Ecuador) experimentó que la jornada de trabajo de las microempresarias clientas (en su mayoría mujeres con puestos en los mercados de Loja) es larga y extenuante, y no les deja tiempo para capacitarse. En respuesta, FACES buscó adecuar los tiempos, los calendarios de capacitación, y reducir el tamaño de los talleres, con temas que respondan a sus intereses. Durante un año se validó una nueva propuesta denominada Capacitación para el empoderamiento con una modalidad semipresencial. Este sistema está compuesto de nueve cartillas, que se estudian mensualmente, con temas sobre Equidad de Género, Identidad, Autoestima, Participación y Liderazgo, Manejo de Conflictos, Fortalecimiento Organizativo, Violencia de Género, Salud Reproductiva y Autonomía. La cartilla de capacitación se entrega a las participantes, para que luego la trabajen en casa; y, una vez al mes, se hace un taller de tres horas para analizar, discutir y compartir experiencias.

- **PROMOVER LA INTERACCIÓN ENTRE HOMBRES Y MUJERES EN LOS SERVICIOS**

Esto mejora significativamente el tratamiento de cuestiones de género en el contexto de servicios empresariales, según se ha visto en varios casos participantes. Estimular la interacción entre géneros toma diferentes formas y es manejado en

19. Ahmed, A. & Cisneros, P. (1998).

diferentes niveles. Destaca el desarrollo de módulos específicos de capacitación que tratan sobre Cambio de Roles, y Contexto Familiar, y que requieren la participación de los esposos y otros miembros varones de la familia en las sesiones de capacitación (ACONSUR). Otro caso a mencionar es el producto Progestión (Swisscontact Perú), que ha sido diseñado como un paquete modular de capacitación en gestión empresarial con enfoque de género. Éste involucra la participación tanto de varones como de mujeres, con lo que se mejora el nivel de comprensión entre géneros y permite el análisis de cuestiones de género, tales como la distribución del trabajo, el peso de las responsabilidades en el hogar de las mujeres, las responsabilidades en la toma de decisiones tanto en el nivel del hogar como en el de la empresa. Este enfoque particular es enriquecido aún más mediante el uso de un equipo mixto de facilitadores, concebido para provocar discusiones productivas y análisis de temas de género, teniendo en cuenta que varones y mujeres poseen diferentes percepciones. También se fija metas acerca de la participación de mujeres y hombres en los cursos, para lograr una interacción valiosa.

En el caso de empresas familiares donde se desenvuelven ambos miembros de la pareja, la participación en sesiones de capacitación de la pareja tiene mucha relevancia, no solamente para prestar atención a la distribución de las responsabilidades domésticas, sino también para la división de tareas y la toma de decisiones en la empresa misma, con miras a hacer más visible la presencia de la mujer y potenciar su papel tanto en la producción como en la gestión. De igual modo, para empresarias que manejan la empresa bajo su sola responsabilidad, se demuestra que involucrar a familiares, por ejemplo hijos, en ciertas actividades de capacitación, les ayuda a mejorar la eficiencia de la empresa, a través de una mejor organización del hogar y un mejor manejo de conflictos, así como a incrementar su productividad y a potenciar sus destrezas como empresarias.

CEPAM (Ecuador) realizó jornadas de reflexión sobre cómo las actividades en la empresa D'CASA afectan a las mujeres en su vida personal y familiar. Se analizaron los riesgos de la sobrecarga del trabajo reproductivo, los problemas que se generaban en la empresa por la presión de ese trabajo y las reacciones de los familiares frente a su empresa. Esto llevó a plantear estrategias que permitieran manejar estos conflictos e incorporar a los familiares en actividades donde ellos visibilizaran la participación y los cambios cualitativos, con el objetivo de que valoraran el trabajo productivo y se redistribuyeran el trabajo reproductivo en su hogar. Un aspecto importante de la reflexión fue observar cómo el hecho de realizar una actividad productiva y llevar ingresos a su familia significa para las mujeres visualizar su aporte, poder negociar tiempos y espacios propios con su pareja e hijos, así como descubrir y cultivar sus capacidades.

El involucramiento de varones u otros miembros de la familia ha demostrado ser igualmente importante en actividades extra curriculares. Varias entidades de servicios organizan días familiares, como también eventos deportivos o culturales para la familia, lo que ayuda a crear una mayor comprensión y valoración de las actividades empresariales de mujeres y varones, y también estimula la disposición de los varones a contribuir a los esfuerzos de las mujeres en el negocio y con sus actividades en el hogar. Las experiencias del concurso evidencian que el alternar actividades empresariales con actividades sociales que incluyen la participación familiar genera los mejores resultados (PRO MUJER, CEPI, CEPAM, COMPROMISO, ACONSUR). Es común realizarlos en fechas importantes como el Día de la Madre, el Día de la Mujer, Navidad, etc.

- **FACILITAR EN SU OBTENCIÓN DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

Lo que ha surgido claramente de las mejores experiencias presentadas a los concursos es que, para que sean eficaces los SDE con enfoque equitativo, se hace necesario *responder a una demanda de servicios no empresariales que alivien las responsabilidades domésticas de las mujeres*. Organizarse como empresaria implica para la mujer la necesidad de planificar adecuadamente su familia y su empresa. El

cuidado de los hijos pequeños ha sido un impedimento serio para las actividades en el negocio y, por ende, en el uso de SDE. La provisión directa o por intermediario, de servicios de cuidado de los hijos es un servicio complementario relevante, desde el punto de vista de género, para hacer los servicios empresariales más accesibles a las mujeres con hijos pequeños (es decir, a las mujeres más jóvenes). Diversas entidades facilitan esto por medio de un servicio de referencia que provee la información necesaria para obtener servicios de guardería para niños. Otras han forjado una alianza estratégica con centros de cuidado de niños. INPET, por ejemplo, viene coordinando su capacitación, asesoramiento y provisión de crédito con los Wawa Wasi[20]. Un número más limitado (caso de la cooperativa Tejemujeres) organiza el cuidado de niños directamente por su cuenta.

Otra actividad complementaria es la de facilitar periódicamente talleres de sensibilización, donde se aborden temas tales como salud reproductiva y violencia intrafamiliar, que son normalmente los temas que más responden a una problemática que enfrentan muchas mujeres, involucrando a las entidades especializadas en el temario. En el mismo espíritu, llama la atención que varias entidades colaboran en la promoción de campañas de salud organizadas por terceros, tales como campañas de cáncer de cuello uterino (Tejemujeres, PRO MUJER, FACES, CEPAM, Fundación ABA, CAPRODA, Manuela Ramos).

Tabla 5: Factores clave de eficacia del servicio con enfoque de género

Principios	Prácticas	Ejemplos de herramientas
Enfoque orientado hacia la demanda	• Implementar un enfoque participativo y un trato personalizado con la clientela. • Incorporar desarrollo personal y género; prioritariamente, la autoestima. • Adaptar los servicios a los intereses, destrezas técnicas y capacidades empresariales de las mujeres.	• Mecanismos de concertación y retroalimentación con los clientes: p.e. grupos focales, sondeos de satisfacción de clientes. • Módulos de capacitación en autoestima. • Equipo mixto de facilitadores. • Convocatoria que incluya expresamente a la mujer.
Orientación al mercado	• Adaptar el servicio a los estándares y las exigencias del mercado. • Implementar el Principio de Calidad Total con productos y servicios de mujeres de calidad superior y valor agregado. • Promover una cultura empresarial orientada a cultivar principios de calidad, puntualidad, riesgo calculado, etc.	• Participación de mujeres en estudios de mercado, ferias, licitaciones. • Contacto directo con mercados. • Introducción de nuevas tecnologías y métodos de producción y comunicación (comercio electrónico).
Orientación hacia el hogar	• Promover la interacción entre hombres y mujeres e involucrar a la familia y a la pareja en los servicios. • Adecuar los servicios a las responsabilidades en el hogar y a la disponibilidad de tiempo de las mujeres. • Procurar, a través de intermediarios, servicios empresariales complementarios tales como cuidado infantil.	• Encuentros familiares. • Modalidades de capacitación semi- • presenciales; horarios cortos. • Alianzas con guarderías. • Jornadas de reflexión. • Charlas sobre violencia familiar.

20. *Wawa Wasi: traducido del quechua significa "Hogar del Niño"; es un servicio de guardería del Estado peruano para los estratos de muy bajos ingresos.*

Lecciones y mejores prácticas de eficacia en los servicios de desarrollo empresarial

- El "transversalizar" el enfoque de género responde a una necesidad de gestión con equidad. Al efecto de su concepción y aplicación, no debería tomar un carácter de "agregado", sino que debería ser integrado.
- Una orientación personalizada hacia el cliente es un factor clave de éxito para servicios eficaces, y además, les hace más accesibles. Esto incluye contar con mecanismos de retroalimentación e interacción con los clientes (p.e. grupos focales, encuentros empresariales para poder escuchar bien a la clientela y adaptar continuamente los servicios a sus preferencias y posibilidades) y se manifiesta a través de un trato personalizado en las estrategias de promoción y entrega de los servicios.
- Los SDE con enfoque equitativo requieren de la incorporación de aspectos de desarrollo personal, tales como mejoras en la autoestima y en la comunicación interpersonal. Estos insumos de desarrollo personal satisfacen una necesidad de mujeres empresarias, mientras que brindan una ventaja competitiva a las entidades SDE frente a aquellas entidades que no los ofertan.
- El adaptar los intereses, habilidades y capacidades de las mujeres empresarias a los estándares de calidad del mercado es otro factor clave para servicios eficaces. En este sentido, se genera los mejores resultados al aplicar metodologías participativas y técnicas de aprendizaje interactivos que buscan incentivar y reforzar una cultura empresarial en los SDE.
- Los servicios SDE con óptica de género se diferencian de aquellos sin éste precisamente por el reconocimiento de que el ámbito personal y familiar afecta el desempeño empresarial de la mujer. Por ende, los servicios deben adecuarse a las limitaciones de tiempo y movilidad de las mujeres.
- Las experiencias rescatan la importancia de trabajar con los dos géneros. Por esta razón, resulta de suma importancia involucrar a la familia y promover mayor interacción entre hombres y mujeres en los SDE. Esto estimula la discusión sobre los roles, percepciones y posiciones de ambos géneros tanto en la empresa como en la familia, y logra mayor comprensión y colaboración. De igual manera, es valioso realizar actividades extracurriculares para la familia tales como jornadas recreativas o deportivas.
- El aliviar las responsabilidades domesticas de las mujeres empresarias es una condición para el crecimiento de sus empresas. Esta situación genera una demanda para servicios no empresariales orientados a nivelar la tensión hogar – empresa. En términos concretos, se hace necesario que las entidades SDE estén bien vinculadas con otras entidades que puedan facilitar en su obtención de servicios complementarios, particularmente los de cuidado infantil.

2.5. Estrategias de empoderamiento de la mujer empresaria

¿DE QUÉ MANERA SE HAN FOMENTADO LAS DESTREZAS, CAPACIDADES EMPRESARIALES Y CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS?; ¿QUÉ HERRAMIENTAS E INTERVENCIONES SE HAN PROBADO PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL DE MUJERES Y PARA REFORZAR LA ASOCIATIVIDAD DE MUJERES EMPRESARIAS, ASÍ COMO PARA FOMENTAR SU CONTROL SOBRE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y SU PODER DE NEGOCIACIÓN EN EL MERCADO, Y PARA INFLUIR SOBRE CAMBIOS EN LA PERCEPCIÓN PÚBLICA ACERCA DE LAS MUJERES EMPRESARIAS?

Con estas preguntas orientadoras se ha evaluado el empoderamiento de mujeres empresarias como uno de los criterios de desempeño institucional de las entidades SDE. En el primer capítulo ya hemos visto que esencialmente, entendemos al empoderamiento como una parte integral de la equidad de género, que se inicia con el reconocimiento de la posición en desventaja de las mujeres en el sector PyME, desventaja que incide de manera desfavorable en su competitividad en el terreno empresarial y que debe ser reconsiderada para lograr equidad de género (véase también: 1.3). El hecho de que las mujeres en general tengan menor experiencia empresarial, menor capacitación y menor nivel educativo, y no accedan a un financiamiento sin el consentimiento de sus esposos, o a nuevas tecnologías en la forma en la que los varones acceden, ilustra su desventajosa posición. "Empoderar" a las mujeres significa nivelar la brecha que existe entre ellas y los varones y equiparar su posición en cuanto a destrezas, experiencia y capacidades, de modo que los géneros operen sobre una base equitativa. A continuación pasaremos a analizar las dimensiones claves del empoderamiento un contexto de desarrollo empresarial, según las hemos caracterizado de manera siguiente:

- *Destrezas técnicas y dotación de capacidades empresariales;*
- *Liderazgo empresarial y asociatividad de las mujeres.*
- *Acceso y control sobre recursos y poder de negociación en el mercado.*
- *Imagen pública del trabajo de las mujeres y "auto-imagen" de las mujeres mismas;*

2.5.1. Capacidades y competencias: estrategias de empoderamiento

El fomento de las competencias de las mujeres, en términos de habilidades, destrezas técnicas y de gestión, es un elemento que se viene priorizando en diferentes SDE con enfoque equitativo. El desarrollo de sus competencias depende, en primer lugar, de sus competencias tradicionales y de su posición en la empresa (como conductora/propietaria o como co-conductora en caso de empresas familiares) y debería estar en función de las posibilidades y las exigencias del mercado. En este sentido, es esencial ir identificando los nichos del mercado que se pueden aprovechar para reforzar las capacidades existentes, reorientarlas o, más bien, desarrollar capacidades nuevas. Es decir, es importante detectar en qué nivel del proceso productivo se encuentran las mujeres y trabajar las ventajas comparativas de sus habilidades y especialidad, para generar un proceso de incursión en esferas de actividad económica apropiada.

Sobre la base de las experiencias analizadas, pasaremos a ver qué estrategias de intervención emplean las entidades de servicios y, específicamente, qué herramientas operacionales han desarrollado con la visión de empoderar a mujeres empresarias, teniendo en mente lo que puede hacerse de manera realista en el contexto de la provisión de servicios. Tomando en consideración la diversidad y riqueza de las experiencias de los concursos, hemos clasificado tres estrategias de intervención de servicios empresariales con diferentes efectos en el empoderamiento. Éstas son resumidas en el esquema que se presenta a continuación y que, luego, elaboraremos.

Tabla 6: Clasificación de intervenciones de SDE desde una perspectiva de empoderamiento

Tipo de intervención	Resultados en el mercado	Efectos del empoderamiento
(1) Reorientar las destrezas tradicionales y capacidades de las mujeres hacia nuevos mercados.	Nuevos nichos de mercados para nuevos consumidores de mercados exigentes. Desarrollo de productos nuevos o adaptados.	Acceso a nuevos mercados y poder de negociación; Revalorización de destrezas tradicionales de mujeres. *Ejemplos:* *. Comercialización de trabajo artesanal con paja toquilla (ATMA, Ecuador); y de prendas de lana (Tejemujeres, Ecuador)* *. Manufactura de indumentarias de seda (CORSEDA, Colombia);* *. Comercialización de juguetes infantiles (Fundación Solidaridad, Chile).*
(2) Mejorar destrezas técnicas, capacidades empresariales de las mujeres empresarias y co-conductoras de empresas familiares, así como su productividad.	Productos y servicios con mayor valor agregado para nuevos mercados, más demandantes	Acceso a nuevos mercados y poder de negociación; Reconocimiento y visibilidad de las mujeres como empresarias en empresas dirigidas por mujeres así como en empresas familiares. *Ejemplos: . Sub-contratación de empresarias y co-conductoras en confecciones (CEPI, Perú).*
(3) Promover destrezas nuevas o no tradicionales y capacidades de las mujeres en campos tradicionalmente reservados para varones.	Nuevos nichos de mercado para mujeres compitiendo con varones en áreas técnicas previamente consideradas como dominios masculinos.	Nuevo y competitivo posicionamiento en el mercado; Ruptura de esquemas estereotipos sobre ocupaciones masculinas y femeninas generación de nuevas imágenes de liderazgo de mujeres. *Ejemplos: . Capacitación técnica de mujeres en oficios de construcción (Constructoras de Condega, Nicaragua);* *. Capacitación técnica en madera, vitrería (Cortec, Ecuador);* *. Recolección de desechos sólidos (Fundación ABA, El Salvador).*

Fuente: Elaboración propia.

- **REORIENTACIÓN DE LAS COMPETENCIAS TRADICIONALES DE LAS MUJERES Y SU REVALORACIÓN EN NUEVOS MERCADOS**

Este objetivo se aplica usualmente para grupos objetivos de bajos niveles de destrezas, con limitadas capacidades y experiencia en negocios, cuyas destrezas técnicas son básicas y principalmente femeninas, (por ejemplo, destrezas en tejido a mano, en cocina, en elaboración de productos de seda; artesanales, etc.). Tomando estas destrezas como un punto de partida, la intervención de servicios empresariales busca nivelarlas y mejorarlas, desarrollando además la capacidad de gestión, con la visión de reorientar sus capacidades hacia un nuevo mercado. Los ejemplos incluyen la intensiva promoción de artesanía de exportación y la realización de programas de capacitación que hallan nuevos nichos de mercado por medio del mercadeo de productos artesanales adaptados, diseñados en forma novedosa y ajustados al gusto de los consumidores (internacionales).

Ilustrativo es el caso ya comentado de las productoras artesanales de arpilleristas de Santiago, cuyos productos dejaron de tener demanda, haciendo que cientos de mujeres se quedaran sin mercado y sin ingresos. La Fundación Solidaridad (FS) decidió efectuar un estudio de mercado que identificó a juguetes hechos a mano para la educación inicial como un nuevo nicho de mercado para estas mujeres. FS, subsecuentemente, reorientó sus servicios a este nicho de mercado, y ahora provee capacitación, asistencia técnica, desarrollo de nuevos productos y servicios especializados de mercadeo, que involucran la preparación de mujeres para su participación en licitaciones nacionales públicas. Las destrezas tradicionales de las arpilleristas han sido reorientadas con fuerte capacitación en áreas de gestión, prioritariamente, y cálculo de costos, precios, y contabilidad, entre otros. Ahora aquellas mujeres producen juguetes a mayor escala, participando además en licitaciones nacionales y mercados de exportación. El caso ilustra que los nuevos productos de juguetes infantiles hechos a mano, con mayor valor, han reemplazado sus artesanías tradicionales.

Artesanías Ocueñas S.A. es una empresa que integra 120 artesanas que se dedican a la confección y comercialización de los vestidos típicos de la región de Ocú en Panamá (polleras, montunos). La introducción de una nueva línea de mantelería producida por las artesanas con un alto grado de calidad para el mercado ha asegurado un buen posicionamiento de las artesanas tanto en el mercado nacional como internacional. Se ha afinado las técnicas de la producción artesanal y la estandarización de la calidad; además, las artesanas han sido capacitadas en gestión administrativa y financiera, lo que les permitió manejar sus empresas de manera satisfactoria.

De modo similar, ATMA nos muestra que la reorientación de las habilidades de las tejedoras de paja toquilla se ha realizado a través de una intensa capacitación técnica, de desarrollo personal y en gestión empresarial. Con ello se ha dado un nuevo valor a la actividad productiva tradicional de las mujeres en el Cantón de Sigsig en Ecuador, que por generaciones ha sido transmitida de madres a hijas.

Cabe señalar que el desarrollo de las competencias de las mujeres incluye frecuentemente la transferencia de nuevas técnicas de producción, tales como nuevas técnicas para el lavado de paja toquilla (ATMA), nuevas técnicas para el procesamiento orgánico de condimentos (Fundación ESPAVÉ), así como nuevas técnicas para el uso del horno (PROARTE), para citar algunos ejemplos.

CEPROMUR ha logrado dar un nuevo valor comercial al servicio culinario, a través de ferias y festivales de comida típica peruana que se realizan semanalmente en diferentes lugares de Lima, la capital peruana. Las habilidades culinarias de las mujeres se han convertido ahora en este nuevo servicio con alta demanda, bien valorado tanto por los peruanos como por los turistas que lo prueban. Este proceso se ha logrado mediante una reorientación de las competencias existentes de las mujeres e introduciendo conceptos y exigencias de calidad del producto, higiene, presentación personal, atención al cliente, entre otros.

El empoderamiento de las mujeres en los casos señalados está en la *revaloración de sus habilidades tradicionales y de servicios tradicionalmente femeninos*. En términos de empoderamiento, existen logros en la capacidad técnica y de gestión mejoradas en la penetración en el mercado y el acceso a nuevos nichos de mercado, en la oferta de nuevos productos (usando destrezas tradicionales mejoradas) o de productos tradicionales con diseños adaptados para nuevos consumidores. También son significativos los beneficios económicos estructurales, así como aquellos relativos a la auto-percepción y a la imagen pública del trabajo de las mujeres empresarias. Los logros del empoderamiento apuntan a un nuevo reconocimiento y a una nueva percepción de las actividades de las mujeres, tradicionalmente menor valoradas y menos remunerados.

- **MEJORAR LAS COMPETENCIAS, INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD: RECONOCIMIENTO Y VISIBILIDAD**

Varias experiencias de capacitación, asistencia técnica y comercialización están orientadas a mejorar las habilidades y destrezas de las mujeres y a mejorar la productividad de la empresa. El servicio está orientado a formarlas como mejores empresarias, en el caso de la asistencia a mujeres empresarias y/o programas dirigidos a mujeres cabezas de familias elaborando productos y servicios de mayor valor; es decir, a hacerlas mejores empresarias, con herramientas de gestión y conocimiento de las exigencias técnicas de calidad del producto o servicio que brinda su empresa. Además de la capacitación en gestión empresarial, el fomento de las competencias se concentra normalmente en los procesos de producción, en el aprendizaje de nuevas técnicas de producción y el uso de maquinaria, entre otros. Esto les permite pasar, por ejemplo, de un mercado de vecindario local a mercados nacionales más exigentes.

De otra parte, cabe señalar los SDE que están dirigidos a fomentar las destrezas de mujeres co-conductoras en las empresas familiares con el fin de mejorar su desempeño, visibilizar su rol en la empresa e incentivar sus habilidades en aquellas áreas de producción y gestión de la empresa donde no figuran mucho. El empoderamiento del fomento de las capacidades, en este caso, se da por el reconocimiento del rol de la mujer como empresaria y co-conductora de la empresa. Un caso a mencionar es el de CEPI, que sub-contrata empresas textiles familiares para completar pedidos voluminosos con grandes compañías nacionales e internacionales. CEPI busca mejorar los niveles técnicos, de producción y de gestión de las mujeres, con la visión de incrementar su competitividad en el mercado, dándoles acceso a nuevos mercados con altos estándares de calidad.

Los efectos del empoderamiento de las mujeres se hacen evidentes mejorando su dotación en el área técnica y de gestión, en el acceso a nuevos mercados o a una posición fortalecida en los mercados existentes, en un mayor reconocimiento de sus capacidades empresariales, en una mayor visibilidad de sus logros empresariales a nivel de la sociedad, y en una posición más fuerte y un rol más visible en el caso de las empresas familiares.

- **FOMENTAR NUEVAS COMPETENCIAS PARA MUJERES E INCURSIONAR EN SECTORES NO TRADICIONALES, AQUELLOS CONSIDERADOS COMO DOMINIOS MASCULINOS**

La entidad de servicios provee nuevas destrezas técnicas en áreas no tradicionales, tales como carpintería, trabajo en madera, construcción y similares, tradicional y culturalmente percibidos como dominios masculinos. El efecto del empoderamiento sobre las mujeres es considerable en el sentido que ellas obtienen un nuevo posicionamiento en un nuevo nicho de mercado, compitiendo con varones. Eso significa, además, romper el estereotipo de las percepciones públicas de lo que se considera como masculino y femenino, generando nuevas imágenes sobre lo que las mujeres pueden hacer y hacen en desarrollo empresarial.

Ilustrativo al respecto es el caso de la capacitación técnica que CORFEC (Ecuador) oferta a mujeres en oficios no tradicionales para mujeres, en carpintería, trabajos en madera y en vidrio, entre otros. Es interesante resaltar que CORFEC cuenta con mujeres capacitadoras en carpintería y con jefas en los talleres demostrativos, lo cual representa una herramienta práctica para enseñar y transmitir estas nuevas competencias no convencionales para mujeres.

Otro caso a mencionar es la promoción y capacitación de mujeres como colectoras de desechos sólidos y productoras de artículos reciclados en El Salvador. La Fundación ABA capacita a las mujeres en nuevas competencias que, para desenvolverse en las cooperativas de recolección, requieren la introducción de nuevas tecnologías de reciclaje y de manejo de desechos sólidos, capacitación en gestión empresarial y participación en licitaciones públicas.

Debe mencionarse que el acceso a información comercial y de mercado, así como el aprendizaje de nuevas tecnologías de comunicación e información que varias entidades SDE brindan, contribuyen al desarrollo de nuevas competencias de las mujeres empresarias. El uso extendido del comercio electrónico permite a las mujeres tener acceso fácil y conexión rápida con nuevos mercados y obtener información comercial para sus empresas. Varios programas de capacitación ofrecen el uso de Internet como herramienta básica de gestión (DEVNET, CORFEC). En este sentido debería resaltarse una tendencia a romper los esquemas estereotipados según los cuales las mujeres tienen miedo a la tecnología y se resisten a adoptar el uso de nuevas técnicas de información.

2.5.2. *Liderazgo empresarial, asociatividad y poder de negociación*

La dimensión de empoderamiento sobre *liderazgo empresarial de mujeres y asociatividad* atraviesa las intervenciones de servicios empresariales mencionadas en la sección anterior. Muchas formas y niveles diferentes de asociación entre mujeres (y varones) están siendo promovidos por entidades de servicios: en algunos casos, por redes informales; en otros, por tipos de asociaciones más formalizadas. Tienen en común el propósito de romper el aislamiento relativo que muchas mujeres experimentan, y lograr su empoderamiento económico y social, mediante la capacitación organizacional y el apoyo técnico en la generación de redes y otras formas organizacionales. Promover las diferentes formas de asociatividad[21] involucra principalmente una capacitación en organización y un proceso de acompañamiento por parte de las entidades SDE. La capacitación se orienta usualmente a procedimientos administrativos y gestión financiera, estilos de liderazgo en la organización, resolución de conflictos, formas de comercializar o mercadear, así como salud mental. Generalmente, se promueve el asesoramiento sobre la estructuración, las normas de funcionamiento y las "reglas de juego". En el caso de la promoción de organizaciones mixtas (mujeres y varones), se desarrolla un mecanismo de concientización, para que las mujeres participen equitativamente en los cuerpos directivos (Fundación ABA).

Las formas asociativas ayudan a incrementar la confianza y a menudo sirven como plataformas de interacción e intercambio y así de desarrollo de "capital social"[22]. Además, dan a las mujeres la posibilidad de competir en mejores condiciones, mediante estrategias colectivas y de escala frente al mercado, a proveedores y a clientes mediante la participación conjunta en licitaciones públicas y ferias. También les da un mayor acceso a nuevos mercados, y a otros servicios institucionales (por ejemplo, crédito), y son un medio para alcanzar poder de negociación e influir en reformas políticas.

---

21. *Se entiende por asociatividad a la organización voluntaria de individuos o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común (Véase: BID, 2002).*
22. *El capital social de un grupo podría entenderse como la capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto, los recursos asociativos (las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación) que radican en las distintas redes sociales a las que tienen acceso sus miembros (BID, 2002).*

Pasaremos a ver las modalidades principales de asociatividad que vienen promoviendo las entidades SDE:

(a) Redes de cooperación inter-empresarial entre empresarias: son básicamente redes informales de encuentro, consejo mutuo, intercambio de experiencias e información comercial, y prestación de servicios conjuntos a clientes (MMR, CEPI, FIDE XII). Este tipo de red puede ser un producto de un curso de capacitación, como en el caso de EDAPROSPO, donde los egresados de la capacitación empresarial forman una asociación de empresari@s para intercambiar experiencias de negocios. Mediante el establecimiento de redes económicas, las microempresas pueden reducir sus costos y acceder a nuevas oportunidades de negocios y mercados.

Varios programas (CENZONTLE, CDH) promueven las redes económicas de las mujeres líderes que, movidas por las necesidades de mercado, los altos costos de producción y la promoción de sus productos, conforman su propia organización. Ellas, además, saben con claridad que requieren incidir en la definición de propuestas y políticas públicas para poder transformar su situación subordinada en la educación, salud, servicios, etc.

(b) Consorcios/redes de comercialización: articulan a los proveedores, distribuidores y consumidores finales; lo que les permite producir, y comercializar a gran escala y así satisfacer mayores demandas. Por ejemplo, la Fundación ESPAVÉ viene impulsando la red de mujeres productoras y comercializadoras de plantas alimenticias, aromáticas y medicinales de quibdó-chocó en Colombia, que reúne a las productoras para transformar y comercializar los condimentos. También existen varias formas de formación de zonas empresariales (INPET), redes constituidas por agrupaciones de varios talleres productivos, cercanos geográficamente, que desarrollan experiencias conjuntas de compras, producción, uso de servicios, etc.

(c) Asociatividad como base para la producción y comercialización: Tesoros Mayas fomenta la organización de las artesanas a través de tiendas comunales en diferentes regiones de Guatemala, las cuales son centros de acopio y de producción de los productos artesanales que comercializa Tesoros Mayas y autogestionadas por las propias artesanas. La Fundación ABA, por su parte, promueve la asociatividad aplicando el modelo del cooperativismo para la recolección de basura de manera organizada y capacita y asesora las cooperativas en la preparación de licitaciones públicas y en la presentación de ofertas a los municipios, lo que les permite competir en mejores condiciones de negociación para la contratación de servicios por parte de las municipalidades. Otro caso notable es el de la Fundación Solidaridad, que promueve la participación de 205 mujeres productoras de juguetes didácticos en licitaciones del estado.

(d) Cooperativas y empresas colectivas: ATMA y Tejemujeres son los ejemplos que destacan en cuanto a organización gremial / cooperativista, a diferencia de las anteriores modalidades de asociatividad, donde la entidad de servicios promueve algún tipo de organización de mujeres empresarias. Esta categoría presta servicios empresariales a sus socios, miembros de la entidad, caracterizándose por su gestión colectiva y por la repartición colectiva de utilidades. De igual manera, debe resaltarse ejemplos de promoción de empresas colectivas, a lo que FUNDAEMPRESA denomina como *asociacionismo*.

Generalmente, las mujeres empresarias no cuentan con muchos y diversos ejemplos de empresarias exitosas como referentes; más bien, por lo general, carecen de estos referentes empresariales en la zona. Para estimular el liderazgo empresarial de mujeres, las entidades SDE llevan a cabo las siguientes acciones:

- *Estimular la creación de modelos de roles de mujeres empresarias*. Esta herramienta de empoderamiento es puesta en práctica por muchas entidades de servicios, entre otros, mediante la organización de concursos para empresarias o el

empleo de casos de mujeres exitosas como imágenes corporativas, como hizo CORSEDA con una artesana, premiada internacionalmente.

Las mujeres artesanas del Cauca en Colombia representan hoy para toda comunidad sericícola, pero también para las distintas instancias que tienen que ver con el sector rural en la región, un modelo de capacidad empresarial y de gestión: algo que se ratificó con el premio "MUJER CAFAM" del Cauca, otorgado por el Departamento a la artesana más anciana de CORSEDA cuya estampa sirve hoy como imagen corporativa para la organización. Antes, cuando el servicio de comercialización de tejidos de sericultores no se encontraba debidamente estructurado, eran los hombres como productores de capullo quienes lideraban todo el proceso.

- *Organizar intercambios entre mujeres empresarias y pasantías para empresarias exitosas.* Aprender de las experiencias propias de mujeres exitosas es una herramienta muy útil para motivar a las mujeres y para expandir sus horizontes en conocer otras realidades. Pasantías y visitas empresariales, bien preparadas y ejecutadas, sirven como capacitación horizontal[23]. Observar como otras mujeres empresarias han logrado niveles de desarrollo elevados les motiva, les estimula y además les convence a asumir el riesgo, dado que se parte de la práctica y experiencia de mujeres exitosas que normalmente han enfrentado y superado una serie de situaciones adversas. Además, ampliando sus horizontes, las mujeres se convencen de la importancia de la calidad del servicio, y de la atención personalizada al cliente, entre otros.

- *Crear espacios de encuentros para mujeres empresarias.* Un instrumento de empoderamiento que destaca en las entidades SDE es el crear espacios para que las mujeres se reúnan e interactúen con el fin de intercambiar experiencias personales y empresariales, que sirve además como herramienta motivacional. CEPI, por ejemplo, promueve el liderazgo de mujeres mediante lonches empresariales, en los cuales las empresarias son invitadas a exponer sus experiencias logrando motivar a otras mujeres con sus testimonios empresariales y personales. Estos encuentros son gratuitos. Otras entidades promueven reuniones semanales especialmente para mujeres o estimulan la participación de mujeres en reuniones de pequeños empresari@s, organizadas por consejos municipales o por redes locales de coordinación de entidades de servicios empresariales.

El Movimiento Manuela Ramos (Perú) organiza los Martes Femeninos, donde se abordan temas como autoestima, relación con la pareja, educación de los hijos y planificación familiar, entre otros. En estos espacios se propicia el conocimiento de los derechos de las mujeres y se promueven cambios en actitudes y comportamientos para mejorar la calidad de vida y el entorno familiar. A través de dinámicas recreativas, las mujeres empresarias comparten sus experiencias.

- *Iniciar acciones empresariales que sean de interés común.* Impulsar iniciativas y acciones colectivas como parte de un programa de capacitación o asistencia técnica es de mucha utilidad para sentar las bases de redes empresariales. En su programa de apoyo y fortalecimiento a microempresas lideradas por mujeres en la Región de Magallanes en Chile, FIDE XII desarrolló una *Guía comercial de mujeres microempresarias de la Región Magallanes*. La elaboración de este producto con valor comercial para todas las mujeres sirvió al mismo tiempo para forjar los vínculos empresariales entre las empresarias.

- *Creación de nuevos modelos empresariales.* Otros casos muestran la relevancia que tiene para las entidades de servicios explorar nuevas formas de riesgo compartido, caracterizado por una responsabilidad compartida con grupos

23. *CEPAM ha desarrollado una guía de observacion y reflexión para las pasantías destinadas a empresarias exitosas.*

desfavorecidos de mujeres y a su vez, destinado a aumentar su poder de negociación. CEPAM es una entidad de capacitación empresarial con reconocida experiencia en género. Promueve emprendimientos empresariales asociativos de mujeres organizadas y, en el caso de la sociedad tripartita D'CASA, ha mediado por una fórmula de compartir riesgos por la que la organización local de mujeres tiene el 40% de las acciones, un inversionista privado el 30% y CEPAM, como entidad promotora, el 30%. En un plazo determinado, la organización popular pretende comprar todas las acciones y ser dueña de esta empresa asociativa de gastronomía.

