

Las Dignas (1992-1995)

La experiencia del MAM 1997-2000

- Diseñar proyectos desde el despacho, ajenos a la realidad de las mujeres.
- Juntar mujeres de diferentes comunidades que no se conocen previamente.
- Estudios de factibilidad previos mal orientados.
- Lapso de tiempo entre el diseño de la idea y la llegada de los fondos para comenzar.
- Ausencia de reglas claras de funcionamiento en los grupos previa a la llegada de los proyectos.
- Ausencia de mecanismos de ordenamiento y registro de las actividades empresariales. No trabajar previamente el tema de las relaciones entre mujeres.
- Capacidad emprendedora no se generó con las capacitaciones.
- Mínimo nivel educativo de las mujeres que, a pesar de asistir a numerosas capacitaciones, carecían de los conocimientos y experiencia básica previa para interiorizarla.
- Tamaño muy grande de los grupos asociativos.
- Distancia del centro de producción a los hogares.
- No considerar en la práctica el alivio de la carga doméstica
- Falta de asistencia empresarial permanente y de largo plazo.
- Ausencia de mercado y de habilidades de gestión empresarial.
- Inexperiencia de la institución en el tema.

La experiencia del IMU. Proyectos productivos a partir de fondos semilla. 1993-1996

- Mínima generación de ingresos para las mujeres
- Falta de conocimientos técnicos, habilidades y experiencia para manejar las empresas.
- Las organizaciones dan poca importancia al proceso de capacitación y asesoría empresarial
- Triple carga doméstica de las mujeres les limita la dedicación a la iniciativa económica.
- No se hacen diagnósticos comunitarios previos.

Fuente: elaboración propia.

Como se puede apreciar, las tres organizaciones coinciden en varios aspectos. En primer lugar, que los proyectos generaron ingresos mínimos para las participantes y por tanto el nulo o temporal impacto en su autonomía económica.

Uno de los factores condicionantes para tan escaso impacto fue el reducido nivel educativo de las mujeres participantes, ya que los proyectos no fueron capaces de generar en las mujeres los conocimientos técnicos y las habilidades necesarias para manejar las empresas, porque en buena medida se priorizó la capacitación en género y derechos de las mujeres sobre la capacitación en manejo y administración empresarial. Esto es explicado por Las Dignas y por el IMU por cuanto las organizaciones priorizaron los intereses estratégicos de las mujeres y su empoderamiento social por encima de la necesidad práctica del ingreso.

Un segundo factor en que todas coincidieron, fue la inexistencia o la debilidad de los estudios de factibilidad social (diagnósticos previos), económica y de mercado previos al inicio de los proyectos, por lo que muchas iniciativas nacieron desconociendo sus posibilidades de generar ingresos a las mujeres.

En tercera instancia reconocen que la inexperiencia de las organizaciones en el tema, la falta de personal especializado en procesos económicos y técnicos fueron factores que dificultaron, ya que las organizaciones se enfocaron inicialmente al ámbito social. En este sentido Zenaida Joaquín, de las Dignas, también destaca que a la luz de los años pasados, considera que las expectativas de la organización eran excesivas en cuanto al impacto en el número de mujeres que se beneficiarían con ellas.

El MAM, reconoce también que es un error de partida, el promover proyectos elaborados desde el despacho, y sin tener en cuenta suficientemente aspectos como las habilidades, deseos e intereses de las mujeres, o que no consideraran los niveles de relación previos entre las participantes, además de la dificultad para trabajar en empresas con un elevado número de integrantes o aspectos más prácticos como la lejanía del centro de producción de la vivienda.

Aunque una preocupación presente en las tres organizaciones, era el alivio de la carga doméstica, en la práctica no se promovieron actividades para disminuirla y cuando lo hicieron -como los proyectos de molinos y guarderías de Las Dignas-, fueron económicamente insostenibles y mientras se mantuvieron lo hicieron a costa de más trabajo voluntario por parte de las mujeres.

Otras debilidades destacadas tuvieron que ver con el manejo de la propiedad colectiva, el manejo del concepto salario o ganancia por parte de las mujeres, o el no haber trabajado suficientemente de forma previa las relaciones entre mujeres y con el dinero.

A pesar de ello, se rescatan experiencias positivas en todas las organizaciones, particularmente los aprendizajes. Igualmente importante son las habilidades

desarrolladas por las mujeres en cuanto al manejo de los proyectos tanto administrativa como técnicamente, el incremento de su seguridad y autoestima, y el protagonismo adquirido en sus comunidades y familias.

Pero así como es probable que muchas mujeres no pierdan las habilidades desarrolladas y las utilicen sucesivamente en sus vidas, tras el fracaso de los proyectos, es usual que se merme el reconocimiento social, comunitario y la autoestima adquiridos por las mujeres, contribuyendo al desempoderamiento posterior de las mujeres participantes.

Aproximación al diagnóstico de situación de las empresas asociativas y el impacto de los apoyos

Cuando los proyectos productivos nacen a raíz de un proyecto, éste suele contemplar tanto la donación de equipos y otros insumos para comenzar la actividad productiva, como la capacitación técnica, empresarial y de género de las productoras. En algunos casos se desarrollan procesos de asistencia técnica y empresarial más o menos prolongados en el tiempo, en función de la duración del proyecto.

De su origen y sus expresiones organizativas

De las empresas funcionando en la actualidad muchas han nacido, “empujadas” o no por organismos promotores, dentro de asociaciones locales de mujeres, en cuanto forman parte de un esfuerzo organizativo más amplio que la propia empresa. En algunos casos todas las integrantes de la asociación son productoras (AMCAPIC, en Cuyultitán) en otros sólo una parte de la asociación se integra a la iniciativa (AMUDESCO, en Suchitoto cuenta con un chalet de venta del cual forman parte unas 20 integrantes de la asociación). Una característica común encontrada en este segundo grupo es la dificultad de relación, algunas veces y la falta de claridad en otros respecto a los vínculos, expectativas y nivel de intervención de la asociación en la empresa, y la responsabilidad de ésta en relación a la primera.

La fortaleza organizativa previa es básica para que la iniciativa camine; como señala Marielos Romualdo, del IMU *“Lo que tenemos claro, donde la estructura es más fuerte, la iniciativa está fluyendo mejor. Estamos claras que si el proceso de la asociación no funciona, no va funcionar la iniciativa porque es un esfuerzo colectivo”*. A pesar de ello en algunos grupos la relación asociación/grupo de empresarias es compleja, ya que para los aspectos prácticos y estratégicos el grupo necesita una referente que coordine con la asociación, pero por otro lado sienten demasiada imposición por parte de la Junta Directiva.

En algunos casos el nivel de decisión de la Junta Directiva en el funcionamiento de la empresa es importante (iniciativas de la MES en Tecoluca), mientras que en otros

es prácticamente inexistente (Las Orquídeas, perteneciente a la Asociación de Mujeres en Acción del Barrio de San Jacinto AMSAB-SJ). Lograr este equilibrio es difícil porque por un lado las empresarias pueden sentir que la asociación las sobredetermina y toma decisiones que son de ellas, mientras que en el otro extremo se corre el riesgo de que la empresa se desvincule de la asociación y por tanto la debilite.

Normalmente la asociación de mujeres tiene expectativas en cuanto al aporte económico que le pueda dar la empresa (como en el caso de ADEMUR que produce oveja pelibuey