Desde el comienzo, lo que se buscó con prestar un servicio de comercialización de tejidos fue aumentar la capacidad de negociar del gremio de la seda en la región. Esto fue motivado, en particular, por los bajos precios pagados por los intermediarios. Esta capacidad de negociación se vio aumentada por varias razones: entre otras, porque se pudo unificar, alrededor de CORSEDA, criterios de calidad (como calibre de hilos artesanales, colores, diseños y tamaños de tejidos) y se estandarizaron los procesos entre las asociaciones; pero tal vez lo más importante fue que se estandarizaron los precios oficiales o de sustentación para tejidos, y se aumentó la oferta exportable al hacer acopio de éstos, lo que de entrada permitió un incremento en los precios en más de un cincuenta por ciento y una negociación directa con las comercializadoras internacionales.

2.5.3. Percepción pública y auto-imagen

El rol tradicionalmente asignado de manera enfática a la mujer en la sociedad latinoamericana es el de madre, y apenas se le reconoce su rol económico y el aporte que hace a la PEA. Es necesario generar nuevas actitudes y comportamientos, que concuerden más claramente con una nueva ubicación de la mujer en la sociedad[24]. El empoderamiento de mujeres y una mayor equidad de género no pueden lograrse sin estos significativos cambios culturales y de percepción pública.

Llama la atención que las entidades SDE otorguen mucha importancia a *visibilizar* las actividades que vienen realizando las mujeres empresarias en el transcurso del tiempo como usuarias de los servicios. Dar a conocer al sector empresarial y a la opinión pública los logros y las capacidades empresariales de mujeres es considerado de suma importancia para reconocer plenamente su rol como empresaria, romper esquemas tradicionales y estereotípicos sobre el rol de la mujer en la sociedad, revalorar aquellos servicios y productos hechos por mujeres que tradicionalmente son pocos valorados y construir una imagen positiva y sobre todo realista de la mujer como empresaria.

Para dar a conocer los éxitos de mujeres empresarias e influir sobre su percepción pública destacan las siguientes acciones:

- *Promover la participación de mujeres en actividades empresariales y públicas.* Su involucramiento en actividades públicas en calidad de empresarias exitosas, ya sea mediante la red de comercialización o a través de la presentación de sus productos y en negociación con autoridades locales, les da visibilidad y reconocimiento y fortifica los logros que van obteniendo. La experiencia de CEPROMUR es ilustrativa del hecho en que promueve, en concertación con las municipalidades, la participación de las mujeres expositoras en espacios públicos, principalmente en ferias y festivales de comida criolla en las zonas comerciales de Lima. Esto ha dado visibilidad y reconocimiento a las habilidades culinarias de esa mujeres. Otras acciones afirmativas que incrementan el empoderamiento de las mujeres incluyen la promoción y preparación técnica de la participación de las mujeres en actividades empresariales, tales como ferias comerciales, misiones comerciales y licitaciones públicas.

24. *Véase también: Benavides M. (1997) en Swisscontact; DESIDE.*

- *Organizar concursos para empresari@s PyME.* La organización de concursos del tipo *Empresario del Año* se realiza a diferentes niveles (municipal, nacional o internacional), puede ser dirigida específicamente a mujeres empresarias o, en general, todos los empresarios. En ambos casos, diversas entidades SDE tienen un programa para apoyar a las mujeres en las presentaciones técnicas de los concursos y para motivarles a concursar. Los concursos para pequeños empresari@s han demostrado ser instrumentos muy importantes para reforzar el espíritu empresarial, incrementar su visibilidad pública (generada del reconocimiento público) y estimular la competición entre los empresari@s. Específicamente, la premiación de mujeres empresarias es una herramienta valiosa en fomentar el liderazgo empresarial de mujeres y, a la vez, levanta tanto su autoestima como la percepción pública que se tiene de ellas (Manuela Ramos, ACONSUR, CEPAM).

- *Realizar campañas de difusión pública.* La difusión de los logros de mujeres empresarias se lleva a cabo usando los diferentes medios de comunicación de masa. Cabe notar que varias entidades tienen una relación permanente con la prensa, lo que les permite dar a conocer periódicamente al público sus desempeños. También debe mencionarse la transmisión de sus logros en revistas empresariales y en eventos públicos y especializados de debate con respecto a las políticas de promoción de las PyMEs. Es interesante rescatar que se está sistematizando la experiencia de las cooperativas que promueve la Fundación ABA, en donde la recuperación de la historia y biografía de la mujeres líderes tiene especial relevancia y tendrá amplia difusión pública. Además, del enfatizarse el lanzamiento y la promoción de marcas propias (p.e. Fundación ESPAVÉ) y la difusión de catálogos con productos elaborados en su mayoría por mujeres empresarias (CDH).

Lecciones y mejores prácticas de empoderamiento en SDE

- Empoderamiento significa implementar acciones afirmativas y promocionales que permitan fomentar y resaltar los desafíos y logros de las mujeres empresarias. Las acciones identificadas y resumidas en el presente documento no son necesariamente costosas de implementar y pueden ser incorporadas en el marco de SDE sin mayores costos adicionales. No obstante, siempre requieren de una intencionalidad de género, es decir de un compromiso y capacidad institucional para llevar a cabo las actividades orientadas al empoderamiento.
- Fomentar las destrezas, capacidades y habilidades de las mujeres empresarias, - en breve, sus competencias - es un área prioritaria desde el punto de vista del empoderamiento. Existen diferentes estrategias para reorientar y revalorar las competencias tradicionales de mujeres; mejorar su competitividad y productividad (que refuerzan su reconocimiento empresarial) y también la formación de nuevas competencias para incursionar en campos no tradicionales para mujeres y romper esquemas estereotípicos sobre el trabajo productivo de hombres y mujeres. Estas estrategias muestran la capacidad de la entidad SDE para adaptar las competencias de mujeres a las exigencias y estándares del mercado, con importantes efectos de empoderamiento.
- Diversas formas de asociatividad de mujeres, sea informales o más formalizadas, generan resultados significativos tanto a nivel de cada empresaria como a nivel de la colectividad de mujeres empresarias. La promoción de la asociatividad es un factor clave de éxito para el empoderamiento, con efectos importantes para el desarrollo de capital social, de desempeño empresarial y también para el desarrollo personal de mujeres, puesto que forja la articulación comercial, mejora la competitividad por las estrategias colectivas frente al mercado, promueve el intercambio y levanta la confianza de las mujeres. Además, ayuda a visibilizar los logros y desafíos de las mujeres empresarias.
- El promover espacios de encuentro fortalece el espíritu emprendedor de las mujeres empresarias; el compartir y el sentirse apoyadas les hace sentirse más seguras y capaces de lograr metas personales. Estos espacios sirven para el crecimiento personal y empresarial y de apoyo emocional. Asimismo, promueven la asociatividad y articulación comercial entre las empresarias.

2.6. Logros y perspectivas de sostenibilidad

LA SOSTENIBILIDAD SE REFIERE A LA PERMANENCIA INSTITUCIONAL DE LA ENTIDAD Y DEL SERVICIO, ES DECIR, A LA DISPONIBILIDAD A LARGO PLAZO DEL SERVICIO PARA LOS CLIENTES. COMO ELEMENTOS CLAVES DE LA SOSTENIBILIDAD SE HA CONSIDERADO: LA CAPACIDAD DE PAGO DE LA CLIENTELA; EL ROL DE LOS SUBSIDIOS EN EL DESARROLLO DE SERVICIOS; Y LA PERSPECTIVA DE SOSTENIBILIDAD DE LA ENTIDAD, TOMANDO EN CUENTA: (A) LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS Y PREVISTAS PARA DEJAR DE DEPENDER DE RECURSOS EXTERNOS O DONACIONES; (B) LAS DIFICULTADES ENFRENTADAS A LO LARGO DE LA EJECUCIÓN PARA ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD.

Con estas preguntas orientadoras se ha recogido la información correspondiente a sostenibilidad de los SDE. Como introducción de este importante tema, es pertinente comentar que el entorno global se ha caracterizado por el estancamiento de las economías en la mayoría de países en América Latina, creando un entorno difícil para la sostenibilidad, el co-financiamiento y la capacidad de pago por parte de los servicios empresariales. También se observa que todavía existe una difusión y actuación limitada de principios y valores empresariales, tanto por parte de las entidades SDE como por parte de las entidades que financian programas SDE.

2.6.1. Rol de los subsidios en el desarrollo de servicios

De acuerdo a la información cuantitativa proporcionada por las entidades SDE, se evidencia que el 58% de ellas se ubica en el rango de más de 100% de sostenibilidad operativa, y el 29% se ubica entre el 80% y el 100% de sostenibilidad operativa, la cual expresa en porcentajes la magnitud de costos totales cubiertos. Debe enfatizarse, sin embargo, que la información brindada sobre la sostenibilidad institucional y del servicio fue, en la gran mayoría de los casos, escasa, lo que dificultó el análisis cuantitativo. No obstante, es evidente que en su mayoría, las entidades SDE no logran cubrir los costos de los SDE brindados a sus clientes, lo cual remite, sin duda, al tema de los subsidios para poder mantenerlos.

Generalmente, las entidades SDE inician sus servicios con el apoyo financiero de entidades externas, mayormente agencias donantes. Sin excepción, los centros de SDE, así como las entidades de capacitación y de comercialización recibieron financiamiento inicial para desarrollar las actividades. Sobre la base de los casos analizados, podemos deducir entonces que, para iniciar SDE con ENFOQUE DE GÉNERO, los subsidios han sido de vital importancia.

Como se evidencia por los datos proporcionados, los subsidios siguen jugando un papel importante a lo largo de la ejecución de los servicios, pero en menor magnitud y también con variaciones dependiendo del tipo de servicio, como se verá a continuación. Las fuentes de financiamiento son diversas, y varían entre donaciones de agencias donantes, donaciones de fuentes locales tanto corporativas como particulares, y subsidios. Llama la atención que están aumentando los fondos nacionales "concursables". Particularmente el uso del sistema de bonos (*vouchers*)[25] para capacitación y asistencia técnica se ha extendido en muchos países andinos y de América Central. Según se aprecia, este sistema ha sido importante para facilitar a las PyMEs el acceso a los servicios de capacitación y asistencia técnica, y además ha sido importante para las entidades puesto que ha facilitado el crecimiento de los SDE.

Otra forma de subsidio mencionado frecuentemente es la de los convenios institucionales, es decir, de los contratos con instituciones intermediarias que financian gran parte o la totalidad del costo de la capacitación o asistencia técnica a ser brindada a un grupo determinado.

---

25. *Los bonos para PYMEs forman parte de un sistema de subsidio e incentivo a la demanda de SDE implementado por el Estado o por entidades privadas en varios países latinoamericanos. El empresari@ PyME accede a cupones de capacitación y asistencia técnica por un determinado valor que, mediante un aporte propio del empresari@, se puede canjear por el valor correspondiente a la entidad prestadora de servicios seleccionada por el empresari@ mismo.*

2.6.2. Capacidad de pago de la clientela

"Cuando se arriesga dinero se cuidan las cosas" *(CEPAM)*.

Por lo general, la capacidad de pago de los clientes de los servicios en los diferentes casos concursantes era limitada, debido a la recesión económica presente en los países latinoamericanos. En el área de servicios de capacitación, existe una tendencia a pagar por los servicios brindados, aunque sea sólo una parte de los costos de capacitación. Es importante subrayar, sin embargo, que inducir una cultura de pago por parte de los clientes es una preocupación común y una prioridad. Muchas entidades SDE manifestaron encontrar dificultades en este aspecto, ya que las distorsiones del mercado causadas por años de subsidios y donaciones, práctica común en muchos países han dejado su marca sobre todo para mujeres rurales, de bajos ingresos, y mujeres indígenas. A ello se añade el hecho de competir con entidades que no cobran por sus servicios. La experiencia sugiere, sin embargo, que es igualmente importante insistir en que las propias entidades de servicios practiquen el enfoque empresarial que buscan fomentar en sus clientes. Ello incluye la conciencia acerca de los costos, la transparencia, los estándares de calidad, etc., que deben ser asumidos por las entidades de servicios de la misma forma que ellos lo esperan de sus clientes. Por ende, fomentar una cultura emprendedora y efectivamente practicar un enfoque empresarial resulta de mayor importancia en las estrategias de sostenibilidad de las entidades SDE.

Existen formas novedosas de pago por la capacitación y asistencia técnica. Veamos en el siguiente recuadro dos ejemplos.

En el programa PROEMPREZAH de la Escuela Zamorano de Honduras, el convenio de prestación de servicios especifica el monto a pagar en efectivo por las microempresas y un monto determinado para realizar un trabajo comunitario. El primer año es un año de gracia, debido a que en él se desarrolla el prototipo de producto, se afina su producción, se realiza las pruebas de mercado y se fomenta el ahorro; en el segundo año, la microempresa inicia la producción comercial y la comercialización de los productos, lo cual le permite realizar los ahorros correspondientes e iniciar el primer pago por los servicios, al finalizar el año. Además, los ingresos generados permiten la sostenibilidad de la actividad.

La Fundación Mario Santo Domingo de Colombia emplea una estrategia diferenciada de pago por servicio, de acuerdo a la capacidad estimada de pago del cliente. En la metodología solidaria se puede acceder a los servicios de formación y capacitación en combinación con un crédito: el empresari@ inicia su pago posterior al otorgamiento del crédito. Se cancela el servicio en cuotas estipuladas en el plan de amortización. El material didáctico, correspondiente a 20 cartillas, es cancelado de la siguiente manera: las 3 cartillas iniciales son deducidas del crédito y las 17 restantes son canceladas durante el proceso de capacitación en 4 paquetes semanales, acorde al término de duración del mismo; tiempo en el cual el empresario ha invertido el crédito y supuestamente viene generando una utilidad. De otra parte, la metodología individual ha sido concebida para negocios que poseen mayor capacidad de pago. En este caso, los empresari@s participan en el proceso de capacitación previo al crédito y cancelan el servicio y el valor del material didáctico al mismo tiempo, en paquetes de 5. Las personas que solo deseen acceder a los servicios de capacitación y formación empresarial sin procesar un crédito, pueden hacerlo por esta última metodología.

Varias entidades que prestan servicios de capacitación señalan que enfrentan dificultades en convencer a (potenciales) clientes del valor y de la calidad de su servicio, por lo que tienen que invertir en campañas de mercadeo y promoción caracterizadas por una atención personalizada (véase también la sección sobre eficacia) que aumentan los costos de sus servicios.

Los servicios de información generalmente son gratuitos, mientras que los servicios de comercialización tienen un mecanismo entretejido que favorece la intermediación.

Debe mencionarse, sin embargo, que la provisión de capacitación intensiva y servicios de asistencia técnica, frecuentemente ofrecidos como servicios de apoyo esenciales en el contexto de servicios de comercialización, son los que aparentemente reducen el nivel de rentabilidad de estos servicios, dado que son actividades costosas.

El Centro de Servicios de CEPI –SERVICEPI-, se inició en el marco del proyecto DESIDE-SWISSCONTACT. Ahora destaca al alcanzar la sostenibilidad más exitosa de todos los centros de servicios de la red de servicios en el Perú (en 1998 la tasa de recuperación de los costos operativos era de 141% y en 1999 era de 139%). En el caso de CEPI, los servicios de capacitación y asistencia técnica son pagados directamente por los empresarios; el de articulación comercial está incluido en el pago que se hace a las PyMEs por servicios.

Se ha encontrado que difícilmente se logra financiar algunos campos de los SDE con inversiones de la propia entidad o por aportes de la clientela, tales como, por ejemplo, el desarrollo de nuevas tecnologías, el diseño de nuevos productos o la capacitación intensiva a artesanos. Usualmente, este tipo de actividades se desarrolla mediante aportes no reembolsables de donantes. Es evidente que la inversión en estas áreas es onerosa, pero de fundamental importancia para hacer relevante el servicio y para hacerlo crecer.

2.6.3. Estrategias de sostenibilidad

En términos de estrategias de sostenibilidad, se halló que es bastante común el uso del subsidio cruzado con microfinanzas, en orden a pagar los servicios de desarrollo empresarial, especialmente en el caso de entidades SDE que tienen un enfoque integral. Varias entidades (especialmente de capacitación) ofrecen también un paquete mixto de servicios, que combina servicios para clientes PyMEs con servicios de capacitación para clientes institucionales que pagan completamente los costos de capacitación. Alternativamente, existen combinaciones que brindan servicios empresariales a clientes pobres con la provisión de servicios a clientes con mejor capacidad de pago.

A continuación presentamos tres diferentes experiencias de entidades reconocidas, cuyos casos y puntos de vista consideramos ilustrativos para poder apreciar las diferentes estrategias acerca de la sostenibilidad institucional, así como los logros alcanzados al respecto y finalmente, los retos principales que enfrentan.

Estrategia de sostenibilidad: caso de PRO MUJER

La cliente con la que PRO MUJER trabaja se concentra en el estrato más pobre de la población, donde el 60% tiene negocios de subsistencia. Bajo este contexto, la capacidad de pago de la cliente es mínima. Los subsidios creados por el gobierno a través del Vice Ministerio de Micro Empresa están orientados a micro y pequeñas empresas en crecimiento o transformación, existiendo requisitos que su población meta no puede cumplir. PRO MUJER tiene pensado trabajar con donaciones los primeros 5 años; posteriormente se tendrán consolidados los aportes de la comunidad, así como actividades que generen ingresos propios y permitan cubrir las operaciones. No se tiene en mente variar la clientela hacia un estrato superior donde realmente pueda cobrarse el costo total del servicio, ya que el compromiso institucional es con el estrato más pobre. El reto institucional es que la contraparte de la cliente pueda subir hasta cubrir los costos operativos del servicio de capacitación y se tenga la posibilidad de mantenerlo a lo largo del tiempo. El principal condicionante para alcanzar la sostenibilidad se centra en brindar un servicio de calidad que permita la satisfacción de la cliente, de tal forma que se incremente la demanda del servicio. También se tiene planteado que los ingresos generados por el servicio de crédito sean destinados cubrir los costos del servicio de desarrollo empresarial. Esta doble estrategia permitirá que PRO MUJER, a mediano plazo, brinde este servicio a los estratos muy pobres.

El caso de PRO MUJER es ilustrativo para la *estrategia del subsidio del servicio de desarrollo empresarial cruzado con el de microfinanzas*. Al mismo tiempo, se mantiene, bajo perspectivas realistas, el principio de cultivar el pago por parte de la clientela. Destaca el compromiso institucional de atender a la población más pobre y el deseo de no someterse a la tentación de subir a niveles de clientela más altos, capaces de pagar.

La estrategia del subsidio cruzado se manifiesta también en la *diversificación de servicios a otros sectores*. Varios proveedores de capacitación (Alma de los Andes, CEPAM) optan precisamente por atender a otros sectores con mayor capacidad de pago, con la finalidad de subvencionar los servicios brindados a la clientela más pobre. Otro ejemplo es el de dedicarse a la formación de capacitadores en gestión empresarial en el marco de alianzas institucionales, en lugar de solamente brindar capacitación directa a los empresari@s PyME (CAPRODA). Dichos ejemplos de estrategias de diversificación para alcanzar sostenibilidad financiera se producen por la necesidad de sobrevivir como entidades de servicios en condiciones del mercado. Queremos señalar, sin embargo, que aquella estrategia de diversificación a otros sectores de PyMEs con mayor capacidad de pago, representa un riesgo en la medida que la entidad SDE puede, por la misma presión del mercado, desviarse de su compromiso original con los pobres y dirigirse cada vez más a la clientela que es capaz de pagar.

Es interesante subrayar algunas de las estrategias de reducción del costo del servicio usadas por las entidades. Las mismas que incluyen:

- *Involucrar a estudiantes mediante convenios con universidades*: es una estrategia usada con frecuencia. Múltiples proveedores trabajan con estudiantes que monitoreados por el personal de la entidad, realizan asesorías, investigación de mercados, asistencias técnicas personalizadas, diseño de productos y capacitación. Estos convenios sirven para un doble propósito. El primero es brindar un servicio extensivo y de bajo costo a la población meta, que de otra forma no podría cubrir los costos de un servicio de asesoramiento empresarial. El otro es fortalecer el enlace entre el sector académico y la PyME, con la formación de estudiantes mediante prácticas en sectores de bajos ingresos, con las cuales ellos obtienen su titulación y conocen otras realidades.

- *Trabajar con voluntarios:* en varios casos se colabora con cooperantes internacionales de diferentes países y con instituciones nacionales, para entregar diferentes SDE.

- *Formar un grupo selecto de clientes que se conviertan en las principales capacitador@s:* es una estrategia empleada por diversos programas; es frecuente, por ejemplo, en los programas de bancos comunales, de capacitación y también de comercialización. Tesoros Mayas contrata a las mejores productoras como instructoras para la capacitación de artesanas en otras regiones del país, en la elaboración de nuevos productos. Las propias mujeres capacitadas son las que están organizando las próximas capacitaciones en el caso del Alma de los Andes.

Retos de sostenibilidad: caso de Tesoros Mayas

La comercialización de artesanías producidas por mujeres de escasos recursos del área rural requiere una fuerte inversión inicial en material publicitario, compra de stock inicial, alquiler de almacenes, y participación en ferias, entre otros. De igual manera, hay que hacer un fuerte esfuerzo e inversión en transmitir a las artesanas conceptos empresariales como los de calidad, cumplimiento, plazos de entrega, reducción de costos, productividad, etc. En este sentido, combinar la visión empresarial con la visión social es una lucha constante sin respuestas absolutas. La tentación de convertirse en una pura exportadora de artesanías pagando bajos precios es grande, pues un mercado tan competitivo como el de las artesanías ejerce una gran presión. Pero nunca debe olvidarse que el fin último es el apoyo a mujeres artesanas de escasos recursos, aunque a veces haya que seleccionar a las más preparadas para comercializar. El éxito y la sostenibilidad del servicio dependen directamente de la eficacia y el grado de profesionalismo existentes. Éstos son compromisos que toda comercializadora debe asumir sin vacilaciones aunque ello implique continuamente decisiones difíciles, como la de rechazar los productos elaborados por las mujeres cuando tengan defectos en la calidad o no cumplan con los plazos de entrega.

Logros de sostenibilidad: el caso de Tejemujeres

Esta cooperativa artesanal es autofinanciada y autosostenible. Los servicios tanto empresariales como sociales (guardería) son mantenidos sobre la base de los ingresos de la empresa. Al iniciarse la cooperativa, se contó con un subsidio que cubría las actividades de mercadeo, capacitación, desarrollo de productos, pago de equipo asesor, etc. En tanto la cooperativa comenzó a cubrir los costos relativos al giro del negocio, el subsidio fue decreciente hasta lograr el financiamiento total de las actividades. Sin embargo, se ha participado en programas de fondos compartidos para promoción de exportaciones y actualmente se cuenta con el aporte de una entidad española asociada al Fair Trade; estos recursos son utilizados exclusivamente en el desarrollo de nuevos productos, por lo que se consideran una inversión en el fortalecimiento de una relación comercial. Los subsidios del pasado permitieron construir las bases para la autogestión, pues han sido utilizados en actividades de mucho impacto como la capacitación, el mercadeo y el desarrollo de productos. Con los fondos del giro del negocio se puede financiar hoy casi el total de los servicios mantenidos. Se ha desarrollado mecanismos de alianzas para la provisión de otros servicios que la cooperativa no puede financiar directamente (como el programa de salud). Se han creado las condiciones para acceder a mejores mercados, a través de cambiar practicas y actitudes que permitan ofrecer un producto de alta calidad con respecto a la competencia, todo ello dentro de un marco organizacional que combina la búsqueda de rentabilidad con la promoción social de las asociadas.

De modo similar, ATMA cuenta con un sistema gremial que integra 400 socias toquilleras activas. ATMA subraya cómo, gracias a su gran esfuerzo por lograr el actual nivel empresarial, es hoy una organización netamente productiva y empresarial que no cuenta con subsidios y se encuentra a la vanguardia de las empresas competitivas en el arte tradicional de las mujeres de Sigsig. Sus integrantes han obtenido ayuda por parte de organismos externos, la misma que les ha servido para desarrollarse como una empresa independiente y sólida. El eje productivo se ha encaminado en el perfeccionamiento, producción y comercialización de los productos de paja toquilla, alcanzándose el 40% de logros a través de la continua capacitación técnica y de género, en gestión, control de calidad, acabados finos, presencia en el mercado, etc. Siempre se permite el ingreso de más y más tejedoras a esta empresa que en el futuro tendrá un sitial empresarial. "*Estamos encaminadas a convertirnos en una de las pocas empresas del país dirigidas y operadas eficientemente por las socias en beneficio de ellas y de sus familias*", comenta ATMA.

Lo que surge de algunas de estas experiencias son nuevas formas de desarrollo y liderazgo empresarial, que demuestran un alto valor social y rentabilidad econonómica. El tema de la sostenibilidad institucional presenta un desafío mayor para las entidades que en gran medida se han iniciado con financiamiento externo y que dependen de subsidios particularmente para el desarrollo de nuevos productos y para inversiones en recursos humanos que faciliten la expansión del programa. Hacer un balance entre el enfoque empresarial y la demanda de sostenibilidad con compromiso social es una tarea difícil, en tanto las presiones del mercado fuerzan a las entidades de servicios a atender a los clientes con mayor capacidad de pago de los servicios. Cabe señalar al respecto que varios ejemplos citados demuestran una capacidad marcada de balancear objetivos sociales y económicos, usando para ello un enfoque empresarial con orientación al mercado, ofreciendo servicios de bajos costos, con alcance considerable, y con efectos favoreciendo la equidad.

Lo que emerge de los concursos es la necesidad de desarrollar nuevas perspectivas sobre la sostenibilidad; perspectivas que trasciendan las estrechas interpretaciones financieras y amplíen el concepto de sostenibilidad, tomando en consideración intereses más amplios, como la equidad de género y el empoderamiento de mujeres.

Lecciones y mejores prácticas en sostenibilidad de servicios de desarrollo empresarial

- La carencia en la presentación de datos cuantitativos por parte de muchas entidades SDE refleja dos situaciones críticas: la primera, que supone una falta de apertura de las entidades para compartir dicha información; y la segunda, la más crítica, que indica que ellas no manejan dichos datos, los cuales son de vital importancia institucional. Debería enfatizarse la necesidad de inculcar la transparencia financiera e institucional de las entidades de servicios, como fundamento del enfoque empresarial que deben practicar.
- Lograr la sostenibilidad institucional, que básicamente significa asegurar la permanencia del servicio para la clientela, se presenta como un gran desafío para las entidades SDE, sin soluciones fáciles. El análisis de la sostenibilidad de estas entidades no puede hacerse sin tomar en cuenta el marco global del desempeño de las economías latinoamericanas. Con el estancamiento económico de los últimos años, se ha ido reduciendo también la ya reducida capacidad de pago de la clientela. Aunque el principio y la práctica de las entidades SDE son los de cultivar la capacidad de pago de los clientes bajo un enfoque empresarial, los resultados son limitados.
- Las presiones del mercado tientan a las entidades a subir a sectores PyME que cuentan con mayor capacidad de pago. Se requiere de un fuerte compromiso institucional y de visión social para no dejar de lado los sectores más pobres. La lección generalizada es que, además de practicar un enfoque empresarial, se debe mantener una visión social que comprometa a atender a sectores de bajos ingresos.
- Los subsidios han jugado un rol esencial en iniciar servicios con enfoque de género y siguen jugando un papel importante en la consolidación de metodologías, así como también para actividades específicas que resultan caras y difíciles de hacer rentables a corto plazo (tales como el diseño de nuevos productos, la formación de personal y la introducción de nuevas tecnologías). Romper esquemas tradicionales de SDE, fomentar una cultura emprendedora, superar la cultura de subsidios que todavía caracteriza la competencia, entre otras acciones, involucran costos pre-operativos considerables para las entidades que, a su vez, tornan más difíciles las perspectivas de sostenibilidad. En el caso de mujeres empresarias, estos costos parecen ser aún más altos. Es importante reconocer que, al trabajar con mujeres de bajos ingresos, es necesario implementar una política de subsidios en el corto y mediano plazo que permita mantener la clientela, expandir el servicio e insertar en el proceso a mujeres con negocios de baja rentabilidad.
- El subsidio cruzado como estrategia común de sostenibilidad institucional brinda una ventaja comparativa muy significativa en el caso de la articulación de servicios financieros con SDE. Cuando se trata del subsidio cruzado entre sectores y grupos de clientela (cruzándose clientela de bajos ingresos con clientela de PyMEs de transformación) dentro de SDE, el riesgo de desviarse hacia los estratos PyMEs más desarrollados es realmente grande. Nuevamente, se requiere de un compromiso institucional muy fuerte para no afectar la visión social.
- Balancear el enfoque empresarial con la visión y el compromiso social es el reto más grande de las entidades, lo que a veces genera bastante tensión. Los criterios de evaluación de la sostenibilidad institucional deberían ser enriquecidos para reflejar mejor este reto de equilibrar el enfoque empresarial con el enfoque social para servicios de desarrollo empresarial, puesto que el enfoque de equidad de genero en estos servicios genera un valor social agregado.

2.7. Efectos e impactos de los servicios de desarrollo empresarial

CON ESTA VARIABLE SE BUSCA SEÑALAR EN QUÉ MEDIDA LA EXPERIENCIA HA SIGNIFICADO UN MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES PARA L@S MICROEMPRESARI@S, EN ESPECIAL PARA LAS MUJERES EMPRESARIAS, EN LOA ASPECTOS ECONÓMICO, FAMILIAR, PERSONAL Y SOCIAL A RAÍZ DE SER CLIENTES DE LOS SERVICIOS. ADEMÁS, SE CONSIDERA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO Y LOS INDICADORES EMPLEADOS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO.

2.7.1. Sobre los aspectos económicos, personales, familiares y empresariales

En términos de medición del impacto, los concursos diferenciaron entre impacto económico e impacto en los niveles personal, familiar, empresarial y comunitario. Cabe apreciar que los SDE han influido positivamente en una actitud más independiente de la mujer. Los cambios de actitud se evidencian en su presentación personal, en un mejor vestuario y arreglo personal, en una visión más amplia de su trabajo y de su calidad de empresarias como tal es, con reconocimiento de sus propias capacidades empresariales, con mayor facilidad para movilizarse, con mayor respeto por las ideas de los demás y mayor comunicación con las personas que interactúan con ellas, incluyendo sus parejas e hijos.

Se ha identificado mejores niveles de destrezas, más oportunidades para la toma de decisiones activas en el nivel del hogar (manejo del dinero, inversiones, gastos domésticos, educación de los hij@s), mayor cooperación y comprensión por parte de los miembros varones de la familia, en la medida en que las mujeres obtienen mayor independencia y valor económico. Las experiencias indican que el involucramiento de las parejas en los servicios producen efectos significativos: los hombres suelen mostrar una mejor predisposición al trabajo en equipo y al reconocimiento de las cualidades que muestran sus compañeras como empresarias. Por otro lado, se señala también dificultades. Cuando la mujer tiene dinero y es la que solventa la economía empresarial y familiar, las relaciones al interior de la pareja varían; en algunos casos, ha significado inclusive el inicio de procesos de ruptura familiar.

Se halla por lo general un ingreso mejorado (que de acuerdo a la información brindada, varía entre el 25% y 80%). Generalmente, no se mide las variaciones que ocurren en la productividad de las empresas atendidas; sin embargo, en algunos casos se señala aumentos en la productividad de hasta un 50%.

Las experiencias evidencian que el desarrollo personal, en combinación con la formación de las habilidades técnicas, gerenciales y de organización, logran efectos positivos en el desempeño empresarial de mujeres. A nivel empresarial, se observa efectos positivos en la eficiencia y la organización de la empresa, mejoras en la calidad de sus productos y en el trato al cliente, cuentas más ordenadas, entre otros. Además, las entidades SDE señalan que de modo creciente las mujeres van pensando en el negocio y destinan una parte de las utilidades o ganancias para la familia, y de manera creciente hacen inversiones en la empresa misma, entre otros efectos saltantes. Llama la atención que las mujeres van perdiendo el miedo a negociar; vienen negociando contratos con funcionarios públicos y empresarios, proveedores y clientes. Esta seguridad les ha permitido romper esquemas en las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Empresarialmente disminuye la discriminación por el sexo femenino y se aprende a ver a la mujer como líder empresaria.

En la medida en que la concepción del servicio ha contemplado la equidad de género y la promoción de la incursión de las mujeres en ramas no tradicionales, se han generado efectos notables de inserción de mujeres en oficios considerados masculinos, tales como carpintería y barrido de calles públicas (Fundación ABA). Es interesante mencionar que, en algunos casos específicos, han ocurrido modificaciones entre los géneros en el sector empresarial, con incursión de hombres en actividades que eran tradicionalmente percibidas como femeninas. En la elaboración de tejidos de sericultura, antes sólo participaban las mujeres en Colombia, según observa CORSEDA. Hoy, después de probarse que tal actividad es suficientemente rentable, son muchos los hombres productores de capullo que decidieron ingresar a la actividad. También, no sólo muchas mujeres han ingresado a la actividad de la cría de gusanos de seda, sino que muchos hombres están dedicados hoy a la tejeduría artesanal.

Las mujeres que demuestran ser más desenvueltas en un medio empresarial son capaces de participar activamente en capacitaciones y se desempeñan mejor en público. En los aspectos sociales, ellas toman nuevos roles en la comunidad, comienzan a hacer sentir su opinión, se sienten más escuchadas y participan en actividades que como política, que anteriormente estaban reservadas prioritariamente a los hombres.

2.7.2. Medición de impacto e indicadores de género

Las evaluaciones de impacto no son realizadas por muchas entidades, debido, según señalan, a restricciones económicas. De aquellas que han efectuado evaluaciones de impacto con enfoque de género, se han diferenciado de evaluaciones de impacto más estándares, dado que incluyen variables e indicadores que registran el *impacto económico* (incremento en ventas, ingreso, productividad), pero también indicadores que reflejan el *nivel de diversificación y expansión de las inversiones* en el negocio, en comparación con las inversiones hechas en el hogar. Adicionalmente, incluyen información sobre *cambios (en la toma de decisiones y el control) reportados en las relaciones de género en el nivel familiar y en el nivel empresarial y sobre empoderamiento* (acceso y control sobre recursos, auto-imagen, participación en la toma de decisiones). En la segunda parte del presente documento, sobre microfinanzas (Capítulo 3), trataremos sobre los métodos y resultados de las tres evaluaciones de impacto con enfoque de género que hemos recogido con los concursos. En todos estos casos se trata de evaluaciones de servicios integrales, donde se evalúa tanto el impacto del crédito como de los SDE.

La mayoría de las entidades cuenta con algún sistema de recolección de datos esenciales, que permiten hacer un cierto monitoreo y seguimiento de los servicios y de sus respectivos efectos e impactos. Entre los instrumentos que se utiliza para registrar los avances y efectos, cabe rescatar: reportes de seguimiento, grupos focales, encuestas, fichas de asistencia a las capacitaciones, cuadernos de control de las empresarias, mini-diagnósticos situacionales rápidos, y entrevistas. Ilustrativo es el caso de Cenzontle, que no cuenta con un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación de impacto como tal, pero sí aplica y mide los siguientes indicadores:

Tabla 7: Indicadores de monitoreo y evaluación de Cenzontle, Nicaragua

En la empresa:	• Productividad. • Ingreso por ventas. • Calidad y presentación del producto. • Generación y mantenimiento de empleo, mantenimiento y crecimiento del mercado. • Número de clientes. • Presentación de local. • Nivel de distribución y organización de áreas casa / empresa. • Aplicación de controles administrativos y contables.
En lo personal:	• Participación en las actividades del programa, presentación personal. • Saber expresarse en público. • Nivel de apertura con las demás mujeres y el equipo técnico. • Nivel de colaboración de la pareja en el hogar y la empresa. • Nivel de seguridad/ confianza en la toma de decisiones. • Nivel de creatividad y "emprendimiento". • Movilidad territorial.

Adicionalmente, cabe añadir el uso de otros indicadores de desempeño, relacionados con género, que se han empleado para evaluar y monitorear los servicios (ACONSUR):

- Porcentaje de participación de mujeres en los servicios (capacitación; asistencia técnica; promoción comercial; información; gestión empresarial);
- Valoración económica del trabajo doméstico y disminución de la sobrecarga de trabajo doméstico de las mujeres por mayor participación de varones en éste;
- Número de mujeres promovidas en su liderazgo empresarial;
- Redes de microempresari@s constituidas con presencia equitativa de varones y mujeres.

Lecciones y mejores prácticas en efectos e impacto de los SDE:

- La principal lección aprendida de los casos de evaluaciones de impacto con enfoque de género es que la medición de impacto debe capturar no sólo el impacto económico de los servicios empresariales, sino también el impacto, en cuanto a género y empoderamiento, de los cambios en las relaciones en el hogar y la empresa.
- Sin embargo, debe resaltarse que los servicios empresariales, por definición y por su propia naturaleza, deberían generar impacto económico en términos de aumento en ventas e ingresos por parte de su clientela. Por lo tanto, es siempre necesario registrar bien y homogeneizar la medición de los efectos económicos (ventas, ingresos, productividad) que por lo general, según se ha evidenciado, no se registran adecuadamente.
- La evaluación de los efectos y el impacto de los SDE con enfoque equitativo se presenta como campo de acción que debería desarrollarse mucho más, puesto que, por lo general, esos efectos e impactos no se evalúan de manera estandarizada y sistematizada.

2.8. Transferencia y réplica de los servicios

LA VARIABLE TRANSFERENCIA SE REFIERE A LA MODALIDAD QUE SE HA PUESTO EN MARCHA PARA TRANSFERIR O REPLICAR EL SERVICIO, LAS CONDICIONES Y LOS COSTOS IMPLICADOS. A SU VEZ, SE REFIERE A LA DIFUSIÓN QUE SE REALIZA NORMALMENTE PARA COMPARTIR LAS EXPERIENCIAS.

Se considera muy importante tener acceso a experiencias anteriores. Conocer los éxitos y fracasos de otras instituciones que han brindado servicios en otros contextos es una inversión muy valiosa, dado que puede hacer evitar los errores cometidos por otros. Al mismo tiempo, las lecciones (tanto de los éxitos como de los fracasos) ofrecen un aprendizaje acumulado de mucha utilidad práctica para el montaje de servicios. Cabe resaltar que, por lo general, las entidades reconocen y enfatizan la importancia de compartir experiencias e intercambiar conocimientos para mejorar la calidad de su servicio en beneficio de los clientes. Sin embargo, se observa que existen pocos sistemas de transferencia, dado que la mayoría de las entidades SDE no ha concebido el desarrollo de sistemas de transferencias de sus productos o servicios.

La modalidad más aplicada para compartir y transferir algunos aspectos de un determinado servicio o experiencia es la de las pasantías. Las entidades pueden ser ofertantes o receptores de pasantías. Tejemujeres, por ejemplo, organiza pasantías que permiten a dirigentes de otras organizaciones familiarizarse con los aspectos más relevantes de la gestión de la cooperativa; y también ofrece pasantías a egresados de nivel superior quienes, al convivir con sus integrantes, adquieren una visión diferente del ejercicio profesional y empresarial. También la cooperativa oferta a otras organizaciones programas puntuales de entrenamiento, sobre todo a nivel técnico. Excepto este último aspecto, que tiene un costo, hasta el momento los demás son ofertados gratuitamente, previa evaluación de la solicitud, puesto que se considera que esta apertura es una contribución de la organización a la ampliación de la red de empresas comunitarias de la región y el país.

Varias entidades SDE consideran interesante la opción de una sistematización detallada de su experiencia para facilitar su subsiguiente transferencia; sin embargo, por lo general, se señala que no se cuenta con la capacidad técnica ni los recursos económicos para concretar una tarea de esta envergadura.

La capacidad de transferencia depende también del tipo de servicio. Algunos servicios no se prestan para ser transferidos, mientras que otros necesitarían una actividad específica para hacerlo. Por ejemplo, la Fundación ABA ha desarrollado un modelo de capacitación de cooperativas empresariales de recolección de desechos sólidos que ya ha podido replicarse en otras instancias municipales y privadas. Este servicio fue concebido para ser transferido. En otros casos, los costos relacionados con la transferencia y la capacidad institucional para ella solamente permiten hacerlo si es que se desarrolla un proyecto específico al respecto. Tal es el caso de *Tesoros Mayas*, que diseñó un proyecto de transferencia en América Central, con apoyo financiero externo, para poder replicar su experiencia de comercialización en otras entidades de microfinanzas.

En el campo de la capacitación, lo más común es la aplicación del sistema de transferencia mediante un convenio con licencia de operación.

Para la aplicación de Progestión, se establece convenios de transferencia con instituciones que actúan como "operadores", siendo aquellas que brindan servicios de capacitación a las PYMES. Una vez concretado el proceso de transferencia mediante la formación de los operadores, éstos forman parte de la "Red de operadores". Este sistema permite el cumplimiento de estándares de calidad, por lo cual se realiza el control y el seguimiento. En los costos de transferencia, se ha cuantificado y valorado los costos de la formación de un equipo de dos facilitadores de la institución receptora (el futuro operador), los materiales de facilitación de cada participante para todas las sesiones y módulos, así como la licencia de operación. Este paquete de transferencia tiene un costo de US$ 1,200 monto que en realidad es menor como aporte propio (promedio de US$ 800), en función de los medios que los operadores movilizan para facilitar su acceso al producto. Se difunde una relación de recuperación de la inversión, cuyos márgenes propuestos son alcanzables, mientras su realización depende de la administración propia de cada operador.

Bajo una modalidad parecida, FUNDAEMPRESA ha transferido su modelo metodológico de Creación de Empresas (contenidos, metodologías, materiales, licencias, software y el derecho a multiplicarlos) y sus componentes adicionales pre y post creación de la empresa, a otras 13 regiones de Colombia y a nivel internacional. Así, FUNDAEMPRESA ha encontrando un mercado para vender la metodología a entidades públicas y privadas, obteniendo ingresos que aportan de manera significativa al autofinanciamiento de la institución.

Lecciones y mejores prácticas en transferencia y réplica

- Es considerado muy importante el tener acceso a buenas experiencias de otros contextos. Para poder transferir exitosos modelos de intervención SDE con enfoque de género, se hace necesario incentivar el desarrollo de mecanismos de transferencia.
- Son pocas las entidades que desarrollan sistemas de transferencia de sus servicios, con excepción de aquellas que han sido concebidas específicamente para tales propósitos. Los mecanismos de transferencia más usados incluyen pasantías y convenios con licencia de operación.

3 El enfoque de equidad de género en los servicios financieros

3.1. La diversidad en los servicios financieros de los concursos

Los concursos han recogido una variedad a servicios financieros. A continuación detallaremos las diferentes modalidades de las experienicas de servicios financieros mientras que en el Anexo N° 5 hemos consignado algunas de estas experiencias, con indicación de los servicios complementarios.

a) Modalidades de créditos grupales

En esta modalidad encontramos las metodologías de los bancos comunales y los grupos solidarios. Estas instituciones utilizan, por lo común, análisis de mercado para la identificación de las áreas potenciales de trabajo y las necesidades crediticias de sus clientes. Los mecanismos de promoción incluyen tanto a asesores o promotores de crédito como a líderes de la comunidad que se integran a estos equipos. Estos medios son reforzados con insumos proporcionados por evaluaciones de impacto que permiten una mejor identificación de la demanda. (Véase ejemplo de PRO MUJER).

Las metodologías de créditos se afianzan en la tecnología crediticia de los bancos comunales y los grupos solidarios o en un mix entre ambas tecnologías. En este último caso, la modalidad es la conformación de un banco comunal con grupos solidarios hacia su interior, lo cual tiende a reforzar los mecanismos de responsabilidad y favorece una mejor dispersión de los montos del crédito (GENESIS).

Con relación a la naturaleza o características de las organizaciones contactadas, algunas instituciones (Rasuhuilica) optan por una selección de organizaciones de mujeres más fuertes o de mayor consolidación y de larga trayectoria como potenciales socias del programa y participantes activas en la ejecución del mismo.

Este tipo de programas grupales, en especial los bancos comunales, son concebidos como una primera plataforma, para posteriormente acceder a otros programas de mayores montos de crédito. Las opciones posteriores para las socias graduadas de estos programas son los Grupos Solidarios y los sistemas de créditos individuales. La primera plataforma actúa como proceso de enseñanza empresarial y dota a las mujeres de herramientas personales y de gestión para enfrentar procesos de crecimiento de sus unidades económicas de mayor envergadura. Otra modalidad alternativa al proceso de continuidad es, en otros programas, la que oferta una secuencia de créditos hasta llegar a límites de acumulación mayores, sin necesidad de que la mujer pase a otros programas inter ó intrainstitucional (FINCA).

El perfil del cliente es el de mujeres, aun cuando también se observa la presencia de grupos mixtos[26], ambos de bajos ingresos económicos que, por lo común, en el 50% de los casos registrados operan microempresas de subsistencia. En la mayoría de los casos, acompañan al programa crediticio servicios complementarios que buscan fortalecer y/o transferir capacidades de gestión empresarial, tecnologías alternativas y programas de mejoramiento de la autoestima y las relaciones personales. El

26. *Por lo común se reserva un porcentaje del 10% para hombres, quienes no pueden acceder a cargos directivos en organizaciones como los bancos comunales.*

capital entregado sirve para fortalecer iniciativas microempresariales en curso, y los mecanismos de gestión son asumidos por los clientes vía la conformación de comités directivos de los grupos de préstamos (ADELH; CEFODI; FAPE, SEA El Agustino).

El programa de créditos comporta una modalidad de tipo escalonado que incorpora el componente de ahorro. En algunos casos, conforme ya lo hemos expresado, el sistema escalonado se encuentra en algunos casos flexibilizado de tal forma que las mujeres puedan seguir con el sistema y evitar su traspaso a otras carteras o programas de mayores niveles de crédito. Los montos máximos de la escala pueden llegar hasta US$ 1,500 o más (FINCA Honduras; Génesis). Otras modalidades crediticias respetan una escala que sólo llega a un límite máximo entre US$ 250 y 300 considerándose esta escala como programa antipobreza (Rasuhuilca, ADELH).

Los montos de los préstamos pueden depender de los montos de los ahorros voluntarios o programados (frecuentemente en una relación de 1:3) o bien se encuentran ya pre-establecidos (Rasuhuilca; PRO MUJER); y los ahorros juegan alternativamente un rol de garantía de los préstamos (no se pueden retirar hasta no haber cancelado la totalidad del préstamo, como en el caso de FAPE y de mecanismo de capitalización individual o grupal.

Las fuentes de generación de los ahorros son los ahorros denominados programados u obligatorios, que normalmente representan el 20% del préstamo a la socia y los de tipo voluntario, que se generan con los aportes de cada socia o mediante actividades pro fondos que desarrolla el banco comunal.

El uso de los ahorros está orientado a servir como fuente de capital propio de la microempresaria, lo cual le genera un fuerte sentimiento de autovaloración y de confianza, así como de capital para ser prestado a terceros mediante la denominada "Cuenta Interna" del banco comunal. En algunos casos (PRO MUJER) los montos de los ahorros son administrados directamente por la Asociación Comunal, quien determina las tasas de interés y la disponibilidad de las ganancias que se reparten como dividendos al final de un ciclo, de acuerdo al aporte proporcional de cada socia. Un mecanismo para institucionalizar esta práctica del ahorro para las mujeres lo constituyen las Cajas de Ahorro y Crédito Autogestionarias (FACES).

El sistema de garantías en los créditos grupales es de tipo solidario y de garantías reales, como firma de pagarés y letras (FUNDAMUJER, Diócesis de Tulcán). El ahorro, conforme ya se ha expresado, juega también un rol de garantía al conformarse como Fondo de Garantía frente al crédito (Cotocollao, FINCA, FAPE, ADELH).

SERVICIOS COMPLEMENTARIOS AL CRÉDITO GRUPAL

Los servicios complementarios están conformados por programas de capacitación (en gestión y desarrollo personal), asistencia técnica, apoyo en comercialización y, en algunos casos, seguros personales que algunas instituciones llevan a cabo motivadas principalmente por dotar a la mujer de criterios adecuados para un mejor uso del crédito y del poder de decisión.

Tabla 8:

	Modalidades de servicios complementarios
Capacitación	• Uso de metodología como Diálogo de Gestiones, FUNDES, CEFE. • Adaptación de registros a mujeres analfabetas. • Gestión empresarial y cooperativismo. • Tecnologías alternativas. • Manejo del crédito.

Asesorías	• Planes de inversión individual. • Asesoría legal.
Desarrollo personal	• Autoestima, relaciones humanas. • Liderazgo. • Actividades recreacionales y de convivencia.
Seguros	• De vida y contra accidentes, asistencia médica y comisariatos.
Salud	• Programas de salud reproductiva y preventiva.
Apoyo a la comercialización	• Mercados para productos artesanales.

b) Modalidades de crédito individual

Esta modalidad funciona básicamente como un programa de mayor crédito al cual pueden acceder las mujeres, especialmente las "graduadas" de grupos solidarios o de bancos comunales (GENESIS). El sistema de graduación de socias demanda períodos que van de los dos a los tres años (Rasuhuilca; ADELH).

El monto de los créditos se encuentra asociado al monto de los ahorros de la empresaria; y los sistemas de garantía incluyen hipotecas y la firma de títulos valores (letras o pagarés), pero también, como en el caso de FACES de Ecuador, solamente la firma de otra mujer empresaria.

Veamos, en su caso, cómo se procede al otorgamiento de un crédito individual:

Procedimiento de FACES:

a) Mientras las mujeres microempresarias participan en el taller de Manejo de crédito (tres horas), se realiza la Asesoría de crédito, que equivale a una solicitud de crédito, donde se recoge información sobre el negocio de la microempresaria y el destino del crédito y se hace un análisis de su capacidad empresarial. La información cuantitativa recogida se cruza con la contenida en el plan de inversión, realizado por las microempresarias en el taller. Durante la realización de la asesoría, el/la asesor/a junto con la microempresaria analiza su capacidad de pago, así como los plazos y la forma de hacer los pagos.

b) El/la asesor/a presenta los informes de las asesorías en la reunión del Comité de Crédito donde expone sus criterios y se discute la capacidad de pago. Como resultado de esta reunión, se tiene solicitudes de crédito aprobadas rechazadas, o en las que se solicitan modificaciones o mayor información. Las decisiones del Comité de Crédito constan en un acta, que reposa en los archivos y que posteriormente sirve para el control y seguimiento del manejo operativo.

c) Una vez que la solicitud es aprobada, la microempresaria y su garante proceden a firmar el pagaré, lo que permite el otorgamiento del crédito.

3.2. Diseño de los servicios financieros

¿QUÉ ESTRATEGIAS SE EMPLEAN PARA DISEÑAR SERVICIOS EMPRESARIALES CON ENFOQUE DE GÉNERO? ¿CUÁLES SON LAS MODALIDADES DE ACERCAMIENTO O INVOLUCRAMIENTO DE LA CLIENTELA EN EL PROCESO DE DISEÑO DEL SERVICIO? ¿EN QUÉ MARCO INSTITUCIONAL SE DESARROLLA EL SERVICIO? ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS DE GÉNERO MÁS RECURRENTES EN LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO?

El diseño del servicio ha sido desarrollado desde varias alternativas o enfoques, lo que demuestra la riqueza de opciones a las cuales se puede acceder.

3.2.1. Diseño de los servicios financieros

- **ESTRATEGIA INSTITUCIONAL**

Una forma de explicitar el compromiso con la equidad de género es su inclusión en la misión y visión de la institución. Esto permite que las estrategias institucionales se definan en función del enfoque de género; por extensión, todos los programas (en especial, la preparación del recurso humano) se encuentran inmersos en esta perspectiva. Así, por ejemplo, FINCA (Perú) define su misión como la de *"contribuir a la autovaloración de las mujeres en situación de desventaja económica y social y desarrollar su espíritu empresarial y su disciplina social, institucionalizando en el Perú un sistema grupal y solidario, ágil y sustentable de crédito y fomento del ahorro"*.

El desarrollo de la misión y la visión institucional se expresan mediante diversas estrategias que manifestarán el enfoque de género en una variedad de matices y niveles de profundidad. Estas estrategias, bajo la modalidad de programas crediticios, son de tipo asociativo o grupal, individuales como ya hemos visto en la sección anterior.

- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO**

Dentro del marco institucional, las alianzas constituyen una buena práctica en la medida en que le permite a la entidad potenciar sus recursos y recurrir a servicios especializados, con lo cual garantiza una mejor calidad de su servicio y una mayor satisfacción del cliente. Permiten, de otra parte, centrar los esfuerzos de la institución en "lo que sabe y domina"; así las relaciones y los, convenios de cooperación, así como los sistemas de competencias que establecen las instituciones para fortalecer su rol en la perspectiva del enfoque de género, adquieren diversos matices.

De acuerdo a las experiencias analizadas, se puede identificar los siguientes tipos de alianzas:

A) ALIANZAS CON ENTIDADES RECONOCIDAS A NIVEL INTERNACIONAL

Instituciones como CORFEC (Ecuador) se plantean lograr los estándares exigidos por *Women´s World Banking*. En el marco del pacto que tiene con esta Red Global, CORFEC recibe asistencia técnica para mejorar la entrega de los servicios financieros y, a su vez, es monitoreado y supervisado de manera permanente por una entidad mundial, que compara su desempeño con el desempeño de otras entidades similares en otros países (*benchmarking*). De otra parte, varios programas de bancos comunales están asociados a un consorcio de programas de Bancos Comunales (caso de PROMUC en el Perú) que les facilita el acceso a fondos y que les exige cumplimiento con metas previamente establecidas. En microfinanzas, el cumplir con estándares internacionales de calidad y sujetarse a algún tipo de supervisión es importante, sobre todo si se trata de entidades no reguladas, como es el caso de la gran mayoría.

B) ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES ESPECIALIZADAS

Siendo el tema de género un campo de difícil aplicación y que requiere de recursos humanos calificados y de disposición institucional para llevarlo a cabo, las alianzas estratégicas con instituciones especializadas permiten cubrir esta demanda con mayor eficiencia y eficacia. Tal es el caso de las instituciones que recurren a alianzas o convenios para cubrir la demanda de programas de contenidos de género (Cooperativa Cotocollao/Fundación Mujer).

C) ALIANZAS INSTITUCIONALES CON MUNICIPIOS

Los municipios ofrecen una buena disposición para apoyar este tipo de programas (FUNDAMUJER), desarrollados principalmente para facilitar el trabajo de cobertura y de apoyo en infraestructura.

D) ALIANZAS DE COPARTICIPACIÓN ENTRE INSTITUCIONES DE MICROCRÉDITO

Permiten trabajar de manera conjunta a varias instituciones que se encuentran desarrollando sus actividades en una misma zona de trabajo, intercambiando información sobre clientes, implementando Centrales de Riesgo, similares procedimientos para solicitudes y otorgamiento de crédito y recuperación de créditos, mecanismos de intercambio de experiencias entre promotores y coordinadores, así como delimitación geográfica para evitar sobreofertas de créditos (ADELH).

E) ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS

Como parte del fortalecimiento institucional, se producen alianzas a través de la compra de acciones de Cajas Rurales y fusiones con otras similares, lo que genera mayor capacidad de cobertura y especialización en la atención a los clientes (Rasuhuilca).

3.2.2. *Desarrollo del producto*

A) SERVICIO ORIENTADO HACIA LA DEMANDA

Algunas instituciones recurren a estudios de la demanda para preparar, adecuar o introducir innovaciones en sus productos financieros. El análisis de opinión de los socios sobre las características de los productos financieros, sumado al análisis del entorno y la situación de la cartera, ha llevado a instituciones como la Cooperativa Cotocollao a definir un nuevo producto financiero.

De igual manera, los talleres de reflexión sobre el comportamiento de los productos financieros han llevado a replantear los dispositivos de la institución promotora de recursos como el ahorro: inicialmente concebidos como fondos de garantía, han sido también movilizados como fondos de capital, para responder a demandas estacionales y al costo/oportunidad que representa esto para las empresarias (PRO MUJER), así como al incremento de la tasa de interés para cubrir demandas como seguros de vida de las socias.

Desde el punto de vista del tamaño de los créditos, la oferta de los mismos se ha flexibilizado: de propuestas (en muchos casos aún vigentes) de escalas de créditos predeterminados, se ha transitado a sistemas crediticios adaptados a las características de los giros y montos de capital involucrados (FINCA-Honduras). De esta manera, medidas como la conformación de grupos solidarios homogéneos o relativamente homogéneos hacia el interior de los bancos comunales han sido una forma de lograr una mejor dispersión de los créditos y de responder más eficientemente a la demanda real.

B) ORIENTACIÓN HACIA EL MERCADO

Los productos financieros buscan responder a la orientación del mercado, identificando para ello las necesidades de las mujeres empresarias, el tamaño de los préstamos, los ciclos de retorno y los sistemas de ahorro que corresponden a las características de acumulación de las microempresas. De igual manera, identifican experiencias de organización de grupos solidarios, de acuerdo a giro y a la capacidad de pago del negocio, para evitar problemas de sobredimensionamiento del capital.

Los mecanismos de orientación hacia el mercado permiten igualmente tener información con respecto al entorno y los antecedentes crediticios de la clientela (análisis de riesgo) y así como al comportamiento de la clientela, esto último como parámetro para definir las ventajas comparativas de los productos. Otros mecanismos incluyen el desarrollo de productos de acuerdo a la demanda e incorporan atención

personalizada, asistencia técnica permanente, capacitación gerencial y administrativa, así como sistemas de crédito escalonado de acuerdo al comportamiento del negocio.

El análisis de la competencia permite conocer tasas, valores agregados y servicios complementarios, proporcionándole un margen para el desarrollo de nuevas propuestas. Así, por ejemplo, tasas de intereses menores, rapidez en la ejecución del trámite de crédito, servicios "terciarizados" a instituciones especializadas, etc. le proporcionan ventajas comparativas a la Cooperativa Cotocallao.

El análisis de riesgo es otro factor tomado en cuenta al generarse medidas que buscan disminuir su incidencia, sin afectar al grupo objetivo de los programas. Las medidas implican: exigencias de una determinada antigüedad del negocio, para evitar el colapso de las iniciativas económicas y la pérdida del crédito; la disponibilidad del ahorro al tercer o cuarto ciclo, o al dejar de pertenecer al programa, con lo cual se genera un fondo de garantías contra eventuales problemas de morosidad o de retraso en el pago; y la participación de las socias en la calificación de nuevas solicitudes de ingreso, lo que permite contar con fuentes directas de referencias y evitar problemas posteriores; etc.

En este mismo sentido de tener parámetros claros de orientación hacia el mercado, se lleva a cabo estudios que buscan comparar la situación y comportamiento de la clientela según sector atendido (Manuela Ramos), área de residencia, y tiempo como cliente del servicio (PRO MUJER), de modo que puedan incorporarse mejoras o correcciones que hagan más eficaz la entrega del servicio.

c) ORIENTACIÓN HACIA EL HOGAR Y LA FAMILIA

Otras iniciativas valiosas de entidades de servicios empresariales buscan obtener datos no sólo cuantitativos sobre su clientela y su desempeño previo y posterior al servicio, sino también cualitativos acerca del contexto empresarial y familiar en el que se desempeña, las relaciones al interior del hogar, el grado de control y participación de la mujer en las decisiones familiares y de la ME, entre otras. Se efectúan mediante estudios de impacto (Manuela Ramos, FACES, PRO MUJER) y diagnósticos participativos con enfoque de género (FACES). Estos análisis, sumados al análisis del entorno y de la situación de la cartera, favorecen a las entidades de servicios empresariales en la medida en que les proveen de insumos valiosos para el mejoramiento de los productos financieros e inclusive para la definición de uno nuevo.

FACES (Ecuador) ha diseñado el Diagnóstico Participativo de Género mediante la identificación de unidades temáticas que son abordadas prioritariamente vía trabajos de dinámicas grupales y, en menor medida, a través del uso de cuestionarios. Este diagnóstico da cuenta de las siguientes unidades temáticas, tratadas en un taller:

1. *Estructura familiar*
2. *Cronología de responsabilidades desagregadas por género*
3. *Cuadro de priorización de problemas*
4. *Acceso a los recursos y beneficios y control sobre ellos*
5. *Mapa de movilidad (espacios donde el hombre y la mujer se mueven con mayor frecuencia)*
6. *Historia de la vida cotidiana de las mujeres*
7. *Necesidades prácticas y estratégicas de género*
8. *Participación de la mujer en la toma de decisiones a nivel de pareja y familia*
9. *Participación de la mujer en la organización de mujeres*
10. *Participación de la mujer en la toma de decisiones en el ámbito comunitario*
11. *Elementos que pueden incrementar la participación de la mujer en la toma de decisiones*
12. *¿Hacia dónde se encamina el grupo de mujeres?*
13. *Evaluación del diagnóstico de género*

CEFODI (Ecuador) realizó un estudio para analizar la posibilidad de apoyar las iniciativas micro empresariales de las mujeres madres solteras y jefas de hogar, bajo la visión de participación con equidad de género. En el análisis se consideró:

- *Funciones de hombres y de mujeres en la producción*
- *Roles del hombre y de la mujer en el hogar: salud de la familia, limpieza del hogar, educación de los hijos/as, manejo de desechos sólidos*
- *Acceso de mujeres y hombres al crédito*
- *Oportunidad de participación y liderazgo a nivel socio-organizativo entre hombres y mujeres: oportunidad de expresión, participación en directivas*
- *Oportunidades de acceso a la capacitación para mujeres y para hombres.*

La diócesis de Tulcán (Ecuador) efectuó un análisis de género entre su clientela para conocer: a) la situación económica de la familia; b) el origen de los ingresos económicos; c) el papel que desempeña la mujer dentro del hogar y la comunidad; d) el nivel de acceso de la mujer al crédito; e) la situación de remuneración del trabajo de la mujer. En su diagnóstico se halló que la mujer del sector rural tiene una mayor responsabilidad con la familia; sus unidades económicas de trabajo agropecuario son de tipo no remunerado, basadas en la agricultura tradicional; carecen de acceso a crédito y tienen un bajo nivel de rentabilidad.

D) INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Los indicadores de seguimiento y evaluación proporcionan parámetros claros en relación con los efectos e impactos que se desean lograr con productos financieros con enfoque de género. Existen varias prácticas exitosas que han definido dichos indicadores, cuya especificidad se tomará con mayor detenimiento en la variable Efectos e Impactos.

Lecciones y mejores prácticas en el diseño de servicios microfinancieros

- Un adecuado proceso de diseño de los productos financieros se basa en el enfoque desde la demanda, involucrando el análisis de la estrategia institucional, la orientación hacia el mercado y el contexto empresarial/familiar.
- El uso de diagnósticos específicos de género permite desde el inicio un involucramiento de los clientes en el diseño de los programas y facilita la identificación de indicadores en el seguimiento y evaluación de los mismos. Esto debe reflejarse en la construcción de una base de datos, sobre la base de indicadores de género, que permita -entre otros factores- analizar el comportamiento diferenciado de los clientes e introducir los correctivos necesarios al programa.
- La puesta en práctica de programas flexibles de crédito permite responder tanto a demandas homogéneas de los clientes como a oportunidades de mercado.
- Las alianzas estratégicas facilitan cubrir demandas específicas, y servicios con enfoque de género garantizando calidad e impacto.

3.3. Cobertura del servicio financiero

LA COBERTURA SE REFIERE AL ALCANCE DEL SERVICIO, TOMANDO EN CUENTA TANTO EL NÚMERO DE CLIENTES AL QUE SE LLEGA, COMO LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA CLIENTELA, CONSIDERANDO ZONAS GEOGRÁFICAS, (SUB)SECTORES ECONÓMICOS Y TIPOS DE MICROEMPRESA ATENDIDOS. EL CONCURSO SE ENFOCÓ, ADEMÁS, EN MEJORAS EN EL ACCESO AL SERVICIO PARA MUJERES EMPRESARIAS DE BAJOS INGRESOS, TAL COMO UNA SUSTENTACIÓN DE SU POTENCIAL DE CRECIMIENTO.

3.3.1. *Principales características de la población meta*

A) TIPO DE POBLACIÓN ATENDIDA

Los servicios o productos financieros suelen estar orientados hacia una población que posee sus unidades operativas en el área tanto urbana como rural (44.2 % respectivamente), mientras que en el sector semirural se cobija el 11.6 % restante. Se trata de microempresas que poseen un rango promedio de ingresos mensuales por venta que se sitúa en US$ 282.

Los sectores donde se insertan estas microempresas son variados, pero predomina el sector de servicio y comercio, en donde es posible identificar el 48.5 % de las microempresas con programas de crédito; en segundo lugar, con el 37.2% se encuentran aquellas microempresas que se ubican en el sector industrial (incluyendo producción y artesanías); y, finalmente, los sectores agrícola y agropecuario, con el porcentaje menor (7.4%).

Gráfico No. 4

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que se evidencia una fuerte concentración en la cartera de clientes conformada por mujeres, representando el 68.0 % *de la distribución porcentual* del total. Para muchas entidades financieras el enfoque de equidad de género significa dirigir el servicio exclusivamente o prioritariamente a mujeres. Es decir, se entiende que este enfoque equitativo está determinado por la clientela a la que se dirige el servicio: en este caso, mujeres empresarias.

Paralelamente, en los programas que antes se dirigían exclusivamente a mujeres, ahora se observa una tendencia a dirigirse también a varones, respondiendo a la demanda que se viene generando. Se aprecia, en este caso, un cambio *desde el enfoque de mujer hacia el enfoque de género* en términos de cobertura del servicio, lo cual se manifiesta en mantener una preferencia para mujeres empresarias, pero sin marginar o excluir al cliente hombre.

Por ejemplo, en la primera etapa de Rasuhuillca, se aplicó un enfoque de mujer y se estableció una discriminación positiva a favor de las mujeres asumiendo que eran las que sufrían mayor marginación en el acceso a créditos y las que reunían a su vez las condiciones óptimas para utilizarlos (sentido de responsabilidad e iniciativa empresarial, experiencia de organizaciones de control mutuo en programas de sobrevivencia). Con la experiencia consolidada se ha abierto el programa a la atención de varones, en la perspectiva de fortalecer la relación hombre – mujer (enfatizando a su vez la corresponsabilidad en los negocios y en la familia).

Del total de instituciones de microfinanzas participantes en nuestros Concursos, se observa un promedio ponderado de 4,725 clientes por institución que conforman esta categoría.

Gráfico No. 5

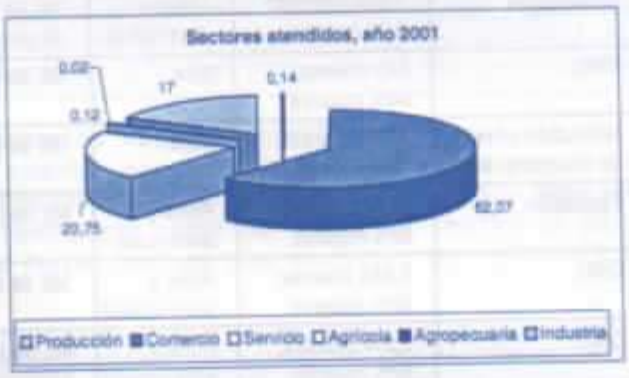
Fuente: Elaboración propia.

Un 25% de las instituciones participantes tiene 10,000 o más clientes; y un porcentaje similar son aquellas que tienen entre 1,000 y 1,900 clientes. En el rango intermedio se encuentran entidades que poseen una cartera de entre 6,000 y 7,900 clientes (15%); de entre 4,000 y 5,900 clientes (10%); y, de entre 2,000 y 3,900 clientes (10%). Instituciones con menos de 1,000 clientes constituyen el 15% de este universo.

B) SECTORES O SUBSECTORES ATENDIDOS

Al realizar el análisis de los Clientes Atendidos por Sector Económico, se observa que el 62% de las instituciones concentra sus actividades financieras en el sector comercio y servicios con el 20.8%, lo cual, sumado al 17% correspondiente a Industria, conforma el espectro de atención a las microempresas.

Gráfico No. 6

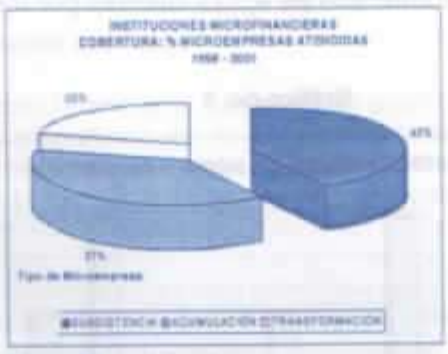


Fuente: Elaboración propia.

C) TIPO DE EMPRESAS ATENDIDAS

Se aprecia una fuerte concentración de instituciones que atienden a la microempresa de subsistencia, representando un 42% del total observado, seguida de la atención a la microempresa de acumulación (37%) y, finalmente de transformación (20%).

Gráfico No. 7



Fuente: Elaboración propia.

D) CARACTERIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS, SEGÚN INSTITUCIONES

Las instituciones, bajo distintas modalidades legales de operación, pero mayormente ONG no reguladas, se caracterizan por el número de clientes en cartera, el sector de trabajo y el tipo de microempresa atendida. El cuadro siguiente presenta una breve descripción de esta caracterización.

Tabla 9. Caracterización de las instituciones

Nombre, País	Forma legal	Detalle en la cobertura		
		Cartera atendida	Sector	Tipo de microempresa (ME)
FACES Ecuador	ONG	5,622 clientes; 98% mujeres	Rural	ME de subsistencia
Asociación Rasuhuilca Perú	ONG	14,460 clientes atendidos; 83% mujeres	Rural y semi-urbano	ME de subsistencia y acumulación
PRO MUJER Bolivia	ONG	26,239 clientes; 95% mujeres	Peri-urbano y rural	ME de subsistencia (80%) y de acumulación simple (17%)
Mov. Manuela Ramos Perú	ONG	6,700 clientes; 92% mujeres	Urbano y rural	ME de subsistencia y acumulación
Corfec Ecuador	Corporación sin fines de lucro	2,300 clientes; 92% mujeres	Urbano marginal	ME de acumulación
Cooperativa Cotocollao Ecuador	Cooperativa	3,875 clientes; 51% mujeres	Urbano semi-urbano	ME de transformación (70%) y de subsistencia (20%)
CEPCU Ecuador	ONG	643 clientes; 64% mujeres	Rural	ME de subsistencia
ANED Bolivia	Institución privada de desarrollo social	3,286 clientes; 98% mujeres	Rural	ME de subsistencia
FINCA Honduras	Fundación	20,600 clientes; 96% mujeres	Rural y semi-rural	ME de subsistencia
FINCA Perú	ONG	5,984 clientes; 98% mujeres	Rural y semi-urbano	ME de subsistencia
GCOD Perú	ONG	3,214 clientes; 92% mujeres	Rural y semi-urbano	ME de subsistencia y acumulación simple
CEFODI Ecuador	ONG	1,490 clientes; 58% mujeres	Rural y urbano	ME de subsistencia
ADELH Perú	ONG	2,320 clientes; 81% mujeres	Urbano	ME de subsistencia
GENESIS Guatemala	ONG	10,876 100% mujeres	Rural	ME de subsistencia

Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Mejoramiento del acceso al producto financiero

De acuerdo a lo analizado en las experiencias, la mayor accesibilidad al servicio se encuentra relacionado con una concepción integral del mismo; es decir, las clientas preferirán optar por aquellas instituciones que les ofrezca, entre otros, servicios que impliquen un menor tiempo de gestión (cercanía a sus zonas de trabajo, renovación automática de créditos, programas de capacitación semi-presenciales, etc.). Desde el punto de vista de los servicios financieros, una mejor accesibilidad se vincula a tasas de interés por debajo de las ofertadas por la competencia o con valores agregados expresados en agilidad y oportunidad, todo esto complementado con asistencia técnica, capacitación y seguros, convirtiéndose en una ventaja competitiva en el mercado.

Además, las clientes buscan una mayor flexibilización en el uso del crédito. Frente a la exigencia tradicional que busca establecer monitoreos para verificar el uso del crédito en la microempresa, la flexibilidad se asocia a la decisión de la mujer de optar por las alternativas de inversión productiva o consumo -total; parcial- que le parezcan de mayor utilidad para ella y su familia; esto es particularmente claro en grupos de mujeres asociadas a prácticas de supervivencia, quienes manifiestan, por lo general, una mayor tendencia al consumo antes que la inversión.

GENESIS, Guatemala, considera muy importante que, según el tipo de garantía solidaria utilizada, la posibilidad de acceder al crédito sea amplia y ágil; las mujeres encuentran así una solución financiera y una respuesta oportuna que impulsa y potencia sus negocios. Esto se complementa con la determinación de un plazo apropiado, según la actividad económica que desarrollen, y que puede variar entre 6 y 9 o 12 meses.

De otro lado, las opciones de accesibilidad se encuentran fuertemente ligadas a las características, atributos y beneficios del producto financiero y proveen a las instituciones de una mejor eficacia en la atención a sus clientes. De hecho, en la oferta abierta de estos productos, la mujer busca preferentemente, entre otros, aquellos que ofrecen alternativas de ahorros. El mecanismo de ahorro permite un proceso de capitalización que no sólo significa la posibilidad de dejar de depender de este tipo de programas, sino que también proporciona sensación de seguridad: los procedimientos que facilitan el acceso al ahorro facilitan el manejo de liquidez y, a mediano plazo, se constituyen en mecanismos de protección contra eventualidades.

En su evaluación de impacto PRO MUJER indica que las clientes valoran el ahorro como mecanismo de acumulación, frente a imprevistos de pago y gastos del hogar. El ahorro obligatorio es considerado de mayor motivación porque fuerza a la creación de un capital propio que le permitiría a la mujer microempresaria dejar de depender de préstamos.

Diversos programas hacen hincapié en la necesidad de que los productos financieros den cuenta, por ejemplo, del factor tiempo, al cual ya hemos hecho referencia, y que se constituye en clave para la mujer que debe atender las exigencias tanto de la microempresa como de la familia. Iniciativas para lograr una mejor racionalidad del factor tiempo son asumidas por GENESIS de una forma más pragmática.

GENESIS Empresarial señala que las mujeres, una vez que demostraron puntualidad en sus pagos y cumplimiento de las exigencias de ahorro, crean su propio record crediticio, el mismo que asegura una línea de crédito de renovación automática del préstamo. Una vez cancelada la última cuota, reciben inmediatamente el nuevo crédito, con lo cual aseguran tanto la fluidez de la línea como el ahorro en tiempo.

Finalmente, otro de los mecanismos de mejoramiento del acceso al producto financiero es la presencia de personal promotor bilingüe o multilingüe, capaz de explicar las características del programa financiero a la población y de poner en

práctica los diversos aspectos promocionales del mismo. Diversas experiencias, desarrolladas especialmente en medios rurales, demuestran que este tipo de apoyo refuerza y facilita el acceso a los servicios ofertados, generando, de paso, mayor confianza y mayor sensación de pertenencia.

En esta misma óptica, la presencia de personas del propio grupo objetivo contribuye a promocionar favorablemente el programa y facilita los mecanismos de acceso. Así, por ejemplo, para mejorar el acceso al servicio de crédito, FINCA (Honduras) incorporó en sus actividades de promoción a personas (básicamente microempresarias) a quienes se les denominó facilitadoras comunitarias, teniendo como responsabilidad principal la de identificar a los clientes potenciales de la zona para incorporarlos y organizarlos en bancos comunales, compartiendo su experiencia personal en este tipo de organización, siendo finalizado el proceso de formación de bancos comunales por los asesores de crédito.

Pero, así como se busca una mayor flexibilidad y accesibilidad de los programas financieros, de igual manera las instituciones tratan de resguardar la calidad de la cartera buscando mejores opciones de selección y retención de clientes. Conforme podemos observar en el acápite 3.3 (Eficacia del servicio), las instituciones recurren a diversos mecanismos de selección y retención de clientes. Para el primer caso, se establecen mecanismos de "autoselección", para posteriormente aplicar filtros que permiten -relativamente- garantizar la calidad de la futura cliente: capacidad de pago, historial crediticio (centrales de riesgo), avales de organizaciones sociales de base o de clientes antiguos, firma de documentos, títulos valores y, en las fase de desarrollo del programa financiero, mecanismos de disminución del riesgo, que incluyen el uso de los ahorros como fondos de garantías, o el establecimiento de visados para el retiro de estos recursos.

Por su parte, los recursos de retención de clientes incluyen aquellas características, atributos y beneficios de los productos financieros que los diferencian de los de la competencia, tales como plazos, adecuaciones de montos de crédito de acuerdo a la dinámica de los negocios, incentivos de ahorros, uso de programas de mujeres graduadas como patrón de referencia para clientes nuevas, adaptación de los servicios a patrones culturales del grupo, dispersión del riesgo mediante estructuración de grupos solidarios similares hacia el interior de los bancos comunales, acceso a programas de capacitación y asistencia técnica, sistemas de monitoreo e identificación de causas de deserción de clientas, etc.

3.3.3. Potencial de crecimiento del servicio

Las posibilidades de crecimiento del servicio se encuentran asociadas a la implementación de estrategias de diversificación y/o mejoramiento de los productos ofertados. Por lo común, las prácticas señalan que la toma de decisiones de las instituciones va precedida de un análisis del comportamiento de la cartera de crédito y de la experiencia acumulada. Casos como ADELH indican que esta institución comenzó sus operaciones con organizaciones representativas de la zona y con capacidad de avalar a las futuras clientes; posteriormente – y en función de la consolidación del programa- tomó la decisión de trabajar con grupos de quienes se tenía un menor conocimiento y, por lo tanto, de mayor riesgo para la institución, como comerciantes ambulantes y empresas de subsistencia.

La mayor experiencia y consolidación institucional se expresa, en el caso referido, en un crecimiento de la cartera de clientes, un proceso de estandarización de sus procedimientos, el desarrollo de un sistema de datos (*software*) integrado de contabilidad y finanzas, un adecuado desarrollo del sistema de seguimiento y de módulos estandarizados de capacitación de las clientas, así como de programas de capacitación brindada al recurso humano propio de la institución.

A la certeza de contar con un soporte institucional preparado, se le suman, de igual modo, estudios de comportamiento del mercado potencial y de la capacidad

de la institución de mantener una tasa predeterminada de crecimiento anual de su cartera de clientes. Instituciones como Génesis toman en cuenta los patrones de crecimiento de los últimos tres años para realizar sus proyecciones. Incluyen, además, procedimientos para la apertura de nuevas áreas de atención, y la incorporación de nuevos equipos de asesores de crédito, así como políticas de incentivos para este recurso, fortalecimiento de campañas promocionales y captación de nuevas fuentes de financiamiento.

Otros mecanismos de diversificación del producto son aquellos que abren sus programas a grupos mixtos de hombres y mujeres, respondiendo de esta manera a una demanda potencial. Por lo común, las prácticas indican un promedio del 10% de hombres en programas asociativos de crédito (FINCA, Honduras; FAPE). En esta misma perspectiva, se ha puesto en práctica productos financieros con orientación hacia la mujer, cuyos servicios han sido también derivados hacia sus hijos, generándose procesos de mayor demanda del producto (Cooperativa Cotocollao).

Los mecanismos de diversificación del producto se complementan con mecanismos de afianzamiento del producto a través de una relación más permanente con el cliente. Las experiencias de socias graduadas e incorporadas a programas cooperativos, de grupos solidarios o de créditos individuales, expresan la intencionalidad de apoyar a las mujeres empresarias a consolidarse como tales. La potencialidad, en este caso, se encuentra asociada a la creación de carteras de personas calificadas como altamente responsables y que pueden acceder a otros programas de consolidación empresarial, como lo demuestra el caso de Rasuhuilca.

Rasuhuilca (Perú): Es seguro que las señoras graduadas del microcrédito entienden perfectamente que no les hubiera ido bien si no hubieran hecho previamente el ciclo del grupo solidario, del mutuo control y estímulos para el cumplimiento, uso y devolución de los recursos. En general, las graduadas son una buena vitrina institucional no sólo para verificar los saltos económicos de mujeres procedentes de estratos de pobreza, sino también para observar el cambio de actitudes y las ganas de hacer las cosas que se traducen en el éxito de las empresas. Aun en el programa de créditos individuales en el que las clientes tienen mayor autonomía y pueden recurrir a otras fuentes financieras, se constata que los titulares de los créditos convienen en que es mejor ir paso a paso, poco a poco, en el monto prestado, hasta tener la seguridad de poder devolver sumas mayores.

Lecciones y mejores prácticas en la cobertura de los servicios microfinancieros

- Las prácticas de servicios financieros con potencial de crecimiento se encuentran asociadas a mecanismos de innovación, mejoramiento continuo y capacidad de respuesta a la demanda.
- Las buenas prácticas pueden incluir la diversificación de productos, la identificación de potenciales clientes (por ejemplo, hijos de socias) y el afianzamiento del producto.
- La potencialidad del servicio se encuentra también asociada a la capacidad institucional de soportar procesos de expansión del servicio a segmentos conocidos y desconocidos. El análisis incluye mercados potenciales, tasas históricas de crecimiento, fortalecimiento y estimulación del recurso humano.
- Servicios diseñados respetando las demandas específicas de género, sumados a programas basados en una concepción integral, así como a mecanismos ágiles y oportunos de asistencia técnica y capacitación, permiten el desarrollo de un servicio diferenciado, convirtiéndose en una ventaja competitiva en el mercado.
- El mecanismo de ahorro es considerado como un factor clave, pues permite un proceso de capitalización y proporciona sensación de seguridad. Procedimientos que facilitan el acceso al ahorro facilitan también el manejo de liquidez y, a mediano plazo, se constituyen en un mecanismo de protección contra eventualidades.

3.4. Eficacia de los servicios financieros

LA EFICACIA SE REFIERE A LA RELEVANCIA Y PERTINENCIA DEL SERVICIO, CONSIDERANDO LAS CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE LA POBLACIÓN META. SE PUSO ÉNFASIS EN CONOCER LA MANERA EN QUE HAN PODIDO ADECUARSE LOS SERVICIOS A LA DEMANDA Y PRIORIDADES PARTICULARES DE LA CLIENTELA, Y CUÁLES HAN SIDO LAS PRÁCTICAS INNOVADORAS O HERRAMIENTAS CON ENFOQUE DE GÉNERO DISEÑADOS EN EL MARCO DEL SERVICIO.

La eficacia del producto financiero, de acuerdo a las experiencias analizadas, es tal cuendo responde a un enfoque de la demanda y posee una clara orientación hacia el mercado, así como hacía el hogar y la familia.

3.4.1. Enfoque desde la demanda

El enfoque desde la demanda implica saber escuchar a los clientes y asumir una actitud de flexibilidad para introducir innovaciones y mejoras en los productos financieros. Las distintas prácticas asumidas por las entidades financieras muestran diversas modalidades de dar curso a esta exigencia del enfoque de género. De ellas deseamos destacar las siguientes:

- *Organización de grupos, de acuerdo a escalas diferenciadas de crédito*

La formación espontánea de los grupos, motivada por giros o montos similares de crédito, permite una mayor consolidación y distribución del riesgo; en este mismo sentido, montos diferenciados de crédito parecen responder con mayor eficacia a la pluralidad de actividades y necesidades de capital, evitando problemas derivados tanto del sobredimensionamiento como de la insuficiencia de este recurso.

Al asumirse que las microempresas participan de estos programas de acuerdo con regímenes diferenciados de acumulación, se adopta criterios de escalas de crédito que abren perspectivas de crecimiento hacia arriba; así, propuestas de montos de crédito que van desde US$ 125 hasta US$ 1,250 o más (GENESIS, FINCA-Honduras) permiten una mayor versatilidad en el manejo de la cartera, transitándose desde el concepto de programas anti-pobreza (con un máximo promedio de US$ 300) hacia programas de consolidación empresarial.

El programa crediticio de Rasuhuilca incluye dos años continuos de créditos, que se renuevan y que van ascendiendo desde un tramo mínimo de US$ 40 hasta US$ 235 pagaderos en cuotas quincenales, en plazos de cuatro meses. Una vez cumplido este programa, las socias ingresan a un programa de graduadas, consistente en un sistema de crédito individual garantizado por la experiencia y el conocimiento del cliente. Estas personas son conductoras de negocios en desarrollo y titulares de mejores créditos, llegando en algunos casos al crédito de la banca formal. El programa de graduadas ayuda a levantar expectativas y va configurando un núcleo de mujeres caracterizadas por el éxito y constituidas en punto de referencia para las otras socias. Rasuhuilca estima que el 18 % de las clientes de su cartera logra graduarse.

De otra parte, si bien la oferta de productos financieros "empaquetados" en sistemas de garantías grupales permite garantizar el retorno de los préstamos y facilita las tareas administrativas de la institución financiera, también genera dificultades que provienen cuando estos grupos son muy heterogéneos entre sí.

HABITAT-Trujillo enfrentó dificultades en la implementación de sus grupos solidarios, especialmente por la exigencia de que estuvieran conformados por cinco integrantes, lo cual dificultaba el proceso, debido a la heterogeneidad de las actividades de cada miembro del grupo, así como por los plazos muy cortos en la amortización, lo que dificultaba la acumulación. La solución fue disminuir el número de integrantes hasta un mínimo de dos y que fueron de similar giro, así como ampliar de los plazos de recuperación del crédito.

❖ *Adaptación a las características culturales de los clientes*

La metodología empleada es un proceso de adaptación a las características culturales y educativas del grupo de mujeres participantes; así PRO MUJER enfatiza la utilización de materiales audiovisuales para la ejecución de sus programas de capacitación, conceptualizados como *educación participativa* y orientados preferentemente hacia mujeres de bajos niveles educacionales, sin actividad estable o con microempresas de subsistencia. Se busca, de esta forma, facilitar procesos de interiorización de nuevos conocimientos mediante una relación de reflexión, experimentación, aplicación y evaluación del nuevo conocimiento/destreza adquirido.

ANED (Bolivia) ofrece capacitación "pre" y "post" crédito a mujeres, trabajando con material visual como rotafolios (afiches donde se representan gráficamente situaciones reales de gestión crediticia y manejo de cuentas), videos, diapositivas, láminas plastificadas, franelógrafos, paneles con tarjetas, entre otros, con participación activa de las mujeres, mediante juegos de roles, sociodramas, etc.

❖ *Condiciones de entrega y amortización de los créditos*

Desde el punto de vista de la oferta de productos financieros y la existencia de condiciones para su acceso, algunas instituciones han optado por flexibilizar dichas condiciones y lograr una mayor eficiencia en sus servicios. CORFEC ha incursionado en la adecuación de productos financieros para mujeres empresarias mediante la flexibilización de los plazos de retorno, la atención a la oportunidad del crédito, y de sus montos así como mediante la disminución de los tiempos de transacción.

Al asumirse un enfoque de género como eje transversal en el programa, los instrumentos están orientados a favorecer una participación equitativa en el proceso de toma de decisiones y en el manejo de conflictos entre roles, e igualmente el reconocimiento del rol de la mujer, la autoestima y otros componentes que facilitan el empoderamiento de la mujer y la generación equitativa de oportunidades. Transitar desde esta conceptualización a la implementación de las correspondientes herramientas se ha logrado mediante la utilización de manuales de trabajo, el aprendizaje para la elaboración de planes de negocios, el manejo de registros de uso del crédito (planes de inversión individuales), así como la adaptación de instrumentos a mujeres analfabetas (GENESIS).

GENESIS Empresarial en Guatemala ha incorporado varias modificaciones a su metodología de bancos comunales, tomando como base el enfoque de género. Entre las principales modificaciones, se identifica a las siguientes:

- *Organización de grupos solidarios al interior del Bancomunal, para facilitar un mejor control, y un seguimiento más directo, evaluar niveles de responsabilidad vs. riesgo, y manejar una dispersión adecuada en montos de créditos;*
- *En un mismo Bancomunal las mujeres desempeñan distintas actividades productivas, lo que permite la formación espontánea de los grupos, una consolidación efectiva y una mejor distribución del riesgo;*
- *Los montos del crédito son diferenciados según la actividad de cada integrante, y según el desarrollo y la capacidad del negocio. Esto responde de mejor manera a las expectativas de las mujeres integrantes del bancomunal, permitiendo un crecimiento ágil de los distintos negocios.*
- *El Monto inicial es de US$ 125 y el subsiguiente puede llegar hasta US$ 1,250 por integrante, lo cual sobrepasa los estándares tradicionales de la metodología y permite opciones de crecimiento a las microempresas;*
- *Los préstamos están acompañados de asesoría y capacitación, para ayudar a las mujeres a obtener el mayor beneficio del crédito. Se aplica una metodología innovadora en capacitación, denominada " Diálogo de Gestiones";*
- *Los ciclos son de 6 a 12 meses, según las actividades productivas, tratando de mantener el ciclo en el menor plazo posible para aumentar la rotación y mejorar la rentabilidad del producto.*

3.4.2. Orientación hacia el mercado

La orientación hacia el mercado significa tomar en cuenta las exigencias que éste plantea en términos de selección del cliente, y análisis de riesgo (puntualidad, responsabilidad, espíritu emprendedor, etc.), así como las exigencias de parte del producto, esto es, calidad, oportunidad, conveniencia y beneficios, ente otros.

Los criterios de selección comportan una primera fase, caracterizada por la autoselección de los potenciales clientes del programa, especialmente en el caso de créditos asociativos como los bancos comunales y los grupos solidarios, y que se lleva a cabo por las instituciones mediante acciones de promoción y difusión, contando con el apoyo de líderes locales, con quienes se coordina reuniones informativas para grupos interesados.

Una segunda instancia suele estar caracterizada por las exigencias institucionales de aplicar filtros de selección para el programa de créditos. Algunos de estos pre-requisitos incluyen datos relativos a la capacidad de pago al historial crediticio (Central de Riesgos, en el caso de ADELH), a la disposición al cambio y a la disponibilidad de tiempo. Otras modalidades incluyen la identificación y selección de organizaciones sociales de base de buena representatividad, que actúan como avales de las potenciales clientes del programa (Rasuhuilca). En este mismo sentido, los contactos con líderes locales permiten una primera aproximación a los grupos de mujeres empresarias, previos la de evaluación de la zona y la estimación de sus potencialidades de arraigo para el programa, así como el levantamiento de listados de organizaciones vecinales y de comerciantes a quienes se les brinda charlas de explicación sobre el programa. Criterios más estrictos plantean la necesidad de que la mujer opere el negocio con una antigüedad mínima de seis meses (ADELH).

En el nivel institucional, se ha incorporado *sistemas de indicadores de calidad de los servicios* que permiten a la institución realizar procesos de análisis y mejora continua de los mismos, mediante la aplicación de instrumentos de entrevista a clientes, observación de servicios y condiciones generales, entrevista al personal y revisión de informes. Así, por ejemplo, PRO MUJER realiza anualmente estudios cualitativos que le permiten conocer el perfil de sus clientes nuevas y el grado de satisfacción de la clientela antigua, con la finalidad de realizar las recomendaciones correctivas necesarias.

Puede afirmarse que la clientela valora mucho el contar con un trato personal con los equipos de promotores de las entidades de servicios empresariales (Manuela Ramos; CEPCU; Foncresol). Este grado de familiaridad genera confianza y lealtad con la institución, motivando a las mujeres empresarias a continuar con el servicio.

ANED (Bolivia) cuenta con un equipo móvil de facilitadores y capacitadores que están en contacto directo y constante con las socias de sus juntas de ahorros comunales (JACs).

CEFODI (Ecuador) brinda acceso al crédito directo en zonas rurales. Los promotores del Programa Emprender se dirigen a las zonas a realizar las colocaciones de créditos y las cobranzas respectivas en reuniones mensuales, en un lugar común y en un horario al cual todos los/las participantes pueden asistir.

Desde el punto de vista de la capacidad de respuesta al comportamiento del mercado, PRO MUJER de Bolivia incorpora – entre otros elementos- los préstamos de consumo y los préstamos estacionales o de libre disponibilidad que responden, a cubrir, por un lado, las necesidades de la familia y, otro, los incrementos de la demanda estacional.

El análisis de riesgo que exige un programa financiero se expresa normalmente en las garantías que el cliente debe presentar para poder acceder al préstamo; ésta es una exigencia que se ajusta al principio de forjar empresarias responsables y capaces de responder, posteriormente, a otros niveles de exigencias, de acuerdo con su proceso de crecimiento personal y empresarial.

En este sentido, la falta de garantías tradicionales es una de las barreras con la que se enfrenta la mujer para acceder al crédito formal. Frente a esta situación, se ha postulado que el sistema de garantía mancomunada o solidaria es un mecanismo adecuado, especialmente aplicable a comunidades de mujeres empresarias pobres o muy pobres. Se ha destacado que este tipo de garantía promueve un alto grado de compromiso, confianza y organización comunitaria (Fundamujer y FAPE; GCOD; CEFODI). Una experiencia al respecto la constituye FACES, que sólo exige como garantía la firma de otra empresaria; en este marco, la presión social es un aspecto que influye mucho en la recuperación o pago del capital. Sin embargo, la garantía solidaria o la sola firma no es suficiente para garantizar el retorno de los préstamos; también se aplica garantías prendarias, firma de documentos, así como el uso del ahorro interno como fondo de garantías, y el establecimiento de centrales de riesgo y avales de organizaciones sociales de base.

En el caso de FONCRESOL, las garantías son personales y mancomunadas para ciclos iniciales; es decir, todos los miembros de una Caja Comunal y/o Grupo Solidario asumen la condición de codeudores solidaria y mancomunadamente por el crédito otorgado de manera única e indivisible. Las garantías prendarias sólo se aplican en ciclos superiores.

ADELH, por su parte, utiliza un sistema de garantía prendaria que opera mediante la notificación a la socia que se halla en condición de morosidad, y que, de no existir respuesta, procede a rematar el artefacto dejado en prenda. La otra modalidad, que depende de la cuenta que se encuentre en situación de morosidad, es la suspensión del crédito hasta la regularización de la deuda; de no producirse ésta, se da curso a una demanda legal al Banquito Comunal y a sus socios.

Los sistemas de garantías con base documentaria incluyen instrumentos como los siguientes:

a) Contrato de mutuo de la presidenta del banco comunal con la prestataria
b) Declaración jurada de bienes
c) Garantía prendaria, con o sin desplazamiento
d) Aval y letra de cambio.

Instrumentos usados para la recuperación del crédito:

a) Carta de notificación (desde la simple hasta la notarial)
b) Acta de compromiso con el moroso
c) Uso de la central de riesgo (INFOCORP)

El uso de los ahorros como mecanismo de garantía es también utilizado como un mecanismo que avala la recuperación de los fondos prestados. El sistema de custodia y administración de los ahorros en una proporción del 20% es ejercido por FINCA.

Los avales de asociaciones de vecinos de otras modalidades de organizaciones sociales de base permiten también un primer filtro de selección de los potenciales clientes. Tal es el caso de Rasuhuilca, que opera directamente con organizaciones sociales de base y constituye en ellos grupos solidarios; o, de ADELH, que centra su actividad de selección de clientes en dichas organizaciones.

3.4.3. Orientación hacia el hogar

Esta expresión de la eficacia muestra la interacción que se produce entre las exigencias empresariales de la mujer y sus responsabilidades domésticas. Las prácticas indican la necesidad de encontrar espacios y procedimientos que permitan aliviar esta situación de tensión.

Entre estas prácticas podemos señalar:

- Sistemas de seguro de vida y contra accidentes.
- Programas de salud de tipo preventivo, asistencia médica y social (Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotocollao, PRO MUJER)
- Servicios de guarderías infantiles (PRO MUJER)
- Talleres de sensibilización sobre el enfoque de género, dirigidos a mujeres y a sus parejas (Cepuc)
- Actividades recreacionales y de integración grupal (ADELH)
- Servicios complementarios que ayudan, por ejemplo, en la comercialización (FAPE)
- Programas de formación de microempresas familiares (Diócesis de Tulcán).

De igual forma, las propuestas destinadas a generar un mayor espacio de tiempo para la mujer empresaria ocupan un lugar destacado. En efecto, las experiencias consideran necesaria la adecuación de los horarios de atención, de modo que ellas puedan efectuar sus operaciones sin la presión de descuidar más de lo necesario sus actividades empresariales.

CEFODI (Ecuador) cuenta con horarios de atención continua (desde las 8:30 de la mañana hasta las 19:00 horas), de manera que las personas y en especial las mujeres pueden acercarse a realizar los trámites en el momento más adecuado para ellas, sin dejar sus actividades productivas.

Para FACES, por su parte, una de las razones que impiden una mejor eficacia del producto se relaciona con las limitaciones de tiempo. Esta variable puede ser una de las razones de la demanda de préstamos mayores para fines no relacionados con los negocios de las mujeres[27]. Por lo tanto, para alcanzar mayores tasas de crecimiento en los negocios de mujeres, es necesario aliviar sus responsabilidades domésticas. En este mismos sentido, CORFEC ha incursionado en la adecuación de los productos financieros a las mujeres empresarias mediante la flexibilización de los plazos de retorno, la oportunidad en el crédito, y en los montos, y la disminución de los tiempos de transacción. GENESIS, FINCA-Honduras y otros han diseñado sistemas de renovación automática de créditos, sobre la base del record crediticio, lo que permite optimizar el costo de oportunidad, asegurar fluidez de efectivo y utilizar los créditos escalonados como una estrategia para apoyar la evolución desde regímenes de subsistencia hacia regímenes de acumulación.

En FAPE (Guatemala) las reuniones de trabajo con las clientas, que en un inicio eran semanales, se han cambiado a quincenales, con el objeto de no representar una fuerte carga, considerando las labores que las mujeres desempeñan, tanto productivas como domésticas. Se ha tratado de que la movilización de los grupos formados a través de los Bancos no sea muy grande, ni costosa, trasladándose el personal de campo a los diferentes caseríos o aldeas de las áreas objetivos cuidando de contar con grupos de personas suficientemente numerosos que permiten hacer rentable la metodología del programa.

27. *Por ejemplo, el desvío de los préstamos importantes hacia el negocio de los maridos, porque ellos sí disponen de tiempo para su inversión.*

Lecciones y mejores prácticas en eficacia de los servicios financieros

- La adaptación de los productos a las necesidades de las mujeres debe tener en cuenta las restricciones de tiempo y de disponibilidad que enfrentan las mujeres por su doble carga de responsabilidad. El ahorro de tiempo para efectuar operaciones y el contacto directo con el personal es más que valorado por las clientes.
- Las entidades de servicios financieros deben facilitar las transacciones para los prestatarios en términos de tiempo y costos: simplificar los formatos de solicitud y contar con sucursales descentralizadas cercanas a los negocios u hogares de las mujeres. La formación espontánea de los grupos, motivada por giros o montos similares de crédito, permite una mayor consolidación y distribución del riesgo. Esto da cuenta de la necesidad de incorporar condiciones de mayor flexibilidad en el uso del crédito.
- Mecanismos de adecuación del producto permiten incorporar innovaciones que responden a demandas empresariales y familiares.
- La capacidad de innovación aplicando enfoque de género permite una mayor agilización de los servicios, análisis de la demanda de los clientes, rápida ejecución, plazos cortos, eliminación de requisitos de asociados, financiamiento de los valores de encaje, etc.
- La vinculación con entidades especializadas en la provisión de servicios complementarios al crédito y con enfoque de género es una opción muy conveniente cuando se trata de una entidad con poca experiencia en el campo de género. Dichos servicios deben ser programados en horarios y lugares convenientes para las mujeres.
- La aprobación del préstamo y su rápido desembolso son decisivos para las mujeres empresarias. Por la naturaleza de sus negocios, necesitan capital de trabajo en forma frecuente y sin mucha demora.

3.5 Perspectivas de sostenibilidad

LA SOSTENIBILIDAD SE REFIERE A LA PERMANENCIA INSTITUCIONAL DE LA ENTIDAD Y DEL SERVICIO, ES DECIR A SU DISPONIBILIDAD A LARGO PLAZO PARA LOS CLIENTES. COMO ELEMENTOS CLAVES DE LA SOSTENIBILIDAD SE HA CONSIDERADO: LA CAPACIDAD DE PAGO DE LA CLIENTELA; EL ROL DE LOS SUBSIDIOS EN EL DESARROLLO DE LOS SERVICIOS; Y, LA PERSPECTIVA SOBRE SOSTENIBILIDAD DE LA ENTIDAD, TOMANDO EN CUENTA: (A) LAS ACCIONES IMPLEMENTADAS Y PREVISTAS PARA DEJAR DE DEPENDER DE RECURSOS EXTERNOS O DONACIONES; (B) LAS DIFICULTADES ENFRENTADAS A LO LARGO DE LA EJECUCIÓN PARA ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD.

Esta variable no ha sido posible estimarla con mayor exactitud debido a que las entidades financieras no han presentado toda la información solicitada. Las reflexiones que se derivan de esta situación han sido elaborados sobre una base de datos de tipo general, pero que permite -sin embargo- tener una aproximación adecuada a la situación de sostenibilidad que enfrentan las instituciones.

La sostenibilidad operativa acusa un promedio ponderado de 66.2%. Se ha identificado que un 33% de las instituciones posee rangos de sostenibilidad operativa de 100 o más por ciento, mientras que el resto de las instituciones (67%) enfrenta dificultades para cubrir sus costos operativos.

Gráfico No. 8

Fuente: Elaboración propia.

La sostenibilidad operativa y financiera de la entidad se encuentra fuertemente ligada a la disposición de la clientela para pagar los diversos servicios brindados. Aunque en el caso de los programas de créditos los clientes están dispuestos a asumir el costo del dinero (que incorpora la tasa de interés, y los costos administrativos y de capacitación, en algunas casos), los ingresos generados por estos conceptos son insuficientes para cubrir los costos operativos y financieros de la entidad. Ello lleva a diversas instituciones a desarrollar estrategias de generación de ingresos que les permitan cubrir la sostenibilidad operativa y financiera.

Algunas instituciones, como PRO MUJER y Finca Honduras, establecen un aporte obligatorio de US$ 0.50 por mes/cliente destinando un 33% de este aporte a cubrir parte de los costos del servicio. Finca por otro lado, destina parte de este monto para cooperar con la apertura de nuevos programas en su red internacional. En la misma perspectiva, las empresarias del Programa de Crédito Individual y de Bancos Comunales de Manuela Ramos así como efectúan aportes de US$ 3 a US$ 5 como contribución para cubrir los costos.

Por lo común, el nivel de sostenibilidad depende del monto de créditos que la institución esté en condiciones de colocar en sus programas de créditos, así como de la calidad de la cartera, del costo financiero y del control de sus gastos operativos. Los ingresos obtenidos se encuentran, a su vez, influenciados por el nivel de dinamismo de las unidades económicas; y éste, por factores como la capacidad de demanda del mercado, la calidad de los productos y servicios, y la capacidad de gestión de las unidades económicas.

El Fondo Diocesano de la Diócesis de Tulcán, Ecuador, señala que "el fondo se constituye básicamente con el ahorro de las mujeres que conforman la cooperativa en toda la provincia. Se dio un plazo de cuatro años para tener los recursos suficientes para la sostenibilidad del fondo, al cabo de los cuales el proyecto se ha podido autofinanciar, y de esta forma sigue incrementando sus servicios. Debido a la metodología empleada, la mayor parte de los recursos proviene de las captaciones de ahorro (voluntarios y/u obligatorios de las socias) y en mínima parte de recursos externos en calidad de préstamos.

El costo del servicio es el mínimo necesario para una buena administración (46% del total del rendimiento) y queda pagado por los mismos intereses (tasa activa: 12%, y tasa pasiva: 4%). El excedente (54%) se distribuye en la capacitación y formación de los grupos y en el reparto a las socias del excedente líquido".

En Rasuhuilca, la tasa de interés que se cobra a los prestatarios agrega los costos de administración, supervisión y recuperación de los recursos utilizados en sus programas. De esta forma es el cliente quien asume los costos operativos.

3.5.1. Estrategias de sostenibilidad

Aquellas entidades que han logrado niveles de autosostenibilidad económica y financiera (GENESIS Empresarial, Finca Honduras, Cooperativa Cotocollao) buscan estrategias que vinculen dos aspectos importantes: el desarrollo de una adecuada estructura organizacional, y mecanismos financieros competitivos, de acuerdo a las exigencias del mercado.

Las instituciones exitosas en este aspecto elaboran planes de desarrollo a mediano plazo, protegen sus productos de los efectos perniciosos de las políticas macroeconómicas, apuntan a una clara política de retención exitosa de clientes y de mejoramiento continuo del recurso humano, establecen estrategias de riesgo compartido y recurren – entre otras fuentes- a recursos locales, así como a eficientes sistemas de control y monitoreo de cartera.

Así, en el caso de GENESIS, su estrategia de sostenibilidad se fundamenta, entre otros aspectos, en los siguientes puntos:

- Políticas de selección del recurso humano, con valores morales e indispensable actitud de servicio;
- Capacitación amplia al recurso humano para garantizar un servicio de calidad comprobada, y para que tenga capacidad de retención de clientes
- Incentivos acordes al nivel de metas propuestos, como mecanismo de motivación permanente;
- Supervisiones de cartera, auditoría de procesos y sistemas, así como visitas de campo para monitorear tanto el comportamiento como el nivel de satisfacción de los clientes;
- Sistema de control interno que proporciona información semanal, acerca del comportamiento de la cartera (por asesor, programa, sucursal y globalmente);
- Análisis mensual de la rentabilidad del producto;
- Criterios de plazos y tasas de interés mantenidos siempre como los más favorables tanto para la institución ejecutora como para trasladar el menor costo posible al usuario.

GENESIS demuestra que es factible lograr procesos de autosostenibilidad de productos crediticios acompañados de programas de capacitación y asesoría, bajo condiciones de mercado competitivas que aseguran su permanencia y continuidad en el logro de acompañamientos efectivos para la mujer, promoviendo su desarrollo, y el de su empresa y su entorno familiar.

La sostenibilidad no sólo comporta el análisis de la cartera; involucra también los aspectos de soporte de tipo organizacional y las diversas estrategias institucionales que buscan cruzar diversos niveles de riesgo de cartera, para evitar situaciones de alto riesgo por las características de la clientela. Así, por ejemplo, Rasuhuilca se ha asociado a una Caja Rural y, con ello, incrementa sus alternativas de sostenibilidad institucional al trabajar con segmentos de mayor capacidad económica.

Por su parte, Finca Honduras recurre a un *mix* de alternativas de ingresos que cubren desde préstamos de instituciones nacionales e internacionales hasta donaciones propiamente tales; estas últimas son orientadas principalmente a cubrir los costos del programa de capacitación y al fortalecimiento de la estructura organizativa de la institución. La perspectiva es que este último aspecto sea considerado un mecanismo transitorio (PRO MUJER, Rasuhuilca), hasta lograr que los costos operativos sean cubiertos por los ingresos del programa.

3.5.2. Rol de los subsidios

El rol de los subsidios está asociado a la creación de una cultura de autosostenibilidad, por una parte, y, por otra, la capacidad de generación de aportes que tenga la institución; para ello se requiere, como ya lo hemos indicado, de un período de apoyo con subsidios o donaciones, el cual debe fijarse como parte de un proceso transitorio de la estrategia institucional. El mecanismo de subsidios es una forma utilizada por las agencias de cooperación para apoyar a las instituciones operadoras en lograr sus metas de sostenibilidad: en particular, se financia gastos operativos, en la perspectiva de que el programa genere ingresos capaces de cubrir dichos gastos, una vez puesto en marcha el programa financiero, y se cubran las metas previstas.

Para los casos analizados, se ha estimado que las instituciones sólo logran cubrir el 66% de sus costos, en tanto que el 34% restante ha logrado cubrir las metas de sostenibilidad.

PRO MUJER ha estimado necesario trabajar con donaciones y subsidios durante los primeros cinco años del proyecto. Espera que posteriormente se tenga consolidados los aportes de la comunidad, así como los ingresos propios para cubrir los costos operativos. La estrategia prevé que parte de los ingresos provenientes de las tasas de interés sea destinada a cubrir los costos del programa de desarrollo empresarial. Los aportes de la comunidad se han estimado en US$ 0.5 mensuales por socia.

Las entidades financieras suelen emplear diversas estrategias para cubrir sus costos operativos:

- Trabajar con voluntarios y estudiantes, en colaboración con cooperantes internacionales o estudiantes interesados en efectuar estudios de investigación (GENESIS, Guatemala). Rasuhuillca ha acogido, bajo la modalidad de pasantías, a personal técnico de otras instituciones, extranjeras y locales, para efectuar análisis sobre su programa de microcrédito.

- Formar un grupo selecto de socias/clientes para que se conviertan en las principales promotoras. GCOD (Perú) y Foncresol (Bolivia) incluyen como promotoras de sus entidades a socias de los Banquitos; lo cual, además, resulta motivador para ellas y mejora su imagen en la comunidad.

- Implementar un aporte mensual por cliente, que es capitalizado hasta convertirse en un fondo destinado a cubrir los costos operativos y los SDE. CEFODI creó un fondo de seguridad y mortuoria -al que aporta todo usuario con el 3% del capital prestado-, que permite recapitalizar el fondo propio y protegerse de eventuales cuentas incobrables por muerte del cliente.

Las mejores prácticas señalan que los subsidios deben ser considerados como un mecanismo transitorio, y que se debe prever las medidas necesarias para lograr balancear la situación, como los subsidios cruzados, que favorezcan a los segmentos con menor capacidad económica; sin embargo, ello no debe confundirse con beneficencia. Los clientes menos favorecidos deben ser formados en el desarrollo de una cultura de pago por los servicios recibidos, aunque sólo sea en parte, asumiendo las instituciones el enfoque empresarial también en sus relaciones con sus clientes. Además, la experiencia indica que es necesario que los clientes, a su vez, tomen conciencia de la inversión que están realizando y exijan transparencia, calidad y oportunidad del servicio.

Lecciones y mejores prácticas en la sostenibilidad de servicios microfinancieros

- Las instituciones exitosas en lograr sostenibilidad operativa y financiera elaboran planes de desarrollo a mediano plazo, protegen sus productos de los efectos perniciosos de las políticas macroeconómicas, apuntan a una clara política de retención exitosa de clientes y de mejoramiento continuo del recurso humano, establecen estrategias de riesgo compartido y recurren – entre otras fuentes- a recursos locales, así como a eficientes sistemas de control y monitoreo de cartera.
- Los programas financieros no subsidian el costo del dinero, pero sí requieren de mecanismos para cubrir sus costos operativos, por lo que es necesaria una etapa transitoria de subsidios hasta lograr capitalizar el fondo necesario. La transitoriedad del subsidio está directamente relacionada con la capacidad competitiva de la institución, la calidad de su servicio y el nivel de satisfacción de los clientes.
- Dada la precariedad de los clientes para cubrir la totalidad de los costos que implican los programas de capacitación y de asesoría, existe entre las instituciones la tendencia a buscar segmentos de mercado de mayor capacidad económica; sin embargo, es necesario que las instituciones reconozcan la necesidad de fortalecer su rol y su compromiso con los sectores más desprotegidos, buscando un balance entre una perspectiva de competitividad y enfoque empresarial, por un lado, y una visión social, por el otro.
- Las estrategias que cruzan carteras de diversos niveles de riesgo, así como los mecanismos de subsidios cruzados constituyen una buena alternativa para que las instituciones busquen lograr una situación balanceada que les permita cubrir los costos operativos de sus programas.

3.6. Empoderamiento de la mujer empresaria

¿DE QUÉ MANERA SE HAN FOMENTADO LAS DESTREZAS, LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES Y EL CONOCIMIENTO TÉCNICO DE LAS MUJERES EMPRESARIAS?; ¿QUÉ HERRAMIENTAS E INTERVENCIONES SE HAN PROBADO PARA FOMENTAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL DE MUJERES, PARA REFORZAR LA ASOCIATIVIDAD DE MUJERES EMPRESARIAS, PARA FOMENTAR SU CONTROL SOBRE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y SU PODER DE NEGOCIACIÓN EN EL MERCADO, Y PARA INDUCIR CAMBIOS EN LA PERCEPCIÓN PÚBLICA SOBRE MUJERES EMPRESARIAS?

El empoderamiento no es dar poder. Lo que sí se puede "dar" es '"poder de decisión", a través de un contexto legal favorable, una educación útil, condiciones laborales justas, información oportuna a cerca de mercados y espacios de influencia e incidencia en políticas públicas. Se trata de asegurar que los que carecen de poder tengan las condiciones básicas para poder empezar a empoderarse y asegurar la existencia de espacios de empoderamiento. En este sentido, los programas de microfinanzas, para que se conviertan en espacios generadores de poder de decisión, deben incorporar prácticas que estimulen a las mujeres a aprender y ejercitar la toma de decisiones, "pasar del no puedo al sí puedo" (FINCA, Honduras).

¿Cuál ha sido la reflexión de las instituciones microfinancieras sobre el particular? Las instituciones han utilizado distintas herramientas, haciendo énfasis en todas o en sólo algunas de las siguientes dimensiones de empoderamiento.

3.6.1. Destrezas y capacidades

El desarrollo de las competencias de las mujeres para un manejo efectivo de los recursos crediticios es un factor considerado como muy importante por las entidades de servicios empresariales. Estas competencias se orientan tanto hacia la mujer, como hacia su entorno empresarial y familiar, y comprometen una diversidad de habilidades y conocimientos brindados mediante programas de capacitación y

asistencia técnica, principalmente. Existe el reconocimiento de que la mujer se encuentra en una posición desfavorable con respecto al hombre, y que sus habilidades tradicionales, vinculadas al ejercicio de las labores domésticas, actúan como factores condicionantes su inserción en el mercado laboral.

De allí que las entidades de servicios han enfocado sus esfuerzos en dos dimensiones. Una, relacionada con los dominios de la gestión empresarial; y, la otra, que busca identificar y estimular la participación de la mujer en sectores no tradicionales. En este sentido, las entidades identifican experiencias relevantes que sirven como parámetros para demostrar la factibilidad de estas nuevas alternativas empresariales y la necesidad de desarrollar nuevas competencias y habilidades. En el Capítulo Segundo, se ofrece un detallado análisis de la forma cómo las instituciones afrontan estos desafíos, y los resultados obtenidos por las diversas instituciones a través de metodologías y herramientas operacionales.

La Corporación Vamos Mujer, en trabajo conjunto con la Asociación de Mujeres Organizadas de Yolombó, resalta la participación de la mujer en actividades típicamente de hombres, como el engorde y comercialización de ganado. La experiencia señala las fuertes resistencias que se tuvo que vencer para lograr que los hombres accedieran a establecer relaciones comerciales con las mujeres; el instrumento que permitió esta incursión en un sector no tradicional fue el poder de las mujeres sobre el fondo de crédito, y junto con el desarrollo de una base de equidad, sumados a la autopercepción de las mujeres de poder trabajar en este tipo de actividad.

El incrementar las habilidades y capacidades de las mujeres permite, igualmente, que ellas aprendan a asumir decisiones relacionadas con sus negocios y con su familia: procesos de expansión y diversificación de sus negocios; diferenciación física y presupuestal entre negocio y familia, y apertura de nuevos negocios bajo conducción propia o del cónyuge. Para varias entidades financieras, el empoderamiento se traduce en el mejoramiento o redistribución de roles hacia el interior de la familia, para los aspectos tanto familiares como empresariales; y en negociaciones con la pareja para la toma de decisiones familiares (manejo de dinero, inversiones, educación de los hijos/as, respeto a los espacios íntimos). Esto significa enfrentar prejuicios culturales y costumbres hereditarias.

Algunas entidades establecen los programas de capacitación en gestión básica empresarial como prerrequisito para acceder al crédito, pero esto funciona más como un mecanismo para garantizar que el crédito sea efectivamente utilizado en el negocio. Otras entidades, por el contrario, asumen que las titulares de microempresas de subsistencia – que son, por lo común, la mayoría – priorizan los recursos fundamentalmente para cubrir demandas de la familia; de allí que no sea necesario condicionar el crédito.

3.6.2. Liderazgo, asociatividad y poder de negociación

En especial las metodologías de créditos grupales – bancos comunales y grupos asociativos o un *mix* entre estas formas asociativas- conforman espacios priveligiados para el desarrollo de liderazgos y diversas formas de asociatividad. Como tales favorecen los mecanismos de la ayuda mutua o la formación de redes de solidaridad entre sus asociad@s, superando las debilidades que afrontan de manera individual.

Estas formas asociativas dan origen a otras alternativas que buscan responder a las demandas colectivas de sus agremiad@s: organizaciones de comercialización (de compra y venta); cooperativas de producción y comercialización; y asociaciones diversas para llevar a cabo actividades no económicas, como programas preventivos de salud. Estas manifestaciones de asociacionismo buscan romper el aislamiento y promueven el empoderamiento económico y social de las mujeres.

Los espacios que se generan, especialmente en los bancos comunales, propician el fortalecimiento y desarrollo de nuevos liderazgos, a través de las prácticas de rotación de cargos, lo que abre las posibilidades de empoderamiento individual y social de las mujeres. El proceso de construcción del empoderamiento se afianza en el fortalecimiento de las relaciones gremiales y empresariales; allí las mujeres aprenden el arte de la negociación y a establecer relaciones de horizontalidad con empresarios, clientes, proveedores, lo que les permite, tal como lo demuestra la experiencia, romper esquemas de relaciones de poder entre hombres y mujeres. De igual forma, las experiencias señalan que para el caso de programas como bancos comunales, los roles asumidos por las mujeres en la conducción y gestión de estas asociaciones, así como el desarrollo de prácticas de rotación de dirigentes, permiten el desarrollo de nuevos liderazgos en la conducción de grupos, lo que se refleja en nuevas actitudes y en una mejora de la autoconfianza.

En el mismo sentido, las acciones que emprenden las mujeres para influir en su entorno (mediante actividades de salubridad ambiental, programas de salud comunitaria, talleres abiertos e, incluso, mejoramiento de la actividad económica en el entorno de influencia de los bancos comunales, etc.) permiten un mayor involucramiento de la mujer en la toma de decisiones de su comunidad, con efectos positivos en el reconocimiento a su capacidad organizativa y propositiva.

FAPE (Guatemala) estimula la participación de las socias en los cargos directivos del banco, haciendo rotativos los mismos; esto brinda la oportunidad de empoderar y capacitar directamente a un mayor número de usuarias. Promueve que las socias compartan sus experiencias y testimonios de éxitos y logros obtenidos a través del apoyo crediticio.

Las entidades promueven el desarrollo de las capacidades organizativas mediante el desarrollo de capacitaciones que insisten en los temas de liderazgo, procedimientos administrativos, resolución de conflictos, y desarrollo de formas jurídicas y mecanismos de negociación. Estas capacidades permiten el fortalecimiento de los bancos comunales y grupos asociativos, llegando incluso a considerárselas como nuevas formas organizativas populares (PROMUC), dentro del conjunto de las organizaciones sociales de base.

FAPE: Gracias al fortalecimiento de la organización comunitaria de los bancos, las mujeres adquieren una autopercepción muy positiva de su papel como mujeres empresarias; adquieren la capacidad de negociar aspectos cono plazos, fechas de entrega y montos, así como de defender sus derechos adquiridos, no sólo con su institución, sino también con otros.

Otras dimensiones de liderazgo y de asociatividad se encuentran vinculadas a aspectos de posicionamiento y referencia regionales; tal es el caso de organizaciones de mayor dimensión que se han desarrollado frente a la carencia o debilidad de iniciativas del Estado o de la sociedad civil. Por ejemplo, la Asociación de Mujeres Organizadas de Yolombó - AMOY- gestiona directamente un proyecto productivo de Vamos Mujer. La estrategia es la conformación de un Fondo Rotatorio manejado por AMOY y destinado a cubrir las necesidades de crédito de mujeres, pero no en efectivo, sino en especies. Esta modalidad garantiza que, en efecto, los recursos vayan directamente a integrarse a las diversas modalidades de microempresas que manejan las mujeres. Desde el punto de vista del empoderamiento de las mujeres, esta experiencia les significa un cambio de vida en medio del conflicto armado que sufre Colombia.

La posición de AMOY como propietaria del fondo rotatorio se halla en un nivel de equidad para la negociación que no se había dado antes, porque no son las mujeres quienes hacen las grandes compras. Esta posición, sin embargo, no es muy favorable, dada la situación de guerra que vive el país y que coloca a AMOY en la mira de los grupos armados.

3.6.3. Percepción pública y auto-imagen

Por lo común, la imagen tradicional de la mujer se encuentra fuertemente asociada a su rol reproductor y de responsable del hogar. Sus aportes a la economía del hogar, sin embargo, no se encuentran suficientemente visibilizados, lo que atañe de manera directa al desarrollo de una nueva forma de concebir el aporte de la mujer a la economía en general. Los esfuerzos por lograr una mayor equidad de género se encuentran necesariamente atravesados por el reconocimiento al aporte efectivo de la mujer.

Acciones concretas de visibilización y de reconocimiento público son aquellas que buscan dar a conocer los logros y capacidades alcanzados por las mujeres empresarias, gracias al acceso a fuentes de financiamiento para su actividades empresariales, lo que les ha permitido acceder a nuevos sectores no tradicionales o innovar dentro de los sectores tradicionales y valorar sus esfuerzos en la calidad de sus servicios y productos.

Las entidades de servicios han puesto en práctica diversas estrategias para tornar visibles los aportes de las mujeres y generar consenso en el rol que ellas juegan en el ámbito económico tanto familiar como social en general.

- *Uso de medios públicos*. Se utiliza cuñas radiales, volantes, y suscripciones a revistas para dar a conocer las actividades desarrolladas por las empresarias, así como talleres de intercambio con empresari@s exitos@s, lo que genera modelos a seguir y aproximación a procedimientos validados.

  En el mismo sentido, FAPE desarrolla programas de difusión tendientes a dar a conocer a las autoridades locales las actividades que llevan a cabo las mujeres de los bancos comunales, resaltando los propósitos de estas asociaciones. Acciones de mayor envergadura están constituidas por los encuentros nacionales y regionales de bancos comunales que lleva a cabo PROMUC, y de igual manera, por la puesta en práctica de Ferias de comercialización de Productos de Mujeres Microempresarias que lleva a cabo CEFODI anualmente, donde se presenta la habilidad de las mujeres empresarias que producen y comercializan productos de buena calidad. Estas actividades favorecen las innovaciones, el intercambio de información y de experiencias, y crean un entorno favorable para mejorar la comercialización de los productos.

- *Ejercicio del liderazgo*. La promoción de la mujer en la gestión de sus asociaciones crediticias y en la conducción de sus negocios estimula el fortalecimiento de la autoestima y de la capacidad de toma de decisiones. La transferencia de capacidades a través de técnicas de liderazgo y organización, el control sobre sus recursos financieros y un adecuado conocimiento del comportamiento del mercado facilitan el empoderamiento de la mujer y el ejercicio de sus capacidades de dirigencia.

- *Concursos de mejores prácticas empresariales*. Estos eventos son de gran impacto en la visibilización de las mujeres empresarias en la opinión pública; estimula la sana competencia y la mejora de la calidad de los productos y servicios. Los premios consistentes en pasantías son de gran utilidad, porque abren nuevas perspectivas, favorecen el desarrollo de tecnologías y estimulan el sentido de la mejora del producto y de la organización.

El cuadro siguiente ha sido elaborado tomando en cuenta las diversas actividades llevadas a cabo por las instituciones a favor del empoderamiento de las mujeres; se ha procedido a ordenarlas de acuerdo a las dimensiones de empoderamiento que hemos analizado. La utilidad de esta información estriba en que permite desarrollar programas con enfoque de género balanceados y con una clara orientación hacia dicha dimensión, y estableciendo los parámetros de desempeño que nos permitan monitorear sus efectos. Es claro que las instituciones asumen estas decisiones amparadas en una visión y misión institucionales que optan por favorecer el empoderamiento de las mujeres y avanzar en la equidad de género.

Tabla 10: Acciones institucionales con relación al empoderamiento

Dimensiones del empoderamiento	Herramientas
Destrezas y Capacidades	• Capacitación en gestión, uso del crédito y marketing básico. • Adiestramiento en nuevos productos. • Elaboración de planes de negocios. • Participación de esposos e hijos en la administración del negocio. • Organización de pasantías y visitas a emprendedoras exitosas, para facilitar el intercambio de experiencias de mujeres empresarias.
Liderazgo, asociatividad y poder de negociación	• Conocimiento y práctica, por ejemplo, del cooperativismo. • Funciones directivas asumidas por las mujeres. • Capacidades de mando demostradas. • Capacitación en técnicas de liderazgo y de organización. • Participación y dirección en organizaciones sociales de base. • Créditos a sola firma o con firma de otra empresaria. • Conocimiento del comportamiento del mercado, de la competencia, de los proveedores y los clientes. • Control administrativo y financiero. • Control sobre sistemas de préstamos. • Control de fondos rotatorios y gestión bancaria por parte de las socias. • Control de los presupuestos familiar y del negocio. • Control de recursos de ahorros y capacidad de decisión sobre su uso.
Percepción pública y auto-imagen	• Material de propaganda sobre el concepto de Mujer Emprendedora, Responsable y Creadoras de Negocios. • Libro de testimonios. • Reconocimiento público de los logros de las asociaciones, bancos comunales, grupos solidarios. • Participación en ferias de comercialización, con promoción de las organizaciones de mujeres. • Vínculos con organizaciones, instituciones, líderes comunales, etc, para canalizar apoyos y reconocimiento a las mujeres empresarias. • Participación en concursos, estimulando la creatividad empresarial. • Capacitación en mejoramiento de la autoestima y la identidad. • Participación en talleres de salud mental. • Capacidad demostrada para dirigir grupos. • Capacidad demostrada para crear capital de trabajo. • Acumulación de ahorros personales. • Reconocimiento público por participar y/o ganar en concursos.

Lecciones y mejores prácticas en empoderamiento en servicios microfinancieros

- Las metodologías de intervención que facilitan el empoderamiento están orientadas hacia el mejoramiento de las destrezas y capacidades de la mujer; el fortalecimiento del liderazgo y de la asociatividad, el control y el poder de negociación; y el fortalecimiento de la imagen pública y de la autopercepción de la mujer. La intención es lograr acciones afirmativas que destaquen los logros de las mujeres en sus diversos planos de actuación. Las diversas experiencias llevadas a cabo indican que éstas son efectivas y no representan inversiones significativas en el producto.
- La inclusión del componente de desarrollo personal (autoestima, salud mental, poder de negociación, etc.) ha permitido avances en la capacidad de defender y exigir derechos. Esto se traduce, entre otros indicadores, en cambios en las relaciones de pareja y de hijos; en la construcción de economías familiares; en la participación del cónyuge en el éxito de sus parejas, y en la afirmación del rol de la mujer como líder de su microempresa.
- El desarrollo de la asociatividad y el fomento de prácticas de liderazgo contribuyen a optimizar la visibilidad de las prácticas empresariales de la mujer, mejorando su imagen en la opinión pública y ejerciendo efectos positivos en la dinámica de su entorno comunal. A nivel personal, se favorece el fortalecimiento de la autoestima y el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales, mediante prácticas colectivas de comercialización e intercambio permanente de experiencias.

3.7. Efectos e impactos de servicios financieros

CON ESTA VARIABLE SE BUSCA SEÑALAR EN QUÉ MEDIDA LA EXPERIENCIA HA SIGNIFICADO UN MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES PARA L@S MICROEMPRESARI@S, EN ESPECIAL PARA LAS MUJERES EMPRESARIAS, EN LOS ASPECTOS ECONÓMICO, FAMILIAR, PERSONAL Y SOCIAL A RAÍZ DE SER CLIENTES DE LOS SERVICIOS. ADEMÁS, SE UTILIZA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO Y DE LOS INDICADORES EMPLEADOS, PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO EN LAS RELACIONES DE GÉNERO EN LA EMPRESA Y EL HOGAR.

Diversos programas que han realizado evaluaciones de impacto, así como seguimiento y observación del comportamiento de las mujeres en los servicios crediticios (PRO MUJER; FACES; GENESIS; FINCA-Honduras, entre otros) ofrecen información de logros en diversos aspectos, así como indicadores que permiten medir los niveles de empoderamiento de las mujeres empresarias. Las diversas experiencias analizadas por INTERCAMBIO muestran que los efectos e impactos de los servicios financieros poseen variadas manifestaciones que apuntan a todas o a sólo algunas de las dimensiones del siguiente tipo: personales, familiares, empresariales o comunales/organizativas.

3.7.1. Sobres los aspectos económicos, personales, familiares, empresariales, y de la comunidad

a) En el nivel personal, se destaca el interés en los programas de capacitación y su efecto en el desarrollo personal, la ampliación de conocimientos y destrezas, el mejoramiento de la comunicación intrafamiliar y con los clientes, así como el reconocimientos e involucramiento de los miembros familiares en la dinámica del negocio, el fortalecimiento de la autoestima y la identidad, y el desarrollo del sentido de compromiso y responsabilidad.

Los indicadores de empoderamiento sugeridos incluyen el seguimiento a la capacidad de separar el dinero de la casa del capital de la microempresa, lo cual va asociado a un mayor control de los recursos financieros; incluyen también el uso de planes de inversión individuales, lo que permite describir el uso del capital y las proyecciones de venta; el conocimiento de productos de mayor capacidad de venta y utilidades; y la asignación de un salario por su trabajo (siendo este último un indicador de menor uso).

Uno de los efectos acerca del cual hay el mayor consenso entre las instituciones es el de que el crecimiento o fortalecimiento de las unidades económicas afianza la conducta y autopercepción positivas de la mujer. Esta sensación de seguridad es transmitida a la familia y está asociada, igualmente, a la posibilidad de que la unidad provea de oportunidades de empleo a otros familiares, lo que refuerza el enlace microempresa-familia y el vínculo mujer-institución promotora. Esta misma conducta tiende a reflejarse en la asunción de liderazgo en su comunidad. El ahorro juega un papel importante en la creación de esta sensación de seguridad; los mecanismos de ahorro voluntario o programado actúan como factores estimulantes y motivadores para la creación de un recurso disponible tanto para la microempresa como para el consumo familiar.

b) En el nivel familiar, algunas instituciones han comprobado mejoras en aspectos como alimentación, cuidado e higiene personal, adquisición o mejoramiento de vivienda. La toma de decisiones de la familia con relación al uso de los prestamos se asocia a inversiones en su propio negocio u otros negocios de la familia, a diferencia de los grupos de control, en donde la tendencia es hacia el consumo familiar (deudas familiares o alimentación); esto último probablemente porque el régimen predominante es el de microempresas de subsistencia que, como lo hemos indicado anteriormente, buscan la protección del ingreso antes que el crecimiento. Así, una vez superada esta etapa, los clientes pueden transitar hacia una "racionalidad acumulativa", que involucra mayores riesgos de inversión y crecimiento.

Para FACES, el crédito es un derecho sobre los recursos cuyo uso no puede ser controlado. El crédito proporciona liquidez adicional y, por su misma naturaleza, es completamente intercambiable. La economía doméstica tiene una serie de actividades de producción y consumo que están interrelacionadas de manera compleja, de tal forma que una distinción entre ambas resulta artificial. Tratar de dirigir el crédito hacia un propósito específico es ineficiente, porque es muy difícil para el prestamista controlar el uso exacto del préstamo.

De otra parte, las relaciones de pareja acusan conductas diversas. De un lado, se encuentran aquellas que han mejorado las relaciones de convivencia con sus parejas; y, de otro (pero de menor incidencia), se advierte la presencia de una crisis relacionada con la mayor capacidad de desplazamiento de la mujer por las necesidades de la microempresa, lo que cuestiona los patrones de cultura de dominación del hombre sobre la mujer. En este mismo sentido, la mujer que participa de este tipo de programas apuesta por apoyar a sus hijos hasta la educación superior, a diferencia de mujeres no participantes, cuyos niveles de expectativas son menores (PRO MUJER).

Las tendencias en la inversión de las ganancias se orientan preferentemente hacia el hogar: si bien no hay un descuido respecto de incrementar el capital de la microempresa, las mujeres buscan invertir en el bienestar familiar, lo que se refleja en el mejoramiento y/o adquisición de la vivienda, y en la compra de artefactos y muebles. Esta conducta es diferente a lo observada en clientes varones, quienes privilegian las inversiones en la empresa. Esto tiende a ser contradictorio con lo que las instituciones tradicionalmente esperarían, es decir, objetivos de desarrollo económico homogéneos entre hombre y mujer, asumiendo que todos los potenciales beneficiarios tienen los mismos intereses y percepciones (FACES).

La solución a este aparente conflicto se genera en las prioridades que la mujer asigna a las necesidades de educación y salud de la familia, antes que a la acumulación de capital. Cuando esta etapa se encuentre relativamente estabilizada, entonces y sólo entonces, la mujer decidirá entrar al riesgo de la inversión y el crecimiento. El análisis de riesgo es un factor que ocupa un importante lugar en la toma de decisiones de la mujer conductora de una microempresa, y se refleja incluso en aspectos tales como la cautela en tomar créditos mayores a lo que realmente estaría en condiciones de devolver o la resistencia a trasladarse a giros económicos distintos a los tradicionalmente desarrollados. FACES[28] ha encontrado que el interés es alto "cuando ellas están dentro de la rama donde se pretende innovar, pero es bajo cuando se trata de incursionar en una actividad nueva o distinta, porque les parece difícil vencer la costumbre y dejar de lado la experiencia que ya han ganado".

La actitud cautelosa de la mujer frente al riesgo se modifica cuando ya ha logrado traspasar la línea de subsistencia; a partir de allí asume riesgos para incrementar su negocio y mejorar sus niveles de ingreso; pero, incluso en esta nueva etapa, existen límites al crecimiento, puesto que ella preferirá una expansión o crecimiento empresarial hasta los límites de su capacidad de administración y de sus responsabilidades domésticas y reproductivas. En suma, existen diferencias entre las metas de empresarios y las de empresarias. La mujer siempre tenderá a dar mayor prioridad al bienestar familiar, y ello la inclinará a buscar mejoras "en la productividad y eficiencia, sobre todo *mejoras que relajen las restricciones de tiempo (...)*".[29]

c) Los impactos en la capacidad empresarial se manifiestan en el cuidado y mejoramiento de la calidad de los productos y servicios ofertados, en una mayor fluidez en el uso de tecnología bancaria, en el incremento de los ingresos por el aumento en los volúmenes de venta, en una mayor estabilidad de los

28. *INTERCAMBIO/PGU (2001).*
29. *INTERCAMBIO/PGU (2001).*

negocios, y en el incremento del capital de operaciones y de bienes. Otros efectos identificados se relacionan con la expansión y/o diversificación de sus negocios: se logra una mayor diferenciación entre negocio y familia, y se registra las cuentas de una manera más ordenada y sistemática, lo que ayuda en la toma de decisiones; se logra igualmente avances en materia de subcontrataciones de mano de obra calificada, incluyendo a varones, lo que repercute en el fortalecimiento de las capacidades de liderazgo empresarial de las mujeres, etc. De hecho, una evaluación de impacto de PRO MUJER muestra correlaciones positivas entre los programas de crédito y la capacitación sobre inversiones en el negocio, incremento de capital e inventarios, así como mayores posibilidades de diversificación y expansión de los negocios.

La graduación de las socias de los programas de microfinanzas constituye uno de los indicadores importantes, puesto que demuestra la capacidad empresarial de un cierto porcentaje de las mujeres de avanzar tanto en la capitalización como en el fortalecimiento de sus unidades económicas. Se estima que aproximadamente entre un 20 y 30% de las mujeres que se iniciaron en los primeros ciclos de créditos logran efectivamente graduarse y acceder a un nuevo programa (Rasuhuillca; GENESIS, FINCA).

Un estudio de impacto del crédito de PRO MUJER mostró que las mujeres habían logrado mayores niveles de ingresos por ventas en comparación con un grupo de control establecido en la investigación. De igual manera reportó mayores niveles de estabilidad y permanencia de los negocios. El destino de los préstamos tiende a concentrase ya sea en el mismo negocio, ya sea en negocios complementarios u otros que algún familiar haya emprendido; en el grupo de control sólo el 50% utilizó efectivamente el crédito en la microempresa.

En suma, el componente crediticio, en coordinación con programas de capacitación, ha generado impactos positivos en cuanto a ingresos y fortalecimiento de las unidades económicas, en comparación con grupos de control. De igual manera, se constata mayores inversiones en capital de operaciones y en inventarios. La variable "tiempo de participación" en los programas cumple un rol importante en el logro de algunas de las metas de mejoramiento.

d) *En el nivel comunitario u organizacional,* la práctica de la gestión o administración de programas como bancos comunales o grupos solidarios refuerza en las mujeres la asociatividad, que se expresa en la constitución de redes o en mayores niveles de participación en las organizaciones de la comunidad, lo que permite afianzar el reconocimiento social, el respeto y, consecuentemente, el fortalecimiento de su autoestima.

Para FINCA, los efectos e impactos del programa se constatan en dimensiones tales como:

- *Crecimiento de los negocios o microempresas*
- *Incremento de los ingresos familiares, debido al incremento de las ventas*
- *Generación de autoempleo y de empleo familiar*
- *Reconocimiento en el hogar de la contribución económica de las mujeres*
- *Colaboración y apoyo de los compañeros de hogar mientras las mujeres realizan su trabajo y atienden los compromisos en el banco comunal*
- *Mejoramiento de las condiciones de la vivienda, gracias a las ganancias*
- *Mayor acceso de los hijos a los centros educativos*
- *Mayor seguridad y confianza en sí mismas*
- *Mejoramiento de la autoestima*
- *Desarrollo del sentido de compromiso y responsabilidad*
- *Fomento del hábito del ahorro.*

3.7.2. Medición de impacto e indicadores de género

Con la finalidad de ilustrar al lector acerca de experiencias en la aplicación de estudios de impacto que han incorporado variables de género, hemos sintetizado los resultados obtenidos de tres evaluaciones, correspondientes a PRO MUJER, Manuela Ramos y FACES, mostrando los indicadores empleados y, subsecuentemente, dando los resultados concisos de esos estudios.

La evaluación de impacto de PRO MUJER es una evaluación institucional. Su programa integrado está conformado por el componente financiero (servicios de crédito y ahorro), el componente no financiero (capacitación y asistencia técnica) y el componente social de salud básica. La muestra consistió en 3 grupos de 250 participantes cada uno, con 0, 2 y 4 años en el programa respectivamente. Se empleó cuestionarios y entrevistas mediante grupos focales.

Tabla 11: Dimensiones, indicadores y hallazgos principales del estudio de impacto de PRO MUJER

Dimensión 1: Impacto en el negocio

Indicadores

- *Experiencia y estabilidad en el negocio:* permanencia y experiencia en la actividad; definición de un negocio principal
- *Incremento de los ingresos:* ingresos del negocio e ingresos familiares
- *Inversiones en el negocio:* infraestructura, herramientas de trabajo, inversión en mercadería o materia prima
- *Diversificación y expansión del negocio*

Hallazgos principales

- Las clientes incrementaron los ingresos familiares y los de su negocio en un 41% más respecto del grupo de control; también tuvieron un margen adicional del 44% en ventas y del 40% en ganancias e ingresos familiares.
- Sus inversiones son mayores que las del grupo de control, especialmente en capital de operaciones (tres veces mayor) y en inversión en inventarios.
- El 18% del grupo de control cuenta con kioskos y puestos fijos, en comparación con el 22% promedio de los grupos de clientes.
- En promedio, el 15% de los clientes ha diversificado y expandido su negocio, en comparación con un 8.5% del grupo de control-mediante nuevos lugares de venta y nuevos negocios, más no en diversificación del producto.

Dimensión 2: Impacto en la familia

Indicadores

- *Educación de la mujer y su familia:* información sobre el acceso a la educación y/o capacitación; actitud ante la educación de los hijos.
- *Salud de la mujer y su familia:* acceso a mayor información y atención; conocimientos básicos; prácticas que favorecen la salud.
- *Alimentación de la familia:* calidad de la alimentación; tiempo de crisis alimentaria.
- *Calidad de la vivienda:* situación de la vivienda; mejoras en la vivienda; cantidad de bienes en el hogar.

Hallazgos principales

- El 75% de l@s clientes en promedio tuvo acceso a espacios de capacitación, en comparación con sólo un 15% en el grupo de control. El 88% de l@s clientes considera que sus hijos deberían tener educación superior, en contraste con un 45% en el grupo de control.
- El 72% de l@s clientes en promedio tiene acceso a información en salud familiar y reproductiva, mientras que en el grupo de control el porcentaje es de 10%.
- La alimentación es de mejor calidad entre las familias de l@s clientes; un 37% de estas familias muestra crisis alimentarias en comparación con el 51% de las familias del grupo de control.
- El 50% de l@s clientes es propietari@ de vivienda "versus" el 39% en el grupo de control; existe una diferencia promedio del 20% en el acceso a servicios, especialmente de teléfono y alcantarillado; el 34% de l@s clientes muestran mejoras en sus viviendas, frente a un 27% de l@s no clientes.

Dimensión 3: Impacto en la persona

Indicadores

- *Habilidades empresariales de la mujer:* toma de decisiones; estrategias para mejorar el negocio; conocimiento de los problemas del negocio y sus posibles soluciones; conocimiento de entidades de apoyo al servicio; administración del crédito sobre inversión y pago.
- *Participación de la mujer en la comunidad:* participación en actividades comunales, en organizaciones de base o en espacios de liderazgo.

Hallazgos principales

- Las mujeres clientes toman más decisiones sobre cambios en el negocio en comparación con las no clientes. Por ejemplo: cambiar tipo de negocio (24% *vs* 16%); mejorar la calidad del producto (58% *vs* 55%); vender en nuevos mercados (31% *vs* 22%); abrir un nuevo negocio (14% *vs* 4%); invertir en nueva maquinaria (12% *vs* 6%).
- Un 59% de l@s clientes en promedio lleva registros de cuentas más sistemáticos, en comparación con el 41% del grupo de control.
- Un 58% de l@s clientes usa los préstamos en actividades económicas de sus negocios, frente a un 52% en el grupo de control.
- Se observa una mayor participación de l@s clientes en actividades y organizaciones comunitarias, en comparación con el grupo de control (76% *vs* 64%), así como un mayor ejercicio de cargos directivos (64% *vs* 10%).

Dimensión 4: Empoderamiento

Indicadores

- *Ámbito económico:* factores relativos a la propiedad; generación de recursos; contribución al ingreso familiar; acceso a los recursos y control de los mismos.
- *Ámbito familiar:* tipo de relaciones en la familia y posición de la mujer en ella; posibilidad de obtener recursos y usarlos para las decisiones familiares; capacidad de generar procesos de ayuda mutua con la pareja.
- *Ámbito social:* nivel de participación en espacios para generar cambios en su entorno.
- *Ámbito de la salud:* acceso a información y atención en salud; posibilidad de decidir y actuar sobre su salud de manera informada e intencional.
- *Ámbito personal:* autoimagen, valoración personal y posibilidades percibidas de desarrollo personal.

Hallazgos principales

- Ambos grupos generan ingresos propios que solventan una mayor diversidad de gastos familiares: el 91% de l@s clientes tiene su propio negocio, frente al 87% en el caso del grupo de control.
- L@s clientes tienen una mayor tendencia a participar en espacios sociales, preferentemente sindicatos, y otras organizaciones relacionadas con su actividad económica.
- Con más años en el programa, se nota una preferencia por la atención médica, un mayor cuidado de la salud y mayores prácticas de cuidado personal (descanso, higiene y recreación).
- La autovaloración, la autodeterminación, la superación y el respeto han aumentado, especialmente entre l@s clientes.
- En los tres grupos se percibe una relación directa entre el cumplimiento de los roles de madre y esposa y las buenas relaciones en la familia. Los rasgos más fuertes de valoración se evidencian entre las clientes y sus familias, en relación tanto con la contribución económica, y las destrezas personales, como con la participación social.

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se resume el estudio de impacto[30] efectuado por Manuela Ramos con 116 empresas en Lima. Se empleó una encuesta estructurada a empresarias PyME con un mínimo de 3 créditos con Manuela Ramos, y una jornada de trabajo con parejas de las empresarias. Los cambios se cuantificaron tomando como referencia la fecha de solicitud del primer crédito. Se definió una muestra estratificada según ramas de actividad económica (comercio y servicios; textiles y confecciones; cuero y calzado; carpintería; otros) y modalidad de capacitación recibida (capacitación en empresa; en género; en empresa y género; no

30. *Estudio sobre el impacto del servicio de apoyo integral del Movimiento Manuela Ramos. Velazco, J.; Olivera, J. (1999).*

capacitación). Se hizo una distinción de indicadores de desempeño de acuerdo con la rama de actividad económica, pero también según los grupos de microempresas conducidas por mujeres, o por hombres o por la pareja.

Tabla 12: Estudio de impacto del movimiento Manuela Ramos, Perú

Dimensión 1: Desempeño de la microempresa

Indicadores

- Nivel de ventas.
- Ventas por trabajador, como aproximación a la productividad laboral.
- Nivel de empleo por trabajadores.
- Jornada laboral.
- Remuneraciones.
- Número promedio de productos elaborados.
- Valor de los activos fijos.

Hallazgos principales

Se encuentra diferencias en la conducción, según género: el desempeño en ventas, productividad y acumulación de capital de las MEs conducidas por mujeres es menor que el de los hombres; el empleo creció más en empresas dirigidas por parejas; el mayor aumento en las remuneraciones se observa en las MEs de mujeres sin pareja.

Dimensión 2: Condiciones de vida de la familia

Indicadores

- Nivel de ingresos familiares.
- Equipamiento del hogar.
- Infraestructura de la vivienda.

Hallazgos principales

Las empresas usuarias crecieron un 4.7% en ventas y tuvieron un crecimiento promedio de 36% en los ingresos familiares. El mayor crecimiento del ingreso familiar está en las MEs conducidas por mujeres sin pareja (85%); las mejoras en la vivienda son mayores en el caso de MEs conducidas por parejas, con una mayor dotación de equipamiento promedio con respecto al conjunto de MEs.

Dimensión 3: Relaciones de género al interior de la microempresa y del hogar

Indicadores

- *Control de actividades de la empresa*: producción, búsqueda de nuevos clientes, negociación con clientes y proveedores, determinación del precio del producto final, administración de los gastos e ingresos de la empresa, monto del salario de operarios e inversión a realizar.
- *Control en las actividades del hogar*: control de la administración de los ingresos familiares, compra de equipos domésticos y cambios en la infraestructura de la vivienda.
- *Control del crédito*: participación en el uso del crédito, responsabilidad por el pago del crédito.

Hallazgos principales

- La mujer tiene una fuerte participación en el uso del crédito e igual responsabilidad en el pago del mismo, especialmente en el caso de las mujeres solteras (96%).
- Las actividades que desempeñan las mujeres en la empresa son mayormente las administraciones, contabilidad, etapa productiva de los acabados, control de los ingresos, gastos y definición del salario de los operarios. Los varones se encargan más de decidir sobre la inversión, determinar el precio del producto final y buscar nuevos clientes.
- Los cambios en la participación de la mujer en las actividades del hogar y la ME dependen significativamente del nivel de su asistencia a los talleres de desarrollo personal y del nivel de educación del esposo. Las mujeres que han asistido a dichos talleres participan en las actividades de la ME más que las mujeres que no han asistido.
- En el hogar, la mujer realiza aún la mayoría de los quehaceres domésticos. Los hombres colaboran principalmente en el cuidado de los hijos y el control de las tareas escolares. La mujer destaca en el control de la administración de los ingresos; su control es menor en la decisión de cambios en la infraestructura de la vivienda y en la adquisición de equipos domésticos.

Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, el estudio de FACES se llevó a cabo a través de dos proyectos que tuvieron en común un grupo meta caracterizado por mujeres microempresarias comerciantes. Los proyectos fueron denominados FAMIEMPRESAS, que se enfocó solamente en el componente crediticio, y PRO MUJER, que incorporó, además del

componente de crédito, programas y SDE, como capacitación en crecimiento personal, mejoramiento de la autoestima, educación en género y gestión administrativa (enfoque de crédito integrado, *"crédito plus"*).

El estudio evaluó los efectos de ambos modelos en la vida y en la microempresa de las mujeres prestatarias, así como en el empoderamiento de las mismas. La información de las clientes se comparó con la información sobre no prestatarias en el área cubierta por los proyectos. El grupo de control estuvo constituido por mujeres que querían ser clientes, pero que todavía no habían recibido ningún préstamo. Se realizaron 210 entrevistas (100 usuarias del programa PRO MUJER y 110 prestatarias de FAMIEMPRESAS). Se entrevistó a 31 mujeres que en ese momento no eran prestatarias del programa de FACES.

Características de las prestatarias

- Son mujeres adultas, con rango de edades comprendidas entre los 38 y 52 años
- Tienen un bajo nivel de educación formal (mayoritariamente primaria y, en menor grado, secundaria y superior)
- Son mujeres en su mayoría comerciantes en puestos de mercados
- Su negocio es su fuente principal de ingresos y más del 90% de ellas son dueñas de las microempresas donde trabajan
- El 65% trabajan solas en sus microempresas
- Las fuentes principales de fondos que usan en las microempresas son el crédito (50%) y sus propios ahorros.

Tabla 13: Evaluación de Impacto de FACES

Dimensión 1: Nivel de accesibilidad

Indicadores

- Tipo de grupo meta.
- Nivel de demanda de servicios: por ejemplo, número de préstamos solicitados, préstamos repetidos.
- Nivel de control sobre el uso del préstamo e ingresos generados.
- Tipos de mecanismos de acceso.

Hallazgos principales

- Los proyectos alcanzaron al 22.6% de las comerciantes de mercados y al 9% de microempresarias en Loja.
- La demanda de servicios de crédito es alta, favorecida por la sencillez de los procedimientos, sin exigencia de garantías bancarias convencionales, con una tasa de interés de mercado razonable.
- La mayoría de las mujeres (77%) manifiesta haber decidido cómo usar el crédito (la proporción es mayor para las prestatarias de PRO MUJER). El 7% afirma haber decidido junto con su marido o compañero.

Dimensión 2: Aspecto económico

Indicadores

- Tasas de morosidad.
- Uso del préstamo para actividades económicas de la mujer.
- Aumento en el ingreso de las mujeres.
- Acceso y control de las mujeres sobre los ingresos.
- Acceso y control de las mujeres sobre los recursos.
- Creación y/o fortalecimiento del empleo femenino.

Hallazgos principales

- El 66.6% de las entrevistadas incrementó el volumen de sus ventas mensuales; el 67.6% obtuvo más clientes durante ese tiempo.
- Un 68.6% piensa que el acceso al crédito ha incrementado su nivel de ingresos. Las mujeres que manifestaron que han aumentado su nivel de ingresos, por lo general han decidido cómo utilizar el dinero ganado.
- Un 34.5% de las mujeres ha reinvertido los ingresos extra en sus microempresas, mientras que un 17.6% ha comprado algo para el hogar o ha hecho mejoras en su casa.

Dimensión 3: Bienestar

Indicadores

- Disminución de la vulnerabilidad económica familiar.
- Mejoramiento en la nutrición femenina y familiar.
- Mejoría en la salud femenina y familiar.
- Mejoras en los lugares y condiciones de trabajo.

Hallazgos

- Se observó un aumento en ahorros y una mejora en la alimentación de la familia.
- Una quinta parte ha aumentado sus horas de trabajo y/o sus responsabilidades, debido al acceso al crédito.
- El cuidado de la salud es un área en la que se requiere un mayor trabajo de concientización dirigido a las mujeres, pues no le da la debida atención.

Dimensión 4: Aspecto socio-político

Indicadores

- Aumento en la autoconfianza y "asertividad".
- Mayor nivel de participación en la toma de decisiones familiares.
- Mayor nivel de participación en la comunidad.
- Ejercicio de derechos.

Hallazgos

- Casi una cuarta parte de las entrevistadas piensa que su papel en la toma de decisiones en la familia ha mejorado desde que ellas tienen acceso al crédito.
- Muchas mujeres manifiestan que son más consideradas en sus hogares por sus compañeros. Se sienten más seguras de sí mismas, perciben que su autoestima se ha incrementado porque han sido capaces de conseguir, utilizar y cancelar un préstamo y han mejorado sus relaciones interpersonales.
- También se sienten más independientes porque pueden sacar un préstamo sin la firma de su mando o compañero.
- El incremento de la autoestima y "asertividad" de las mujeres participantes se debe a que han mejorado su participación ciudadana y su poder de negociación con autoridades locales, para conseguir mejoras en sus lugares de trabajo y respeto por sus derechos como microempresarias. Por ejemplo, han asistido a debates en radios locales y han sido entrevistadas en diversos medios de comunicación.

Tabla 14: Dimensiones de Impacto

Dimensiones de Impacto	Indicadores Principales		
	FACES	PRO MUJER	Manuela Ramos
Personal	• Control sobre el uso de los préstamo e ingresos. • Control sobre los recursos.	• Habilidades empresariales de las mujeres.	• Aumento en la autoconfianza y asertividad. • Ejercicio de los derechos
Familiar	• Aumento de los ingresos. • Disminución de la vulnerabilidad económica. • Mejoramiento nutricional. • Aumento de la salud femenina y familiar.	• Educación de la mujer y su familia. • Salud de la mujer y su familia. • Alimentación de la mujer y su familia. • Calidad de la vivienda. • Tipos de relaciones familiares; capacidad de decisión y uso de recursos. • Acceso a información de salud	• Ingreso familiar. • Infraestructura de la vivienda. • Equipamiento. • Control de actividades del hogar. • Nivel de participación en la toma de decisiones familiares.

Empresarial	• Creación/fortalecimiento del empleo femenino. • Mecanismos de acceso al crédito. • Nivel de demanda de préstamos. • Uso del crédito. • Mejora en lugares y condiciones de trabajo.	• Ingresos del negocio y de la familia. • Estabilidad del negocio. • Activos fijos y líquidos. • Diversificación y expansión. • Acceso y control de los recursos.	• Nivel de ventas / trabajador. • Nivel de empleo. • Jornada laboral. • Productividad. • Valor activos fijos. • Control del crédito.
Organizacional / Comunal		• Participación de la mujer en la comunidad. • Participación y capacidad de generar cambios en el entorno.	• Nivel de participación en la comunidad.

Lecciones y mejores prácticas en el impacto de servicios microfinancieros

- Los estudios de impacto que hemos considerado ofrecen una buena alternativa para verificar los cambios en términos de empoderamiento y contribución a la equidad de género - aun cuando no hay suficientes evidencias de que los productos financieros efectivamente han sido dotados de características, atributos y beneficios que respondan a un enfoque de género; es necesario- a partir de estas experiencias- mejorar los indicadores que muestran los cambios a nivel tanto de la persona, como de la empresaria y del entorno empresarial y familiar.
- Las evaluaciones de impacto permiten identificar la capacidad de respuesta de los productos financieros con relación a las expectativas de los clientes y también definir indicadores de satisfacción con enfoque de género; en este sentido, la flexibilidad metodológica es necesaria para incorporar tanto las mejoras como las innovaciones necesarias.
- Las experiencias de evaluación de impacto indican la necesidad de estudiar los efectos del programa crediticio sobre un período de tiempo más largo, para determinar mejor los beneficios efectivos para las mujeres empresarias.

3.8. Transferencia y réplica de servicios financieros

LA VARIABLE TRANSFERENCIA SE REFIERE A LA MODALIDAD QUE SE HA PUESTO EN MARCHA PARA TRANSFERIR O REPLICAR EL SERVICIO, ASÍ COMO LAS CONDICIONES Y COSTOS IMPLICADOS. A SU VEZ, SE REFIERE A LA DIFUSIÓN QUE NORMALMENTE SE REALIZA PARA COMPARTIR LAS EXPERIENCIAS.

Los mecanismos de transferencia y réplica constituyen el *"leit motiv"* de las buenas prácticas; sin ellos, éstas se reducen al espacio institucional y perdiéndose la oportunidad de someterlas a pruebas de mayores escalas de operación y en espacios diversos.

Existen diversas modalidades de transferencia que han sido utilizadas por diversas instituciones. Una de éstas, GCOD, ha optado por comprar una franquicia de bancos comunales denominada La Chanchita (PROMUC), con la finalidad de acceder a una tecnología ya desarrollada y validada, así como al financiamiento para su línea de crédito. Esta modalidad permite importantes ahorros especialmente de aprendizaje, dado que opera sobre la base de la transferencia modular de conocimientos, metodologías y técnicas para el manejo tanto financiero como de servicios de desarrollo empresarial.

Para que se generen los procesos de transferencia y réplica, es necesario que la experiencia haya cumplido por lo menos con dos condiciones básicas: sistematización o reflexión de lo actuado, y estandarización u ordenamiento de los procesos. La primera permite identificar aquellos componentes conceptuales y operativos que efectivamente han dado resultado al generarse la confrontación entre, por un lado, el problema que motivó la intervención institucional, y por otro, la naturaleza de la participación de los actores sociales involucrados en el problema, y los procedimientos validados que permitieron su resolución.

La segunda condición básica permite que el proceso desarrollado sea ordenado en función de los componentes operativos, la identificación de fases y actividades, así como una clara descripción de resultados previstos. Al tratarse de estandarización y réplica, ello incluye una concepción formadora de nuevos recursos humanos capaces de llevar a cabo la experiencia; por lo mismo, plantea como exigencia las condiciones sobre las cuales llevaría a cabo (perfiles institucionales, perfiles del recurso humano, características de la población meta, etc.).

Las modalidades de transferencia que se han identificado asumen diversas expresiones. En el cuadro siguiente damos cuenta de aquellas que responden a instituciones que poseen una propuesta o han desarrollado experiencias al respecto.

Tabla 15: Modalidades de transferencia

Institución	Modalidad de transferencia	Condiciones de la transferencia
PRO MUJER Bolivia	Sistema de consultorías que implica las siguientes actividades: • Levantamiento de línea de base. • Supervisión técnica. • Participación de instituciones. • Selección y capacitación del equipo. • Identificación de rubros de actividad económica de las mujeres. • Identificación y programa de necesidades técnicas. • Definición de contenidos de capacitación. • Asesoría a ME. • Seguimiento. • Validación de instrumentos y metodologías.	• Mujeres de bajos ingresos económicos. • Nivel de subsistencia bajo, o ningún capital de trabajo. • Demanda insatisfecha de SDE. • Nivel de analfabetismo elevado que impide a las mujeres acceder a la oferta de servicios de desarrollo empresarial. • Metodología específicamente diseñada para esta población. • "Descubrimiento" de su autoestima.
GENESIS Guatemala	• Se transfiere la metodología de Grupos Solidarios, mediante sistema de consultorías.	• Estudio de potencialidad del área. • Investigación de condiciones socioeconómica y de mercado. • Costos y márgenes de ganancia por actividad productiva. • Accesibilidad al área. • Análisis de la competencia. • Ajustes al producto.
FINCA Honduras	• Transferencia de la metodología de bancos comunales mediante las modalidades de coordinación interinstitucional, transferencia de experiencias en seminarios y jornadas de capacitación.	Condiciones externas • Existencia de mercado microempresarial en la zona. • Existencia de marco jurídico que facilite o permita el funcionamiento de instituciones como FINCA. • Instituciones dispuestas a apoyar el programa. Condiciones internas • Entrenamiento por parte de personal especializado. • Equipos con alto sentido de responsabilidad e identidad institucional. • Alta dirección creativa y con iniciativa para ajustar el producto a necesidades del mercado. • Programa de microfinanzas complementado con programas de capacitación de clientes y de personal.

Rasuhuillca	Programa de pasantías de tres días que incluye las siguientes actividades • Conocimiento de instrumentos de gestión: solicitudes de crédito, ficha de organización de la comunidad, fichas de evaluación, ficha de calificación del cliente, contrato, modelo de plan de pago. • Marco conceptual: antecedentes institucionales, metodología del programa de microcrédito, flujo de otorgamiento del crédito, resolución de problemas. • Prácticas: participación en jornadas de capacitación, visita a organizaciones sociales, entrevistas a clientes, manejo del control manual y del sistema, llenado de fichas, proceso y herramientas de cobranza, visita a contabilidad y manejo del software.	• Dirigido a profesionales y técnicos de otras instituciones que desarrollan o tienen interés en conocer los programas de microcrédito con mujeres, grupos de micronegocios en el área tanto urbana como rural de Ayacucho.
GCOD	• Compra de una franquicia de bancos comunales (PROMUC, La Chanchita). • La franquicia transfiere metodologías, instrumentos, software y recursos operativos (manuales, fichas y sistemas de registros) que dan cuenta de diez módulos: sistema de promoción, manejo de las cuentas de gestión, condiciones y sistemas de garantías, registros y formatos, trabajo de campo, preparación de informes financieros, aspectos legal-tributarios, aspectos contable-tributarios, recursos humanos, sistema de información.	• Recursos humanos capacitados. • Recursos institucionales para soportar los costos operativos del programa. • Capacidad de respuesta al modelo de crecimiento modular. • Cancelación del pago de la franquicia y del canon mensual.

Fuente: Elaboración propia.

Lecciones y mejores prácticas en la transferencia de servicios microfinancieros

- Prácticas estandarizadas bajo sistemas de asesorías o de franquicia generan un aprendizaje exponencial y evitan los sobrecostos del "ensayo-error".
- Las instituciones que desarrollan sistemas de transferencia mejoran sus sistemas operativos por la exigencia del análisis de procesos y la retroalimentación hacia las instituciones asesoradas o en proceso de adquirir la experiencia.
- Para que el proceso sea exitoso, es necesario contar con perfiles de exigencias básicas (recursos humanos, y recursos de infraestructura, informáticos y financieros), para una adecuada capacidad de manejo de la transferencia.

4 Reflexiones finales y conclusiones

4.1. Reflexionando sobre las mejores prácticas

Retomemos ahora el propósito del presente análisis. Partiendo del hecho de que existe una brecha entre lo que constituye la concepción del enfoque de equidad de género y la traducción del mismo a procesos y herramientas operacionales, nuestra finalidad ha sido definir los principios y elementos operativos para incorporar dicho enfoque en los servicios financieros y de desarrollo empresarial para la microempresa, sobre la base de las experiencias recabadas de las prácticas conocidas en el ámbito de los concursos de INTERCAMBIO en América Latina. De ser el caso, enfocamos específicamente las mejores prácticas a favor de la equidad, en el marco de la provisión de servicios empresariales.

INTERCAMBIO se ha situado en este punto de inflexión, teniendo claro que existen condiciones macro que refuerzan las realidades de desigualdad de género, lo cual restringe seriamente el acceso de las mujeres a los mercados y al desarrollo de sus habilidades empresariales. Tales condiciones se encuentran expresadas en políticas macro-económicas, sociales y legislativas[31]. Somos conscientes de que la meta de la equidad de género como objetivo de desarrollo va más allá de la provisión de servicios empresariales y requiere de acciones políticas y cambios en herencias culturales, entre otros. Sin embargo, apoyados en el mecanismo competitivo de los concursos, hemos considerado relevante visibilizar, resaltar y sintetizar las estrategias y metodologías de intervención, así como, las herramientas de gestión y manejo de mecanismos que regulan el mercado de la oferta y la demanda, concebidas y empleadas por las entidades de servicios para generar experiencias de empoderamiento de las mujeres.

4.1.1. Enfoque de equidad de género: un nicho en el mercado de servicios empresariales

Resumiendo los hallazgos, cabe resaltar que el enfoque equitativo brinda valores agregados definidos a la provisión de servicios para la microempresa. Sobre la base de las experiencias rescatadas, podemos concluir que los servicios microfinancieros y los SDE que respondan intencionadamente al enfoque de equidad de género brindan mayor satisfacción al cliente, mejoran su posición en el mercado, contribuyen al empoderamiento de las mujeres y amplían sus opciones de sostenibilidad al producir una mayor demanda así como al enriquecer con enfoque social sus orientaciones y perspectivas de sostenibilidad financiera. Veamos a continuación el sustento de esta afirmación.

Según lo observado, las mujeres representan un segmento del mercado muy importante y con gran potencial de crecimiento para las entidades de servicios. Es evidente que, en contextos muy diversos, existe una demanda de mujeres empresarias, para servicios empresariales de calidad, que no está siendo satisfecha. Las mejores prácticas indican que segmentar la demanda por género ayuda a definir un nicho en el mercado de servicios. La competencia entre entidades de servicios empresariales en muchos países latinoamericanos es cada vez más intensa y atender a ese segmento presenta una oportunidad para posicionarse en dicho nicho.

---

31. Véase también: Johnson y Kidder (1999); Mayoux (2000a).

Para poder cubrir la demanda, destacan las opciones de crear carteras de clientes predominantemente mujeres o aplicar programas empresariales en sectores tradicionalmente manejados por mujeres, en la convicción de que se está respondiendo a un enfoque de género. Sin embargo, hemos comprobado que la presencia de carteras de clientes mayoritariamente conformadas por mujeres o que excluyen a clientes varones no asegura necesariamente que se esté efectivamente utilizando dicho enfoque. Las mejores prácticas señalan que se debería ser sensibles a las demandas diferenciadas de género, de tal forma que los servicios sean igualmente atractivos tanto para las mujeres como para los hombres. Servicios con perspectiva de género entonces, aseguran de manera creciente una política de accesibilidad para ambos géneros que al mismo tiempo favorece a las mujeres sin marginar o excluir a varones clientes: se da cierta preferencia para la mujeres y se busca aumentar la cobertura para mujeres, mientras se muestra apertura hacía los varones. Estas estrategias incentivan el crecimiento en el alcance de los servicios y concuerdan bien con el enfoque equitativo.

Adicionalmente, de las mejores experiencias se deduce que el segmentar la clientela por género debería complementarse con la diferenciación entre mujeres empresarias (como únicas propietarias y conductoras de negocios) y mujeres co-conductoras y co-propietarias de empresas familiares (a menudo en asociación con sus parejas), con la visión de fortalecer las capacidades y promover una posición más equitativa de la mujer en la empresa. El alcance de servicios empresariales así diseñados puede aumentar significativamente si se segmenta la demanda de ese modo.

El atractivo estriba en que los beneficios, características y atributos de los productos deben responder a una demanda segmentada por género, lo que exige tomar en consideración las necesidades y obstáculos que enfrentan las mujeres en el momento de diseñar y proveer los servicios. Debido a ello, las mujeres pueden preferir, por ejemplo, términos y condiciones de crédito diferentes, mecanismos de provisión alternativos e incluso otro tipo de productos financieros. Como apunta bien Johnson: "Cualquier programa afectará a las mujeres y los hombres de manera diferente, dado que la situación inicial de ambos géneros es diferente. Por más que un programa se dirija a mujeres y a hombres con las mismas medidas y condiciones, la capacidad de ambos para utilizar y responder a los servicios ofrecidos no es igual. Una intervención, por lo tanto, nunca puede ser neutral"[32]. Esto afirma la necesidad de contar con sistemas de seguimiento y evaluación que, dotados de indicadores de género, permitan ajustes pertinentes a los servicios ofertados.

4.1.2. *Marcar la diferencia: servicios orientados por la demanda, hacia el mercado y hacia el hogar*

Hemos constatado que el punto crítico, en el diseño e implementación de los servicios con óptica de género, se sitúa en balancear tres orientaciones básicas: orientación hacia la demanda, orientación hacia el mercado y orientación hacia el hogar y la familia. Las entidades que logran interrelacionar estas orientaciones adecuadamente desde el propio diseño y desarrollan sus servicios en función de éstas, son capaces de ofrecer servicios relevantes y eficaces desde el punto de vista de género. Esta interrelación a veces resulta delicada, razón por la cual el enfoque equitativo se convierte muy a menudo en una fuente de creatividad e innovación en la prestación de los servicios empresariales.

Los servicios orientados por la demanda se caracterizan por un buen nivel de conocimiento de la clientela. Este elemento clave permite a las entidades partir de las necesidades, prioridades y habilidades de la clientela para poder adaptarlas a las exigencias del mercado; y hace indispensable contar con mecanismos tales como grupos focales o encuentros empresariales, que favorecen una adecuada interacción con la clientela, para escuchar sus preferencias. Una atención

32. *Cit. por Durstewitz (2000).*

personalizada en la promoción y entrega de los servicios es otro atributo de los servicios orientados hacia el cliente, y a la vez, constituye un importante factor para su accesibilidad.

Las mejores prácticas insisten en dar prioridad al cliente. Por ende, las entidades de servicios generan los mejores resultados al aplicar metodologías participativas, que involucran a las mujeres (clientes existentes o potenciales) en realizar, por ejemplo, estudios del mercado, análisis sub-sectoriales, con técnicas de aprendizaje interactivas y con programas generalmente flexibles, con capacidad de incorporar adecuaciones e innovaciones que incluyen además insumos de desarrollo personal, para responder adecuadamente a la demanda de mujeres empresarias, y establecer una síntesis entre crecimiento empresarial y crecimiento personal.

Otro eje principal que marca el enfoque de género en la provisión de servicios es la orientación hacia el mercado, la cual está destinada a potenciar las oportunidades para las mujeres empresarias en el mercado, partiendo de sus habilidades y destrezas, y está asociada al propósito de inculcar una cultura empresarial. Principios empresariales tales como "cultura de pago", calidad y cumplimiento, disciplina financiera y manejo de costos, gusto para la creatividad e innovación, riesgo calculado, etc. son algunas de las cualidades esenciales a ser promovidas para fortalecer las capacidades de gestión empresarial y, consecuentemente, mejorar la posición competitiva de l@s empresari@s PYME.

Las entidades microfinancieras y de SDE que orientan sus servicios hacia el mercado con la concepción de género no sólo buscan adaptar los servicios a las exigencias de calidad del mercado, brindando valor agregado a los productos y servicios de l@s empresari@s PYME, sino que además son conscientes de las distorsiones que restringen el acceso de las mujeres al mercado y que a menudo excluyen o marginalizan a los pobres. Deshacer estas distorsiones e inequidades que caracterizan los mercados se convierte frecuentemente en un objetivo que tiene la finalidad de concebir y desarrollar alternativas empresariales que sirven para los sectores vulnerables de las PYMEs. Los concursos nos han enseñado que es creciente la búsqueda de modelos alternativas de desarrollo empresarial basado en valores de solidaridad, justicia y equidad social, pues ya nos han mostrado una interesante variedad, incluso iniciativas empresariales como cooperativas empresariales, empresas asociativas y corporativas comunitarias destinadas a promover los principios de responsabilidad social compartida y a plantear cuestiones de ética en el desarrollo empresarial. Evidentemente, la concepción y el desarrollo de estas iniciativas requieren de mucha creatividad e innovación, y la tendencia emergente de ellas merece ser visibilizada y apoyada.

Las mejores prácticas indican que es imperativo reconocer que la posición de las mujeres en el sector PYME y las posibilidades de su crecimiento empresarial se hallan fuertemente relacionadas con sus responsabilidades en el hogar, razón por la cual los servicios deben ser orientados hacia el hogar y la familia. En el marco de los servicios con enfoque equitativo, se debería considerar la situación tanto empresarial como familiar y adecuar los atributos principales y las condiciones de entrega a la disponibilidad de tiempo, a las restricciones en la movilidad, a las perspectivas de los negocios de las mujeres, y otros aspectos que influyen en sus demandas de servicios. Involucrar a la familia y trabajar con los dos géneros en la provisión de servicios resultan medidas indispensables para lograr mayor comprensión y colaboración de su parte, e inducir cambios tanto en la empresa como en el hogar.

Cabe concluir que la asunción de la perspectiva de género debe estar enmarcada en la misión y la visión institucionales. De esta manera los servicios poseen la fortaleza necesaria para asumir los retos de esta opción de desarrollo, permitiendo que la concepción de las estrategias institucionales se defina en función de este enfoque. Dicha intencionalidad explícita de reducir las inequidades entre los géneros requiere

de la asignación de recursos financieros y humanos, estos últimos suficientemente preparados en competencias específicas en el manejo conceptual y operativo del enfoque de género.

4.1.3. Construir estrategias de empoderamiento enfocadas en competencias, asociatividad e impacto

El concepto de *género* refleja el entendimiento fundamental de que el mejoramiento de la posición de las mujeres en el sector PyME depende necesariamente de la participación de los varones, así como la noción de que el empoderamiento de las mujeres no significa la marginación de los varones. Sin embargo, en ocasiones el uso del concepto ha generado confusión, ya que fácilmente se puede ocultar el hecho de que al hablar de género se está hablando esencialmente de mejorar el estatus y posición de las mujeres. Es fundamental no perder de vista el hecho de que las mujeres se hallan en una posición de desventaja con respecto a los hombres y que sus habilidades tradicionales, vinculadas al ejercicio de las labores domésticas, actúan como factores condicionantes en su desempeño empresarial. Este reconocimiento debe ser un punto de partida necesario para un adecuado manejo de los servicios empresariales y de la estrategia de empoderamiento, traducido en el mejoramiento o redistribución de roles empresariales, negociaciones con la pareja para la toma de decisiones familiares (manejo de dinero, inversiones, educación de los hijos/as, respeto a los espacios íntimos), en el marco de enfrentar prejuicios culturales y costumbres hereditarias.

Según lo analizado, el empoderamiento es una precondición para la igualdad de género, orientado a que la mujer empresaria pueda competir en condiciones de igualdad con los varones. En esta perspectiva, el empoderamiento debería figurar como estrategia clave de la equidad de género, asociado a la acción afirmativa, con el fin de nivelar la marcada brecha que existe entre mujeres y varones.

Cabe recordar que las entidades de servicios atienden a mujeres empresarias con diferentes capacidades y niveles de desempeño empresarial y que esta heterogeneidad debería reflejarse en la estrategia de empoderamiento. Las mejores prácticas afirman que una estrategia de empoderamiento no es igual a una estrategia antipobreza[33] puesto que la primera tiene relevancia para todas las mujeres empresarias, mientras que la segunda está orientada a mujeres de escasos recursos. No obstante, las experiencias indican que fácilmente se produce una vinculación errónea entre pobreza y género. Esto ocurre porque efectivamente existe una mayor concentración de mujeres en los niveles y sectores más pobres de desarrollo empresarial. También hemos observado que a veces los esfuerzos institucionales sobre género tienden a disminuir en los niveles empresariales más desarrollados, mientras que en fases iniciales y de mayor pobreza el enfoque de género tiende a aumentar, tendencia que refuerza esta asociación errónea entre género y pobreza.

Sobre la base de lo implementado por las entidades de servicios, hemos trazado tres estrategias de empoderamiento enmarcadas en los ejes orientadores del enfoque de género (orientación por la demanda, hacia el mercado y hacia el hogar) y que pueden ser llevadas a cabo paralelamente, dependiendo de las características de la clientela. El fomento de las destrezas, capacidades y habilidades de las mujeres empresarias, - en breve, sus competencias - es claramente un área prioritaria del empoderamiento, el cuál está relacionado con otras dimensiones del empoderamiento (el fortalecimiento del liderazgo empresarial y del poder de negociación tanto en el mercado y en el hogar, así como con la mejora de la imagen pública y la autopercepción de la mujer). La capacidad de empoderamiento de la entidad de servicios se muestra mediante su logros e impacto en fortalecer y potenciar creativamente las competencias de las mujeres y en hacer que sean valoradas en el mercado y reconocidas por el público en general, según sus objetivos (reorientación

33. *Mayoux, L. (1995).*

de las competencias tradicionales de las mujeres; mejora de la competitividad y productividad; formación de nuevas competencias para incursionar en campos no tradicionales para mujeres). Es importante enfatizar que esta capacidad de empoderamiento puede realizarse en los diferentes enfoques principales de diseño de los servicios. Es decir, tanto en el enfoque integral, como en el enfoque sectorial, sectorial tradicional, o no tradicional, o en el enfoque desde un grupo meta específico, se puede alcanzar empoderamiento, si es que existe la intencionalidad de la igualdad de género. En el fondo, el empoderamiento es una finalidad cuyos impactos económicos y sociales brindan la ventaja comparativa para la entidad de servicios. Cabe comentar que las experiencias de evaluación de impacto con óptica de género rescatados aquí representan principalmente el enfoque integral de servicios. Según lo analizado, un área que merece mayor atención e inversión es de desarrollar metodologías prácticas para la evaluacion de impacto con enfoque equitativo que permitan precisar los efectos del empoderamiento en diferentes circunstancias y considerando diferentes enfoques de las entidades de servicios.

Las mejores prácticas indican que al enfoque de competencias para el empoderamiento debería sumarse un enfoque de asociatividad que puede contar con grados muy diversos de interacción y asociación entre las mujeres, dependiendo del caso. La asociatividad, sea del tipo informal, sea del tipo más formalizado, generalmente produce resultados importantes tanto en el nivel de la empresaria como en el nivel de la colectividad de mujeres empresarias, si es que se parte de los intereses comunes y problemas compartidos de las empresarias y se practica principios de transparencia en la gestión y participación voluntaria[34]. Ofrece espacios de encuentro para fomentar tanto el espíritu emprendedor de las empresarias como su crecimiento personal, en la medida que fortalezca su posicionamiento en el mercado y en el hogar. Promover la asociatividad en el marco de servicios empresariales es un factor clave de éxito para el empoderamiento de la mujer empresaria, considerando su crecimiento empresarial y personal. Se ha comprobado que a menudo la asociatividad da paso a la articulación comercial y al desarrollo de estrategias colectivas frente al mercado, lo que a su vez puede constituir la base para modelos empresariales más orientados a lograr un balance entre rentabilidad económica y valores de equidad social.

La intencionalidad es lograr acciones afirmativas que destaquen los logros de las mujeres en los diversos planos de su actuación, visibilizando sus prácticas empresariales, mejorando su imagen en la opinión pública y ejerciendo efectos positivos en la dinámica de su entorno comunal y familiar. Las experiencias afirman que son necesarias las acciones afirmativas y promocionales que a veces resultan esfuerzos adicionales. Las acciones resumidas en el presente documento rescatan el hecho de que no son necesariamente costosas de implementar y pueden ser incorporadas en el marco de SDE o de servicios financieros sin mayores costos adicionales. No obstante, siempre requieren del compromiso y capacidad institucionales para orientar las actividades hacia el empoderamiento.

4.1.4. *Generar valor agregado: sostenibilidad caracterizada por el enfoque empresarial y misión social*

Queda claro que un factor clave de éxito para las entidades de servicios es practicar un enfoque empresarial. Independientemente de la formal legal, y de la metodología principal, así como de la forma de entrega de los servicios (que sean servicios comerciales o semi-comerciales), las mejores experiencias, sean éstas asociaciones artesanales, cooperativas financieras, ONGs financieras o centros de servicios empresariales, tienen en común este atributo. Similarmente, resulta de suma

34. *Los resultados preliminares de una investigación global en marcha de CIDA y la Fundación Aga Khan sobre la intermediación social y la relación entre el capital social y microfinanzas, también subraya la importancia de transparencia y las habilidades de resolución de conflictos, sobre todo de los líderes, para evitar que se produzcan formas negativas de capital social (CIDA/Aga Khan 2002).*

importancia que la concepción empresarial sea adoptada para todo tipo de clientela, tanto por la microempresa de subsistencia como por la microempresa de transformación y todas las demás.

Uno de los fundamentos del enfoque empresarial es el de ser transparente, según evidencian los casos destacados en los concursos. La transparencia en dar información acerca del desempeño refleja un alto sentido de responsabilidad de la entidad hacia los clientes, y también hacia la competencia, los accionistas y el propio personal. De hecho, debería ser un indicador de la calidad del servicio prestado. Es pertinente señalar que varias entidades de servicios financieros y de SDE de nuestro universo podrían aún mejorar substancialmente en poner en práctica dicho principio empresarial, conclusión que concuerde con experienicas a nivel mundial[35].

El enfoque empresarial implica tomar riesgos calculados, y aplicar disciplina financiera, creatividad e innovación en la permanente búsqueda de oportunidades comerciales. El encontrar nichos en mercados exigentes y emergentes para mujeres que son mayoritariamente de bajos ingresos y con destrezas limitadas, es una manifestación de esta capacidad empresarial de las entidades. La inversión en desarrollar competencias de mujeres y la capacidad de convertirlas en una ventaja competitiva merecen ser calificadas como logros muy significativos, pues las entidades de servicios generan tanto valor económico agregado a los productos y servicios de las mujeres (mayores ingresos y ventas, y mejor posición competitiva y de negociación) como valor social agregado (empoderamiento de la mujer–modificaciones en las relaciones de género). Cabe agregar, además, que la cobertura de las mejores iniciativas orientadas al empoderamiento es considerable mientras varias de ellas muestran una base sólida de sostenibilidad financiera.

Un tema que surge aquí trata del costo-beneficio del empoderamiento, en relación con la sostenibilidad de la entidad. Por lo general, las intervenciones destinadas al empoderamiento tienden a incurrir en un costo adicional por la inversión realizada en procesos participativos y asociativos, que requieren de insumos técnicos, financieros y de seguimiento. En tal sentido, se presenta una supuesta dicotomía entre sostenibilidad financiera y empoderamiento. La sostenibilidad financiera exige una capacidad de generar ingresos para cubrir costos operativos y financieros, y como supuesto negado, es que cualquier costo adicional afecta el nivel de esa sostenibilidad del programa. Bajo esta perspectiva, la inversión en el empoderamiento difícilmente se hace compatible con la sostenibilidad financiera.

Las lecciones del presente documento rescatan que lo importante es cómo considerar estos costos y relacionarlos con los beneficios e impactos alcanzados. En función de los impactos logrados, cabe señalar que son precisamente estos beneficios los que marcan la diferencia con la competencia, dispuestos a brindar un mejor servicio al cliente, para responder a la demanda específica de mujeres, y para producir tanto impacto económico como impacto social. De otra parte, se trata de una inversión en equidad social que debería ser considerada como responsabilidad social compartida con otros actores del sector público y corporativo, por razones de naturaleza político-ética, económica y de eficacia[36].

Es importante reconocer que, al trabajar con mujeres empresarias de bajos ingresos, es necesario implementar una política de financiamiento en el corto y mediano

---

35. *Promover la transparencia financiera constituye un tema principal del CGAP (Grupo Consultativo para Ayuda a los Pobres); Véase también: Microbanking bulletin (2001).*
36. *En la Resolución de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (Beijing, 1995) se ha definido que "los derechos de las mujeres son derechos humanos y la discriminación a raíz del sexo es una violación de los derechos humanos universales. Por ende, la abolición de la discriminación de la mujer se convierte en una meta propia de las políticas de desarrollo. El argumento de naturaleza económica indica que la discriminación de la mujer y una política de desarrollo insensible al género implican costos de eficiencia, de bienestar (Kabeer/Subrahmanian,1996). Generalmente, la discriminación por sexo agrava la pobreza y frena el desarrollo social y económico. Por lo tanto, una mayor equidad de género debería considerarse como una condición para un desarrollo sostenible (Osterhaus/Schaefer,1999).*

plazo que permita insertar y expandir el servicio en alianza con varios socios que puedan asumir parte de los costos del empoderamiento. Según lo observado, la tendencia es que las entidades de servicios recurren de modo creciente a recursos locales para co-financiar sus actividades. En las microfinanzas esto se manifiesta, por ejemplo, en el énfasis dado a la generación de ahorros que contribuyen a procesos de capitalización, mientras se constituye en mecanismo de protección contra eventualidades empresariales y familiares. En los SDE, por su parte, se expresa en la participación en programas de bonos para las PYMEs, a través de la participación en fondos concursables del Estado, y así, interesantemente, como mediante estrategias de riesgo compartido de inversión entre la entidad de servicios, organizaciones de base, y el sector corporativo. Estos ejemplos afirman una tendencia hacia el co-financiamiento, lo que provoca dos comentarios muy importantes: superar la cultura de subsidios e insistir en incentivar la capacidad de pago por parte de la clientela es algo básico para generar seriedad, profesionalidad y compromiso. Sin embargo, paralelamente, está surgiendo una sensación de que el problema del desarrollo y la pobreza requieren de inversiones que no deberían ser cargadas solamente al cliente de escasos recursos, sino compartidas con otros actores principales.

La sostenibilidad institucional denota básicamente la permanencia del servicio para la clientela, y el adquirirla es un gran desafío para las entidades, sin soluciones fáciles. Los casos reconocidos en los concursos señalan cómo uno de los grandes problemas enfrentados acerca de la sostenibilidad financiera es la presión del mercado que tienta a las entidades para atender a sectores PyMEs con mayor capacidad de pago. Con el estancamiento económico de los últimos años, se ha ido reduciendo la capacidad de pago de l@s empresari@s PYME, que ya de por sí era reducida. Bajo condiciones competitivas y términos de financiamiento condicionados a los logros de sostenibilidad financiera en un plazo determinado, el riesgo para las entidades de desviarse hacia los estratos PyMEs más desarrollados es realmente grande. Dicho en otras palabras, el incentivo para que las entidades de servicios sirvan los sectores pobres viene disminuyendo. Según se aprecia en las experiencias financieras y en las de SDE, se requiere de un fuerte compromiso institucional para no comprometer la misión social dejando a un lado estos sectores. Es evidente que no se puede desarrollar servicios eficaces, con un buen alcance para mujeres de escasos recursos, sin un marcado compromiso social y sin una notable inversión en el empoderamiento de estas mujeres. Podemos concluir, entonces, que el enfoque empresarial de las entidades de servicios debe complementarse con una misión social comprometida con sectores más vulnerables de empresari@s PYME, y que ambas características deben ser reflejadas de manera balanceada en la concepción de sostenibilidad.

Esta conclusión nos lleva a plantear que se debería redefinir la actual y restringida concepción de sostenibilidad financiera, para tomar en cuenta el marco global del desempeño de las economías en las cuales se presta los servicios, una perspectiva realista de la capacidad de pago de l@s clientes, y los resultados obtenidos en el alcance a los sectores pobres, con miras a su empoderamiento.

Desde hace tiempo la cuestión de combinar objetivos sociales y económicos en una sola propuesta empresarial está generando mucho debate. Las experiencias de los proyectos de generación de ingresos para mujeres en los años setenta tenían como mayor debilidad el hecho de que los resultados fueron evaluados en menor medida en términos económicos y en mayor medida en términos sociales. De allí se aprendió que no se debería confundir los criterios económicos con los criterios sociales y que se deberían diferenciarlos. ¿Es posible, entonces, constituir una sola propuesta económica y social para los empresarios PYMEs de bajos ingresos? Las mejores prácticas han demostrado que es factible mantener un adecuado balance entre el enfoque empresarial y la misión social, al definir las intervenciones hacia los sectores vulnerables de las iniciativas empresariales, lo cual se expresa en la apuesta por servicios que buscan mejorar y potenciar las iniciativas propias de las empresarias. Entidades de servicios que son capaces de generar tanto valor económico como valor social y que llevan una misión esencialmente social, realizándola bajo un

enfoque empresarial, actúan fundamentalmente como *emprendedores sociales*[37]. Su misión, que está orientada al empoderamiento de la mujer y a la equidad de género, a la lucha contra la pobreza y a la generación de ingresos, constituye su razón de ser y define cómo ellas evalúan y perciben las oportunidades y riesgos del mercado. En esta perspectiva, el impacto económico y social adquirido, que está relacionado con esta misión, se convierte en el criterio principal, prioritario respecto de la generación de utilidades.

La exigencia básica de la incorporación del enfoque del empoderamiento de las mujeres en el marco de la provisión de servicios empresariales es el compromiso con la equidad de género, que representa una opción fundamental para las entidades de servicios. Éstas, si optan por dicha opción, cuentan con probabilidades de tener servicios empresariales más relevantes, más orientados hacia el cliente, y más competitivos, ya que la incorporación de género en los servicios añade a los mismos un valor agregado. Los resultados obtenidos mediante los concursos de INTERCAMBIO apuntan a la alta probabilidad de sostenibilidad institucional de los servicios empresariales con perspectiva de género a largo plazo, en términos de impacto económico y de empoderamiento y mayor equidad de género, haciendo válido el esfuerzo adicional, los costos extras y la mayor duración, pues se trata de una inversión para realizar cambios que sostienen impacto económico y valor social con cambios de género, en el nivel tanto empresarial como del hogar. En el corto plazo, sin embargo, puede darse una situación de conflicto, puesto que los servicios se han vuelto más costosos y no es posible esperar beneficios inmediatos.

4.1.5. Considerar el entorno: estrategias que favorecen alianzas estratégicas

Como ya se ha mencionado antes, el enfoque del presente documento es lo que se puede alcanzar en el marco de servicios empresariales, teniendo en cuenta que los servicios no se ofrecen de manera aislada. Al contrario, la concepción del marco institucional de servicios con enfoque equitativo favorece claramente la apertura hacia alianzas institucionales.

Las mejores prácticas apuntan a ventajas para la articulación entre servicios de desarrollo empresarial y microfinanzas[38]. Para las entidades que trabajan bajo la concepción de servicios integrales, se amplían las alternativas de sostenibilidad institucional, en la medida en que puedan optar por la estrategia del subsidio cruzado, articulando servicios financieros y SDE. En el caso de entidades que trabajan con el enfoque sectorial o de un grupo-meta específico, también resulta beneficioso vincular servicios financieros con servicios de desarrollo empresarial, para optimizar los recursos invertidos y atender a las demandas de las mujeres empresarias. Por ende, entre las alianzas más comunes figuran los convenios de entidades de microfinanzas con entidades de desarrollo empresarial.

Además, se produce la necesidad de complementar la oferta de servicios empresariales con servicios sociales que sean relevantes para mujeres clientes, con el fin de aliviar las responsabilidades domésticas, siendo ésta una condición para el crecimiento de sus empresas. En términos concretos, se hace necesario que las entidades de servicios estén bien vinculadas con otras entidades para prestar, directamente o por intermediario, servicios tales como cuidado infantil, entre otros. Es importante reconocer que, en el marco de fortalecer las estrategias de empoderamiento, deberían perfilarse estas alianzas estratégicas.

---

37. *Gregory Dees define "social entrepreneurship" así: emprendedores sociales actúan como agentes de cambio, con una misión orientada a generar y sostener valor social (no solamente valor económico); siempre persiguen nuevas oportunidades destinadas a servir su misión; llevan a cabo procesos de innovación, adaptación y mejoramiento continuo; desarrollan estrategias de mobilización de recursos que refuerzan su misión social y el retorno social de la inversión (Dees, G. 1998).*

38. *Véase también: Johnson & Rogaly (1997); USAID recientemente ha lanzado un estudio a nivel mundial para explorar los beneficios y los vínculos existentes entre los servicios financieros y los SDE (Seminario ILO/SEED, 2002).*

Finalmente, las mejores prácticas indican que la oferta de servicios se fortalece si es que las entidades se vinculan con otros actores que se desempeñan en la promoción de la microempresa desde una perspectiva de equidad, lo que puede realizarse a nivel de sectores económicos o en zonas geográficas particulares. Aquellas alianzas son necesarias para incidir en las políticas públicas y asegurar un buen nivel de coordinación y optimación de recursos y, por ende, lograr un mayor impacto. Cabe anotar que estas alianzas también sirven para acceder a fuentes locales de financiamiento, tanto del sector público como del sector corporativo, premitiendo un mayor crecimiento en el nivel de la oferta de servicios, bajo el principio de responsabilidad compartida.

4.2. Flexibilizando los paradigmas: hacia una orientación socio-empresarial

El enfoque de equidad de género trata de romper esquemas tradicionales y estereotipados, así como herencias culturales, con miras a realizar cambios estructurales en las relaciones desiguales de poder en la empresa y más allá de la empresa, en el entorno familiar y comunitario. Género y empoderamiento han sido asociados a menudo con subsidios y con interpretaciones dogmáticas y en esencia problemáticas, así que ha prevalecido frecuentemente la sensación de *no saber qué hacer con eso*, más allá de la desagregación de la información según género. Sobre la base de los hallazgos de los concursos, creemos que es necesario un cambio de paradigma sobre género, en tanto ha sido considerado como un problema, y reemplazarlo por uno que lo considera como una fuente de innovación, flexibilidad y creatividad, dando espacio a nuevas perspectivas y orientaciones en la provisión de servicios empresariales para la microempresa.

Las reflexiones sobre las experiencias presentadas dan cuenta de metodologías y enfoques que revelan el nivel de operatividad e institucionalización de muchas entidades de servicios y la "replicabilidad" de las mismas. Estos esfuerzos, según hemos podido observar en los capítulos anteriores, no están exentos de dificultades que han enfrentado las entidades en el momento de decidir la incorporación de género en sus servicios. Siendo realista, podemos afirmar que el nivel de desarrollo de los servicios empresariales efectivamente dotados de un enfoque de género varía, y en casos selectos aún es incipiente; la buena intención no basta si ésta esta desligada de la misión, visión y estrategia institucional, y/o carece de sistemas básicos de monitoreo y de evaluación con indicadores de género. Asimismo, quedan pendientes muchos temas y desafíos para ellas como hemos ido señalando a lo largo de este capítulo. Esperamos que las prácticas y orientaciones rescatadas en esta lectura, así como los ejemplos dados de los casos destacados en los concursos, proporcionen pistas valiosas para ir afinando y redefiniendo propuestas de servicios con enfoque equitativo.

Los paradigmas, por lo común, acusan el riesgo de convertirse en dogmas. Las experiencias de los concursos afirman la posición de INTERCAMBIO en el sentido de que deberíamos tener cuidado para no caer en enfoques dogmáticos, manteniendo una actitud abierta para poder acomodar la diversidad de experiencias valiosas y manejar los paradigmas actuales con la flexibilidad que el asunto merece, dado que las realidades son diversas y cambiantes.

Concluimos que el enfoque de equidad de género ofrece las pistas para innovar las orientaciones en la provisión de servicios empresariales. Bajo esta perspectiva, consideramos necesario renovar el actual paradigma del mercado. Dicho paradigma, promovido en los SDE y en los servicios de microfinanzas por varios actores[39], tiene algunas limitaciones muy importantes. En efecto, está orientado a enfatizar la

39. *Entre los principales, el Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa; Véase por ejemplo: Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (2001); Miehlbradt & McVay (2002).*

sostenibilidad financiera bajo un estrecho concepto de sostenibilidad, con insistencia en el principio de que el servicio sea pagado por el cliente (la capacidad de pago a menudo es usada como un indicador *proxy* de la calidad e impacto del servicio), sin mayor consideración por la misión social del empoderamiento y por el entorno social en el cual se desenvuelven los servicios. En nuestro entender, este paradigma promueve una orientación hacia el mercado que no cuestiona los graves problemas de exclusión y marginalización de los pobres y de inequidad de género. En términos concretos, la implementación de este paradigma ha producido experiencias que marcan una tendencia de parte de entidades de servicios hacia grupos de clientela con mayor capacidad de pago, y un alejamiento de aquella clientela de menor capacidad de pago, por la presión de lograr sostenibilidad financiera[40] en un plazo determinado y por la creencia de que todo el servicio prestado debería ser recuperado del propio cliente y usuario. Es evidente, además, que en esta lógica del mercado no cae bien la lógica y percepción del empoderamiento o de la equidad social como condiciones del desarrollo humano[41].

Nuestros hallazgos apuntan a la urgencia de devolver su sitial a la misión social de promover el empoderamiento y la equidad social en la lucha contra la pobreza, y en las intervenciones para promover el desarrollo en las cuales figuran notablemente las entidades de servicios empresariales para las PyMEs, pues es lo que debería constituir su principal razón de ser.

Opinamos que las limitaciones del actual paradigma del mercado deberían ser revertidas y reemplazadas por un planteamiento que tome en consideración los aportes e insumos del enfoque del mercado y re-oriente aquella perspectiva con consideraciones importantes con respecto a la responsabilidad social de las entidades de servicios, para crear un acceso sostenible a servicios y mercados en condiciones equitativas. Esta renovada perspectiva, que proponemos denominar ***la orientación socio-empresarial***, está destinada a equilibrar el enfoque empresarial con la misión social[42]. En ella, se busca incentivar y evaluar de manera realista la capacidad de pago del cliente y complementarla con la participación del sector público y corporativo en promover mecanismos de responsabilidad social compartida. Asimismo, se busca lograr tanto rentabilidad económica como impacto social, pues el enfoque socio-empresarial en los servicios empresariales para la PyME valora ambos tipos de impacto en una perspectiva de equidad social basado en los tres ejes que hemos identificado: servicios orientados por la demanda, orientación hacia el mercado y orientación hacia el hogar y la familia.

---

40. *Ilustrativo es el estudio de Marr sobre bancos comunales y pobreza en el Perú en el cual evidencia que las entidades promotoras de bancos comunales persiguen el objetivo de sostenibilidad financiera cuya prioridad excluye a los pobres y más vulnerables de sus programas (Marr, 2002).*
41. *A partir del cuestionamiento de la supuesta relación directa entre crecimiento económico y desarrollo social, surge el nuevo paradigma del "desarrollo humano". Los tres elementos que distinguen este concepto (énfasis en las personas como razón de ser del desarrollo; el reconocimiento de las diferencias entre los grupos humanos; y constatación de la existencia de inequidades en el acceso a las oportunidades y a los recursos de la sociedad); son coincidentes con los planteamientos de género. Por tanto, el paradigma del desarrollo humano incluye a priori la equidad de género. (Slowing en: CEPAL, 2001).*
42. *Es importante señalar que la cooperación holandesa así como varios agentes donantes, ha definido como enfoque principal del desarrollo del sector privado, el enfoque "pro-poor growth" (crecimiento pro pobres), el cual expresa la síntesis del objetivo destinado al crecimiento económico con el desarrollo socialmente aceptado, con particular énfasis en la posición de los pobres (Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, 2000).*

Relación de Siglas

CEFE	Competencia Basada en las Economías a través de la formación de Empresas (Competency based Economies through Formation of Enterprise)
EGE	Equidad de Género
GTZ	Cooperación Alemana
IMESUN	Inicie y Mejore Su Negocio
ME	Microempresa
MMR	Movimiento Manuela Ramos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organismo no gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PyME	Pequeña y Micro Empresa
SDE	Servicios de Desarrollo Empresarial

Guía

Anexo 1: Experiencias presentadas a los concursos

Leyenda

	Institución Ganadora Regional
	Mención de Honor Regional
	Institución Ganadora Nacional

Concurso Sub-Regional Andino "Promoviendo Servicios para Mujeres Empresarias". (Según tipo de servicios y por orden alfabético)

MICROFINANZAS

Institución	Título	Tipo de Servicio
ADELH, Perú	Programa de Ahorros y Créditos Banquitos Comunales	Bancos comunales
ANED, Bolivia	Juntas de Ahorro y Crédito	Ahorro y crédito
Asociación Rasuhuillca, Perú	Experiencia de Microcrédito en Ayacucho	Crédito grupos solidarios
CEFODI, Ecuador	Proyecto Alternativo de Crédito Urbano Marginal	Crédito y capacitación
CEPCU, Ecuador	El Crédito Comunitario para la Mujer Rural	Crédito comunitario
CORFEC, Ecuador	Red de Servicios para Mujeres	Capacitación, comercialización y crédito
Diócesis de Tulcán, Ecuador	Caja de Ahorro y Crédito de Organizaciones de Mujeres	Ahorro y crédito solidario
ENDA, Colombia	Mujeres Emprendedoras de la Asociación AMI	Ahorro y crédito
FACES, Ecuador	El Impacto del Crédito en el Empoderamiento de las Mujeres	Crédito y capacitación
FINCA, Perú	Servicios Financieros al servicio de las Mujeres Microempresarias	Bancos comunales
FONCRESOL, Bolivia	Bancos Comunales y Casilleros de Ahorro	Bancos comunales
Fundación Hocol, Colombia	Proceso de Madres Comunitarias	Crédito solidario
GCOD, Perú	Programa de Bancos Vecinales para Mujeres en el Valle del Mantaro	Bancos vecinales
Habitat Trujillo, Perú	Programa de Apoyo a la Pequeña y Microempresa	Crédito individual y grupal
Manuela Ramos, Perú	Una década promoviendo el Desarrollo Económico y Empoderamiento de la Mujer	Capacitación, apoyo en comercialización, crédito
PRO MUJER, Bolivia	Ahorro Obligatorio como Vehículo de Cambio en las Mujeres	Ahorro y crédito
TARPUY, Perú	Fortalecimiento de la Microempresa Rural	Bancos comunales

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Institución	Título	Tipo de Servicio
ACONSUR, Perú	Centro de Servicios para la Competitividad y el Posicionamiento Social de Conductores de Unidades Productivas.	Capacitación, asistencia técnica y comercialización.
Asociación Gremial de Productores, Chile	Producción de Flores bajo plástico enfocado a la Inserción Laboral y Social de Minusválidos.	Capacitación técnica, empresarial, comercialización.
Asociación Gremial de Productores, Chile	Validación de Sistemas Productivos Sostenibles enfocados en la Gestión.	Capacitación técnica, empresarial, comercialización.
Asociación de Mujeres de Fátima, Ecuador	Proyecto Productivo de Lácteos.	Comercialización asociativa.
CAPRODA, Perú	Mujeres de Altura: Una Experiencia con Mujeres Emprendedoras en el Valle del Colca y Condesuyos.	Capacitación en gestión empresarial, asistencia técnica.
Casa de la Mujer Mapuche, Chile	Mujer Mapuche y Desarrollo.	Capacitación, asistencia técnica, comercialización.
CEPAM, Ecuador	Sociedad D'Casa.	Gestión de empresa asociativa.
CEPAM, Ecuador	Capacitación y Gestión Empresarial con Enfoque de Género.	Capacitación en gestión empresarial.
CEPI, Perú	Las Microempresarias y el Reto de la Comercialización.	Comercialización, asistencia técnica y capacitación.
CICAL, Chile	Cultivando para la Salud - Mujeres de Chillay.	Capacitación técnica; comercialización.
Corporación de Fomento Productivo y Promoción, Chile	Camino a la Formación de una Microempresa de Mujeres Grupo Bemmel.	Capacitación en gestión empresarial.
FIDA, Bolivia	Iniciativas Empresariales de Mujeres en Sajama.	Capacitación y comercialización.
FIDE XII, Chile	Programa Apoyo y Fortalecimiento a 120 Microempresas.	Capacitación, asesoría legal, crédito.
Fundación Contigo, Chile	Creación y Fortalecimiento de Unidades Productivas para Mujeres de la Tercera Edad.	Capacitación
Fundación Devnet Tips, Ecuador	Mujeres Microempresarias que se benefician con la Tecnología de la Comunicación e Información.	Servicios de información virtuales; comercio electrónico.
Fundación ML, Ecuador	Proyecto Productivo.	Comercialización asociativa.
Fundación Solidaridad, Chile	Red de 26 Microempresas que agrupan a 210 Mujeres participando como Proveedoras del Estado.	Comercialización, asistencia técnica.
Fundación Trabajo, Chile	Programa de Apoyo a Mujeres Emprendedoras.	Capacitación en gestión empresarial.
Fundación OCAC, Chile	Empresarias de Jardines Infantiles asociadas.	Organización y gestión empresarial.
INPET, Perú	Promoción de la Mujer en Sectores Populares.	Capacitación, asesoría y crédito.
INPROA, Chile	Gestión y Comercialización para Microempresarias en Artesanía Textil.	Capacitación en gestión empresarial, comercialización.
PROSAM, Chile	Inicio de una Actividad Microempresarial.	Capacitación en gestión empresarial.
Taller de Estudios Andinos, Chile	Tradición Textil, Ingresos y Autonomías: Apoyo a Mujeres Aymara Migrantes.	Capacitación técnica, intermediación social.
Terra Nuova, Perú	Programa de Generación de Recursos Sociales para Mujeres Empresarias.	Asesoría legal y capacitación.
TRAMMA, Bolivia	Microempresas con Guarderías de Apoyo.	Gestión empresarial, comercialización.

Experiencias presentadas al Concurso Regional "Promover Servicios Empresariales con Equidad" (Según tipo de servicios y por orden alfabético).

MICROFINANZAS

Institución	Título	Tipo de Servicio
ACTUAR POR BOLÍVAR, Colombia	Programa para la Creación de Empresas Solidarias Urbanas y Rurales.	Créditos individuales y grupales.
ACT, Guatemala	Fortalecimiento Empresarial para Microempresari@s.	Créditos individuales.
ADELH, Perú	Impacto de las Microfinanzas en el Crecimiento de las Microempresas de Mujeres de Huaycán.	Bancos Comunales.
ADP, Honduras	Programa de Microfinanciamiento a Mujeres Microempresarias.	Créditos individuales.
ADESTRA, Costa Rica	Mujeres Solidarias Autoempleo y Desarrollo Autointegral.	Crédito grupos solidarios.
AHMUC, Honduras	Formación de Cajas Rurales en 5 zonas de Honduras.	Cajas rurales.
Asociación Rasuhuillca, Perú	Mujeres Conductoras de Negocios – Programa Microenacio	Créditos grupales e individuales.
Caja Solidaria Nueva Vida, Ecuador	Experiencia de las Cajas Solidarias.	Cajas solidarias.
Cooperativa de Ahorro y Crédito COTOCOLLAO, Ecuador	Ahorro, Crédito y Capacitación como Base para el Desarrollo, Fortalecimiento y Capacitación de la Microempresa.	Ahorro y crédito microempresarial.
FAPE, Guatemala	Microcréditos escalonados a través del Programa de Bancos de Mujeres de Confianza.	Micro-créditos grupales y ahorros.
FINCA, Honduras	Programa de Bancos Comunales.	Bancos comunales.
FUNBODEM, Bolivia	Mitigando la Pobreza y el Desempleo.	Créditos individuales.
FUNDAMUJER, Guatemala	Programa para el Desarrollo Integral de la Mujer Emprendedora.	Créditos individuales y grupales.
Fundación Alto Magdalena, Colombia	Metodología Núcleos Solidarios: Núcleo El Cisne.	Grupos solidarios.
Fundación Credimujer, Panamá	Promoción de la Mujer en el Desarrollo Empresarial.	Créditos individuales y grupales.
Fundación Génesis Empresarial, Guatemala	Bancomunales Génesis, con Actividades y Montos Diferenciados.	Bancos comunales.
IPR Chiclayo, Perú	El Banquito: Servicio Microfinanzas basado en la Práctica Popular "El Pandero".	Bancos comunales.
VAMOS MUJER, Colombia	Iniciativas Económicas Sostenibles con Mujeres.	Fondo rotatorio.

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Institución	Título	Tipo de Servicio
ADEPI, Bolivia	Puntos de Comercialización, Salón CECOPIA ADEPI.	Capacitación, asistencia técnica y comercialización.
Artesanías Ocueñas, Panamá	Artesanías y Capacitación.	Capacitación, comercialización de artesanía.
Asociación de Toquilleras María Auxiliadora, Ecuador	Comercialización e Intermediación.	Comercialización e intermediación.
Calidad S.A. Panamá	Capacitación y Transformación Agrícola.	Capacitación en agro-negocios.
CAPRODA, Perú	Formación y Capacitación en Gestión Empresarial a Mujeres Empresarias Rurales: una Experiencia en Arequipa – Perú.	Capacitación en gestión empresarial y asesoría.
Casa de la Mujer Trabajadora, Colombia	Acompañamiento y Asesoría a Unidades Productivas y Organizaciones dirigidas por Mujeres.	Acompañamiento y asesoría de unidades productivas.
Canzontle, Nicaragua	Fomento Empresarial para Mujeres.	Capacitación, asistencia técnica y acompañamiento.
Centro de Desarrollo Humano (CDH), Honduras	La Asistencia Técnica Individual y a Redes Empresariales, una Alternativa de Desarrollo con Equidad para la Micro y Pequeña Empresa.	Capacitación y asistencia técnica.
Centro de la Mujer Belejeb Batz, Guatemala	Nosotras promovemos el Desarrollo en nuestra Comunidad.	Capacitación.
CEPAM, Ecuador	Centro de Formación Empresarial para Mujeres Organizadas de los Sectores Populares de Quito.	Capacitación en gestión empresarial.
CEPROMUR, Perú	Promoción de Festivales de Comida Criolla.	Capacitación, fortalecimiento institucional.
CETM, Colombia	Capacitación SocioEmpresarial para Mujeres.	Capacitación, asistencia técnica y asesoría.
Corporación Compromiso, Colombia	Apoyo a Iniciativas Económicas Populares.	Capacitación, asesoría a proyectos productivos.
Cooperativa Artesanal Tejemujeres, Ecuador	Producción Artesanal y Sociorganizativa.	Capacitación, producción y comercialización de piezas a partir de materias primas locales y logística [illegible]
CORFEC, Ecuador	Capacitación a Mujeres para Alcanzar su Autonomía Económica.	Capacitación en gestión empresarial.
Corporación Internacional Cristal, Colombia	La Capacitación como Motivación e Impulso de la Microempresa.	Capacitación y asesoría para la formación de microempresas.
CORSEDA, Colombia	Consolidación del Área de Comercialización.	Comercialización, acompañamiento técnico-empresarial.
EDAPROSPO, Perú	Emprendedoras y Emprendedores de Negocios.	Capacitación en gestión empresarial.
Estrategia Ingeniería y Desarrollo, Bolivia	Capacitación Integral para el Sector Textil en Bolivia.	Gestión empresarial, comercialización y asistencia técnica.
Escuela Agrícola Panamericana Zamorano, Honduras	Programa para el Desarrollo Empresarial Rural de Honduras.	Capacitación empresarial en agro-negocios.
FAFIDESS, Guatemala	Apoyo a la Comercialización de Artesanías elaboradas por Mujeres Socias del Programa de Bancos Comunales de FAFIDESS.	Comercialización.
FUNDA EMPRESA, Colombia	Programa de Apoyo a la Microempresa.	Capacitación y asesoría para la formación de empresas.

Institución	Título	Tipo de Servicio
FUNDELPA, Colombia	Capacitación Avanzada.	Gestión empresarial.
Fundación ABA, El Salvador	Implementación de un Sistema de Formación de Cooperativas de Recolección y Tratamiento Ambiental de los Desechos Sólidos con Equidad de Género en El Salvador.	Capacitación en cooperativismo y desarrollo empresarial.
Fundación Espavé, Colombia	Alternativa Ecoproductiva.	Asesoría para la ejecución de proyectos ecoproductivos.
Fundación Santo Domingo, Colombia	Capacitación Empresarial.	Capacitación y formación empresarial.
INDE, Nicaragua	Bonos de Capacitación.	Capacitación.
Instituto de Mercadeo Agropecuario, Panamá	Ferias de Producción como Agroempresas de Gestión.	Servicios de información comercial.
Mentores Empresariales, Guatemala	Producción de Artesanías y Textiles UTZ-PIN.	Capacitación empresarial y asesoría.
Mujeres Constructoras de Condega, Nicaragua	Capacitación en Oficios No Tradicionales a Mujeres.	Capacitación en oficios no tradicionales para mujeres.
Mujeres para el Desarrollo, Nicaragua	Servicios de Capacitación y Asistencia Técnica para la Introducción de la Perspectiva de Género en Proyectos de Desarrollo Rural.	Capacitación y asistencia técnica.
Progestión, Swisscontact, Perú	Programa de Capacitación en Gestión Empresarial con Enfoque de Género – PROGESTIÓN.	Capacitación en gestión empresarial.
PROARTE, Nicaragua	Comercialización de Artesanías.	Comercialización y promoción de artesanía.
PROMUC, Perú	El Sistema de Capacitación SISCAP del Programa de Bancos Comunales "La Chanchita".	Capacitación y asistencia técnica en desarrollo empresarial.
PRO MUJER, Bolivia	Desarrollo Empresarial: Un Impulso para los Pequeños Negocios.	Capacitación y asistencia técnica en desarrollo empresarial.
SEA El Agustino, Perú	Proceso de Empoderamiento de las Dirigentes en la Gestión de los Bancos Comunales: Liderazgo y Autoestima.	Capacitación empresarial con énfasis en el empoderamiento.
Servicios Técnicos Profesionales, Guatemala	Programa de Formación en Gestión Empresarial.	Capacitación en gestión empresarial y asesoría.

Anexo 2: Composición de jurados calificadores nacionales e internacionales para los concursos de mejores prácticas

Jurado Internacional Calificador - Concurso I "Promoviendo Servicios para Mujeres Empresarias"

- Banco Interamericano de Desarrollo, Jefa de la Unidad de Microempresa: Marguerite Berger.
- International Coalition on Women & Credit, Coordinadora: Celine Kawas.
- Ministerio de Relaciones Exteriores/DGIS de los Países Bajos, Asesor Desarrollo PyME: Johan de Waard.
- Organización Internacional del Trabajo, Jefe de la Unidad de Financiamiento Social: Bernd Balkenhol.
- Promicro/OIT, Asesor Técnico Principal: Jorge Arroyo.
- PGU/HABITAT, Coordinador Regional del Programa de Gestión Urbana para América Latina y el Caribe: Yves Cabannes.
- UNCDF, Unidad Especial de Microempresa: Deena Burjorjee.

Jurado Nacional Calificador – Feria Nacional de Servicios para la Microempresa -en colaboración con COPEME-Lima, Perú, Nov./Dic. 2001

- CAJASUR, Gerente General: Carlos Collantes.
- CEPI, Presidente Ejecutivo: César Granda.
- Empresaria PyME: Susana Kosoy.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, Vice-Ministra de Promoción del Empleo: Carmela Vildoso.
- OIT Región Andina y el Caribe, Especialista Principal en Desarrollo de la PyME: Mario Tueros.
- Universidad del Pacífico, Profesor en Ciencias Económicas: David Wong.

Jurado Nacional Calificador – Feria / Seminario "Promoviendo Servicios para Mujeres Empresarias" - en colaboración con CODACOP-Bogotá, Colombia, dic. 2001)

- Consultora PyME: Diana Medrano.
- DANSOCIAL, Directora: Miriam Donato.
- Fundación Kolping, Director Ejecutivo: Carlos Hernán Marín.
- Red de Educación Popular entre Mujeres/GTL, Coordinadora: Gory Suárez.
- Taller de Recursos a la Mujer, Coordinadora: Ofelia Gómez.

Jurado Nacional Calificador – Feria Nacional de Servicios para la Microempresa -en colaboración con CEPESIU-, Quito, Ecuador, enero 2002

- Banco Interamericano de Desarrollo, Especialista PyME: Edgar Carvajal.
- Comité Técnico Asesor de Empleo y Desarrollo Local, Coordinador: Ricardo Patiño.
- Consejo Nacional de las Mujeres, Directora Ejecutiva: Mirian Alcívar.
- FACES, Presidente Ejecutivo: Luis Palacios.
- Foro Permanente de la Microempresa, Presidenta: Soledad Jarrín.

Jurado Nacional Calificador – Jornada sobre Género y Servicios para la Microempresa -en colaboración con CIPAME-, La Paz, Bolivia, marzo 2002

- FIE, Presidenta: Pilar Ramírez.
- Vice Ministerio de Asuntos de Género: María Elena Burgos.
- Vice Ministerio de Microempresa: Mario Galindo.
- Universidad Católica de Bolivia, Profesor: Ricardo Villavicencio.

Jurado Sub-Regional Calificador – Feria Subregional de Servicios Empresariales con Equidad en América Central -en colaboración con AMPYME-, Panamá, marzo 2002

- Asociación Panameña de Exportadores, Directora Ejecutiva: Dalva Arosemena.
- Banco Interamericano de Desarrollo, Guatemala, Coordinador: Carlos Herrera.
- INTERCAMBIO, Coordinadora: Gerry Hofstede.
- Universidad Latinoamericana de Ciencias y Tecnología, Directora: Dagmar de Álvarez.

Jurado Internacional Calificador – Certamen Latinoamericano Conozca las Mejores Prácticas en Género y Servicios Empresariales para la Microempresa, Arequipa, abril 2002.

- ASHOKA, Coordinadora Sub-Regional para América Latina y el Caribe: Nadine Freeman.
- Embajada Real de los Países Bajos, Lima, Perú, Jefa de Cooperación Internacional: Betty van Hooidonk.
- FAIR TRADE Assistance, Asesor: Ron van Meer.
- Mujer y Negocios.com, Gerente: Judith Ovadia.
- NOVIB OXFAM Países Bajos, Especialista en Servicios Financieros: Bruno Molijn.
- Organización Internacional del Trabajo, In-Focus SEED, Especialista en Servicios de Desarrollo Empresarial: Merten Sievers.

Anexo 3: Tabla de servicios de comercialización

Enfoque: Subcontratación	
	CEPI, Perú
Características principales	Sectores de calzado y confecciones. Pedidos de grandes empresas. Suministra la materia prima a las PyMEs para estandarizar la calidad. De acuerdo a la estructura de costos de la empresa y al pedido, establece tarifas por operación a subcontratar y asigna el trabajo por empresa. Promueve la creación de empresas innovadoras y modernas. Mercado nacional y mucho menos de exportación.
Servicios complementarios	Asistencia técnica, control de calidad, mejoras en la productividad, con seguimiento y monitoreo permanentes. Capacitación técnico-productiva en gestión empresarial. Encuentros empresariales y talleres de sensibilización. Promoción de ferias.

Enfoque: Comercialización con visión integral, como servicio complementario al crédito	
	Tesoros Mayas, Guatemala
Características principales	Comercialización asociada a los bancos comunales de FAFIDESS: actúa como la comercializadora de las socias de los bancos. Principalmente exportación de artesanía . Organización mediante tiendas comunales, manejadas por las socias, y que sirven como centro de producción y acopio. Suministra la materia prima. Vinculación con turismo de desarrollo para comunidades indígenas. Apertura hacia no socias de los bancos comunales. Comercio electrónico.
Servicios complementarios	Fomento de la organización de tiendas comunales. Capacitación. Asistencia técnica: nuevos diseños, nuevas tecnologías, nuevos métodos de producción. Participación y promoción de ferias.

Enfoque: Comercialización con enfoque individual	
	PROARTE, Nicaragua
Características principales	Exportación de artesanía. Asesoría directa y adecuada a las necesidades específicas de cada taller. Facilita créditos a artesanos para la adquisición de materia prima. 50% de adelanto a los artesanos. Comercio electrónico.
Servicios complementarios	Asistencia técnica y capacitación. Nuevas tecnologías y métodos de producción. Costeo de productos. Patrones de calidad. Nuevos diseños.

Enfoque: Comercialización asociativa	
	ATMA, Ecuador
Características principales	Un gremio con comité de compra de artículos. Negociaciones con transparencia. Supervisión de procesamiento y clasificación de artículos. Medición del trabajo de las socias; sistema de control. La asociación cuenta con una planta de producción. Atiende al mercado local, nacional e internacional. Compromiso de solidaridad y compañerismo. Comercio electrónico.
Servicios complementarios	Producción de paja toquilla. Asesoramiento/capacitación en técnicas de tejido e innovaciones en métodos. Compra, tratamiento y venta de materia prima. Procesamiento de productos. Seminario, talleres específicos, charlas de empoderamiento. Continúa participación en ferias.
	Fundación Solidaridad, Chile
Características principales	Dirigida a licitaciones públicas estatales. Participación plena de las mujeres en la preparación y ejecución de las licitaciones. Desarrollo de la línea de productos didácticos (juguetes infantiles). Transparencia sobre condiciones de licitaciones. Primera ronda de control de calidad por los talleres productivos.
Servicios complementarios	Asistencia técnica: diseño, control de calidad, cálculo de costos, mercados, atención al cliente, financiamiento. Asesoría grupal para la comercialización; estudio de base de la licitación, cotizaciones de materia prima; costeo, precios, plazos de entrega. Comercialización directa de Fundación Solidaridad: tiendas, y venta nacional e internacional (catálogo).
	Tejemujeres, Ecuador
Características principales	Procedimientos muy claros y precisos de gestión de la cooperativa artesanal. Actualización de los diseños según las tendencias del mercado internacional. Atiende principalmente al mercado internacional. Alianzas con el turismo. Las socias entregan toda la producción a la cooperativa, que realiza la venta. Apertura hacia no socias. Comercio electrónico.
Servicios complementarios	Producción de chompas hechas a mano; comercialización. Capacitación constante en aspectos técnico-productivos, socio-organizativos y de género. Capacitación a personal administrativo. Provisión de servicios sociales; guardería, más campañas de prevención y atención médica. Eventos y charlas sobre temas sociales, (por ejemplo: violencia familiar), y campañas contra la violencia familiar.

Anexo 4: Tabla de servicios de capacitación

Enfoque: Capacitación en gestión empresarial con enfoque de género	
	CENZONTLE, Nicaragua
Características principales	Capacitación con mujeres organizadas, clientes responsables del servicio de crédito. Tres ejes temáticos: Identidad femenina; Capacidad empresarial; y, Ciudadanía. Se involucra el apoyo de hij@s alfabet@s, en caso de clientas con muy bajo nivel escolar, para llevar controles, cuentas, etc. Servicio gratuito; preparación de modalidad de pago gradual.
Servicios complementarios	Acompañamiento, asistencia técnica. Taller de oportunidades de inversión. Estudio de factibilidad de negocios de las mujeres.
	CEPAM, Ecuador
Características principales	Trabajo con mujeres clientes organizadas. Metodología de acción-reflexión-acción, que parte de las experiencias de las participantes. Bloques temáticos: gestión administrativa, género, desarrollo personal, organización popular y manejo de proyectos. Uso de dinámicas grupales, historias de casos e intercambio de experiencias. 8 módulos, con un mes de duración cada uno. Al final del curso, la organización habrá elaborado su proyecto productivo. Cada módulo cuenta con un cuadernillo didáctico sobre los temas tratados. Cobro del 6% del costo del curso a clientes.
Servicios complementarios	Espacios de reflexión e intercambio de experiencias organizativas, a nivel local y nacional. Acompañamiento y asesoría a proyectos productivos seleccionados.
	Corporación Compromiso, Colombia
Características principales	Desarrollo de cursos y talleres, incluyendo talleres de mejoramiento de gestión para clientes interesadas. Temas principales: administración; contabilidad y finanzas; desarrollo personal; procesos administrativos; planeación, organización; implementación de planes contables; y, aspectos legales. Inclusión de indicadores de género para el seguimiento y evaluación del programa.
Servicios complementarios	Fortalecimiento de grupos de base en gestión de procesos de desarrollo zonal. Acompañamiento al fortalecimiento de proyectos productivos asociativos. Asesoría empresarial semestral.
	EDAPROSPO, Perú
Características principales	Se aplica con grupos organizados mixtos de las alcancías comunales, que acceden al crédito grupal de EDAPROSPO. Tres bloques temáticos principales: negocio, familia y relaciones interpersonales. 2 fases: sensibilización (3 sesiones) y módulo empresarial (9 sesiones). Metodología activa y participativa; grupos de inter-aprendizaje. Objetivos y productos claros y sencillos; evaluación de entrada y salida. Horario establecido de acuerdo a la disponibilidad de tiempo de l@s participantes. L@s egresad@s forman una Promoción de Empresari@s Emprendedor@s: una asociación para intercambiar experiencias de negocios. Apertura hacia no integrantes, con cobro de cuota.
Servicios complementarios	Asesoría en talleres técnicos (cerámica en frío, panificación, etc.) costeados por los egresados.
	Progestión, Perú
Características principales	Producto de capacitación transferido a operadores por medio de un convenio. Temas: roles y funciones dentro de la familia y la empresa, acceso y control de los recursos materiales y financieros, autorreflexión de las fortalezas y debilidades de hombres y mujeres para la conducción de sus empresas. 6 módulos, 30 sesiones. El seguimiento y la evaluación son responsabilidad de los operadores del programa.

Enfoque: Capacitación integral, con inclusión de desarrollo personal	
	CAPRODA, Perú
Características principales	A cargo de capacitadores formados en metodologías OIT y CEFE. Énfasis en el ciclo del aprendizaje del adulto: Experimentación, Observación, Procesamiento, Generalización y Aplicación práctica. Prioridad a procesos de aprendizaje grupales; los planes de acción se convierten en herramientas para el seguimiento, monitoreo y evaluación de la conducción de las empresas. Cobro de cuota equivalente al 40% del servicio. Desarrollo de temas como autoconfianza, liderazgo, autoestima, equidad de género, identificación de características emprendedoras personales, etc. Énfasis en atención personalizada: talleres con no más de 25 personas.
Servicios complementarios	Apoyo con servicio de guardería. Organización de encuentros y reuniones de mujeres empresarias, así como reuniones mixtas, ferias y ruedas de negocios.
	CORFEC, Ecuador
Características principales	3 áreas principales: capacitación técnico productiva, empresarial y social (desarrollo humano, género e impacto ambiental). Sesiones teórico-prácticas, con énfasis en procesos productivos. Incluye formación en destrezas técnicas y talleres básicos de cerámica, madera, vidrio y joyería. Cuentan con mujeres capacitadoras en carpintería. Horarios flexibles. Contratación de mujeres capacitadas en el IFTEM como jefes de taller o facilitadoras. L@s clientes pagan la tercera parte del costo del servicio.
Servicios complementarios	Facilitación de acceso a materia prima mediante becas reembolsables y la adquisición en un punto de venta a menores costos.
	FIDE XII, Chile
Características principales	Selección de grupos de clientes: mujeres con microempresas implementadas. Proceso de capacitación y asesoría inicial (primeros 6 meses): se realiza un análisis FODA de la situación de cada microempresa, y un plan de acción (proyecto) para mejorar su gestión. Dicho proyecto se evalúa al final de la capacitación. L@s clientes cubren un 13% del costo del servicio. Sesiones de apoyo psicológico individual, según el caso. Refuerzo en formulación de proyectos.
Servicios complementarios	Asesoría empresarial al cliente durante un año de finalizada la capacitación, individual o grupal. Asesoría para la elaboración de un proyecto de mejoramiento de la microempresa. Apoyo a la formalización de una agrupación de mujeres empresarias. Apoyo financiero a empresas clasificadas.
	Fundación ABA, El Salvador
Características principales	En fases de organización y desarrollo de cooperativas. Temas empresariales (procesos administrativos, financieros, de producción, organización, comercialización o mercadeo); género; desarrollo personal (liderazgo, autoestima); medio ambiente (manejo de desechos sólidos); y, cooperativismo. Pago simbólico de servicios de capacitación.
Servicios complementarios	Asesoría en organización; educación ambiental. Asistencia en salud mental y familiar.
	SEA El Agustino, Perú
Características principales	Formación de líderes/dirigentes, clientes de bancos comunales. Proceso complementario al servicio de crédito. Base del aprender-haciendo. Prioridad al desarrollo de temas como liderazgo y autoestima.
Servicios complementarios	Asesoría empresarial, según demanda de clientela.

Enfoque: Capacitación empresarial	
	Escuela Agrícola Zamorano, Honduras
Características principales	Bases: aprender - haciendo y desarrollo de liderazgo. Promoción de agro-negocios y desarrollo rural. Pago parcial del servicio: en efectivo y mediante trabajos comunales; firma de un convenio. Inclusión de temas como motivación empresarial; relaciones humanas, calidad total, auto-estima, elaboración y evaluación de proyectos. Fuerte énfasis en el desarrollo de productos agroindustriales y en el mercadeo. Selectividad en clientela: MEs con ideas de productos a desarrollar.
Servicios complementarios	Asistencia técnica en mercadeo y comercialización.

	PRO MUJER, Bolivia
Características principales	Disponible sólo para clientes de servicios financieros de PRO MUJER, organizadas en asociaciones comunales (AC). Se ejecuta en las reuniones de cada AC, llegando a darse entre 3 a 6 horas por ciclo. Sesiones motivadoras y formativas para la mejora de los negocios y el desarrollo de habilidades empresariales. Metodología activo-participativa; incorporación de material visual; trabajo grupal. Elaboración y evaluación de planes de acción.
Servicios complementarios	Asistencia técnica individualizada; visitas de seguimiento.

Anexo 5: Tabla de servicios financieros

Entidad	Modalidad	Características Principales	Servicios Complementarios
GENESIS (Guatemala)	Bancos Comunales como primera plataforma	Banco Comunal como primera plataforma para luego proseguir con Grupos Solidarios y Créditos individuales. Banco Comunal organizado internamente por grupos solidarios. Facilita control, disminución de riesgos, mejor dispersión de montos de crédito. Montos de créditos diferenciados, según giro y capacidad del negocio. Escalera de crédito flexible. Desde US$ 125 hasta US$ 1,250. Ciclos de 6 a 12 meses. Costo del crédito: 2.5% mensual. Margen de utilidad: 12 y 25% mensual. Análisis de riesgo: sector, cultura local, antecedentes de créditos. Clientes: mujeres con ME productivas o interesadas en iniciar un negocio. El 80 % ME de subsistencia y acumulación simple. Nivel de ingresos menores a US$ 400. Sistema de garantías solidarias. Producto financiero competitivo basado en agilidad, eficiente en oportunidad y seguridad de entrega en la fecha prevista. Record Crediticio para buenas pagadoras que asegura renovación automática del crédito. Alianzas estratégicas con otras instituciones y mejoramiento de las operaciones de control e indicadores de resultados. Uso de materiales de propaganda basado en enfoque de género. Mensajes sencillos y directos. Programa autosostenible (191.9% sostenibilidad operativa, año 2000).	Programas de motivación a lideresas mediante pasantías a grupos similares exitosos. Incorporación de Seguro de vida en el préstamo. Programa de capacitación basada en la metodología Diálogo de Gestiones. Unos de registros de uso del crédito (planes de inversión individuales). Adaptación de los registros a mujeres analfabetas. Sistema de asesorías a ME. Evaluación de resultados en aspectos económicos, familiares, socioambiental del negocio y de la comunidad y desarrollo personal de la mujer.
Cooperativa Cotocollao (Ecuador)	Ahorro y Crédito Microempresarial	Institución regulada por la Superintendencia de Bancos. Producto precedido de estudio de la demanda de los socios, análisis del entorno y de la cartera de crédito. Fondo financiando con aportes y ahorros solidarios de los asociados. Vinculación del ahorro al crédito. Valores de encaje y ahorros voluntarios anclados al crédito. Producto sobre la base de trámite personalizado, asistencia técnica permanente y capacitación gerencial y administrativa. Créditos escalonados, sujetos a evaluación de desempeño de la ME, responsabilidad de pago. Sistema de monitoreo in situ. Clientes con promedios de ventas + US$ 1,300 mensuales. Tasa de intereses menores a la competencia. Crédito rápido (5 días). Eliminación de requisitos de tiempo de asociado y de encaje. Cartera con 50% de clientes mujeres. Alianza con institución especializada en temática de género.	Servicios de capacitación en gestión empresarial y cooperativismo a bajo costo. Capacitación en motivación, autoestima. Desarrollo y fortalecimiento de habilidades empresariales. Seguro de vida y accidentes, asistencia médica, laboratorios clínicos y comisariatos (crédito de consumo) Asistencia técnica a cargo del Oficial de Crédito.

Entidad	Modalidad	Características Principales	Servicios Complementarios
FINCA (Honduras)	*Bancos Comunales*	Sistema de garantías solidarias. Crédito escalonado, de acuerdo al nivel de ahorro de la mujer. BC con 25 a 35 miembros, frecuentemente mujeres de ME de subsistencia. Monitoreos mensuales de la clientela por Asesores de Crédito y Auditoría Interna. BC integrados por mujeres y hombres (máximo 5 hombres por banco). Ahorro como sistema de garantía para los préstamos (20% del total).	Programas de capacitación en gestión empresarial, relaciones humanas, liderazgo, autoestima, salud reproductiva. Asesoría y asistencia técnica mediante proyecto Mejoramiento de Procesos Productivos.
Rasuhuilca (Perú)	Sistema de crédito grupal solidario	Selección de organizaciones de mujeres de mayor consolidación. Incorporación de la organización a la implementación del programa. Operaciones crediticias reguladas. En cada organización se forman grupos entre tres y cinco integrantes, con periodos de reuniones quincenales o mensuales. Seis niveles de crédito crecientes. Escala de US$ 40 hasta US$ 235 Amortización quincenal, plazo 4 meses. Sistema de graduación a los dos años con acceso a créditos individuales: 18% de socias graduadas. Cartera con 83% de mujeres y 17% de hombres. A la tasa de interés se le agrega el costo de administración, supervisión y recuperación.	Supervisores bilingües para tratar tanto la capacitación como motivación y gestión.
ADELH (Perú)	Bancos Comunales	Sistema de promoción entre organizaciones del sector. 20 socios por banco. 3% tasa de interés flat. Tres meses de periodo de gracia. Cuenta interna. 8 ciclos de créditos de 4 meses cada uno. Disponibilidad de sus ahorros al tercer ciclo. Crédito solo para ME operativas, con no menos de 6 meses de antigüedad. ME de acumulación 80% y de subsistencia 20%.	Asesoría legal. Módulos de Capacitación en gestión empresarial y en Género (Autoestima, Desarrollo y Liderazgo). Espacios de esparcimiento entre las socias.
FAPE (Guatemala)	Bancos de Mujeres	Trabajo de promoción individual y con líderes comunales. Banco con 20 a 35 socias, con reuniones quincenales. Incorporación de hombres en mínimo porcentaje (10%). No ocupan cargos directivos. Sistema de crédito escalonado con ahorros individuales. El ahorro solo se puede retirar al dejar de pertenecer al banco y no tener deudas pendientes. Créditos a 4 y 6 meses, con incrementos iguales al ahorro acumulado.	Programa Apertura de mercados para productos artesanales que facilita la venta de los productos de las socias de los BM. Programas recreacionales y de convivencia entre las socias. Mediante convenios, instituciones especializadas asumen el desarrollo de seminarios de autoestima y Derechos de la Mujer.
FUNDAMUJER (Guatemala)	Crédito individual y Crédito Grupal	Montos: entre US$ 377 y US$ 4,400 con plazos hasta 24 meses (activos fijos) y 12 meses (de trabajo y comercio) Sistema de garantía fiduciaria. Garantía hipotecarias para créditos mayores a US$ 2,200. De tipo mancomunado o solidario, entre 3 y 6 mujeres. Sistema de alianzas con municipios e instituciones prestadoras de servicios. Sistema automatizado de amortizaciones vía banca formal o en las oficinas.	

Entidad	Modalidad	Características Principales	Servicios Complementarios
Diócesis de Tulcán (Ecuador)	Crédito grupal o individual con garantía grupal.	Formación del fondo de capital con aportes de las socias (ahorros voluntarios y obligatorios). Monto de crédito individual es el triple de los ahorros (promedio US$ 240). Monto de crédito grupal US$ 1.600 (promedio). Tasa de interés: 12% anual. Participación del grupo en la evaluación de las solicitudes de crédito. Sistemas de estímulos al ahorro. Sistema de garantía solidaria y firma de documentos. En créditos grupales, los hombres sólo participan en un 10%. De los ingresos generados por los intereses, un 46% se destina a la administración y el 54% cubre los costos de capacitación y formación de los grupos y reparto a las socias del excedente.	Seguro de vida, cancelado con el 1% en el costo del interés. Programas de capacitación en Administración y Contabilidad, Agricultura, Ganadería, Crianza de Animales y Manualidades. La capacitación gradúa a las participantes.
PRO MUJER (Bolivia)	Asociaciones Comunales	Diagnóstico que indica situación de bajos niveles de autoconfianza de la mujer para controlar y mejorar su vida. Programa orientado a desarrollar destrezas, conocimientos y una mayor autoestima. Programa integral. Las AC son organizaciones autogestionarias; promedio 25 mujeres. Se conforman en base a cinco miembros que conforman un grupo y cinco grupos que conforman una AC. Escala de crédito. Una vez que una AC haya cancelado su préstamos inicial, accede a un segundo con un incremento del 40%; posteriormente a un 30%. Para acceder a un segundo préstamo, todas las socias deben asistir a un 80% de la capacitación brindada. Los ahorros se promueven mediante el Ahorro Obligatorio y el Ahorro Programado, que se depositan en una entidad bancaria. Los ahorros son invertidos en créditos individuales y grupales y son administrados por la AC, que determina las tasas de interés y la disponibilidad de ganancias se reparten como "dividendos" al final del ciclo, según el aporte de ahorro de cada socia. Dos nuevos productos: Préstamos de Consumo y Préstamos Estacionales o de libre disponibilidad, ofertadas por la Cuenta Interna.	Servicios importantes: capacitación, salud, crédito y ahorro. Orientación técnico-comercial para la orientación de negocios.
FACES (Ecuador)	Crédito individual	Estimula el ahorro mediante la formación de cajas de ahorro y crédito autogestionadas. El préstamo es hasta tres veces el monto ahorrado. La garantía solamente requiere la firma de otra microempresaria: esta puede cruzarse. El taller proporciona como resultado un *plan de inversión* y se brinda asesoría para analizar capacidad, plazo y la modalidad del pago. Cuotas de pago incluyen intereses y capital. (sobre saldos deudores y cuotas vencidas). Se cobra comisión de 3% sobre el monto de crédito para cubrir seguros de garantía y servicios administrativos y capacitación.	Durante los tres días que dura la solicitud de crédito se brindan dos talleres de capacitación en manejo de crédito y autoestima. Adicionalmente se brindan capacitación en tecnologías alternativas. Los talleres se adaptan a la disponibilidad de tiempo de las usuarias. Modalidad semipresencial.

Bibliografía

ACONSUR (1999). *Centro de Servicios para la Competitividad y el Posicionamiento Social de Conductores de Unidades Productivas*. Lima, Perú.

AHMED, A. y CISNEROS, P. (1998). *Impacto del Crédito en el Empoderamiento de la Mujer*. Loja, Ecuador. FACES.

ALMEYDA, G. (1996). *Money Matters – Reaching Women Microentrepreneurs with Financial Services*. Washington DC, EE.UU. BID.

ARRAIGADA, I. (1997). *Realidades y Mitos del Trabajo Femenino en América Latina*, Serie Mujer y Desarrollo No. 21, Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL.

BENAVIDES, M; VÁSQUEZ, G; CABRERA, J. (1997) *Desarrollando la Perspectiva de Género en los Centros de Servicios Empresariales*. Cap. 2, Swisscontact/DESIDE.

BID (2002). *"Capital Social: sus potencialidades y limitaciones para la puesta en marcha de políticas y programas sociales"*, Washington DC, EE.UU.

CEPESIU (2001). *La Microempresa de los 90 en Ecuador*. Quito, Ecuador.

CONTRERAS, J. (2000). *La Tecnología de los Bancos Comunales. La Experiencia de la "Chanchita"*. Lima, Perú. PROMUC.

DAEREN, L. (2000). *Mujeres Empresarias en América Latina: El Difícil Equilibrio entre Dos Mundos de Trabajo. Desafíos para el Futuro*. Santiago, Chile. CEPAL.

DURSTEWITZ, P. (2000). *La Perspectiva de Género en las Microfinanzas. Proyecto Sistema Financiero Rural*. GTZ-FONDESIF.

GITA SEN, (1998). *"El empoderamiento como un enfoque a la pobreza", Género y pobreza: nuevas dimensiones*, Irma Arraigada y Carmen Torres (comps.), Ediciones de las mujeres, Nº 26, Santiago de Chile, ISIS Internacional.

GREGORY DEES, J. (1998). *The meaning of social entrepreneurship*. Graduate School of Business, Stanford University.

INTERCAMBIO/PGU América Latina y el Caribe (2001). *Promoviendo Servicios para Mujeres Empresarias. Experiencias destacadas Concurso Subregional Andino 2000*. Cuaderno de Trabajo Nº 87. Lima, Perú.

INTERCAMBIO (2001). *Síntesis de la Metodología para el Desarrollo de Nuevos o Renovados Productos Financieros con Enfoque de Género. La Experiencia con Cajas Rurales*. Disponible en web: Http://www.intercambio.org.pe

INTERCAMBIO, REPEM-GTL/CODACOP (2001). *Promoviendo Servicios para Mujeres Empresarias en Colombia. Una Preocupación de las Organizaciones de Mujeres*. Bogotá, Colombia. CODACOP.

JOHNSON, S. y ROGALY, B. (1997). *Microfinance and Poverty Reduction*, Oxfam Development Guidelines. Oxfam and Action Aid.

LEÓN DE CERMEÑO, J. y SCHREINER, M. (1998). *Financiamiento Para las Micro y Pequeñas Empresas: Algunas Líneas de Acción*. Abril, 2000 Economía, 1998, Vol. 21, No. 41, pp. 61-106.

MARR, A. (2002). *Microfinance and Poverty Reduction: The problematic experience of communal banking in Peru*. Department of Economics, SDAS. London, U.K.

MAYOUX, L. (1999). *Enabling Environments for Women's Enterprise Development: Ways Forward for Good Practice*. ILO ISEP Programme.

MAYOUX, L. (1999). *Women's empowerment versus sustainability? Challenges for "Best Practice" in Micro-finance.*

MAYOUX, L. (2001). *Micro-finance for women's empowerment: A participatory learning, management and Action approach.*

MICROBANKING STANDARDS PROJECT y CGAP (2001). The microfinance Bulletin Issue No. 7. Nov. *Focus on Transparency*. Washington DC, EE.UU.

MIEHLBRADT, A. y McVAY, M. (2002) *Development Commercial Markets for BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES: "Are 'How-to-do-it' recipes possible?"* Seminar Reader, ILO SEED Programme.

MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS OF THE NETHERLANDS. THE HAGUE (2000). *"In Business against Poverty"*, Memorandum on Economy and Development, Oct.

OECD (1998). *DAC source book on concepts and approaches linked to Gender Equality*. DAC Expert Group on Women in Development. Francia.

OECD (1998). *DAC Guidelines for Gender Equality and Women's Empowerment in Development Cooperation*. Francia.

OIT (1999). *Panorama Laboral 1999*. OIT Lima, Perú.

OIT (2000) *Equidad de Género en el Mundo del Trabajo en América Latina - Avances y Desafíos 5 Años después de Beijing*. Presentado a la Octava Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Lima, Perú.

OIT (1999). *Cuestiones de Género en el Desarrollo de las Microempresas*. Servicio de Desarrollo y Gestión de Empresas, Oficina de la Consejera Especial para los Asuntos de las Trabajadoras. Nota Informativa Virtual. Ginebra, Suiza.

OIT/PROMICRO (2000). *La Microempresa en América Central*. Proyecto Centroamericano de Apoyo a Programas de Microempresa. San José, Costa Rica.

SLOWING, K. (2001). *El Enfoque de Género en el Análisis Económico. Una Mirada desde el Paradigma del Desarrollo Humano*, En: Hacia la Institucionalización del Enfoque de Género en las Políticas Económico-Laborales en América Latina, CEPAL, Santiago de Chile, Junio.

TREJOS, J. (2001). *La Mujer Microempresaria en Nicaragua. Situación y Características hacia Finales de los Años Noventa*. Promicro-OIT.

ULLOA, A. *Guía Metodológica N° 2. Incorporación del Enfoque de Género al Ciclo del Proyecto. Capacitación para el Empoderamiento*. Ecuador, Fundación de Apoyo Comunitario y Social.

ULSHOEFER, U. (1995). *La Formación Profesional como Medio para lograr una Inserción Laboral de las Mujeres en pie de Igualdad con los Hombres*. Boletín Cinterfor No. 132-133, julio-diciembre.

VALENZUELA, M. y VENEGAS, S. (2001). *Mitos y Realidades de la Microempresa en Chile. Un Análisis de Género*. Santiago, Chile. Centro de Estudios de la Mujer.

VELAZCO, J. y OLIVERA, J. (1999). *El Derecho a la Oportunidad. Mujeres Gerenciando Empresas*. Lima, Perú, Movimiento Manuela Ramos.

VILLANUEVA, A. (2001). *Las Empresarias, sus Derechos, sus Propuestas*. Lima, Perú, Movimiento Manuela Ramos.

WEEKS, J. y SEILER, D. (2001). *Actividad Empresarial de la Mujer en América Latina. Una Exploración del Conocimiento Actual*. Washington DC. Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Desarrollo Sostenible. Serie de Informes Técnicos.

YPEIJ, A. (2000). *Producing Against Poverty. Female and Male Microentrepreneurs in Lima*. Ámsterdam, Ámsterdam University Press.

"Entre Rentabilidad y Equidad" presenta una perspectiva innovadora sobre cómo promover los importantes temas de Equidad de Género y Empoderamiento de la mujer empresaria en el marco del análisis de servicios empresariales para la PyME en Latinoamérica.

El análisis se basa en la riqueza de 98 experiencias de servicios de desarrollo empresarial y de microfinanzas ejecutados por entidades privadas, todas participantes de los Concursos "Promoviendo Servicios para Mujeres Empresarias" y "Promover Servicios Empresariales con Equidad", organizados por INTERCAMBIO a lo largo de los años 2000-2002 en América Central y la Región Andina.

Dotadas de numerosas ilustraciones de los casos concursantes, esta publicación recoge las herramientas operacionales, las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, así como plantea un nuevo enfoque para abordar los retos contemporáneos de organizar servicios equitativos para la PyME y a la vez rentables y de alta calidad.

Tanto los casos prácticos como los elementos conceptuales convierten esta obra en una lectura recomendada para todos aquellos profesionales, entidades de servicios y agencias de cooperación comprometidas con el desarrollo de la PyME desde una visión de equidad social.

Grupo Intercambio es una asociación sin fines de lucro que se dedica a promover el desarrollo socio-empresarial en favor de la PYME de escasos recursos en América Latina, mediante el fomento de las mejores prácticas, la inversión social corporativa y la transferencia de metodologías orientadas a un desarrollo ético y sostenible en busca de equidad social y comercial.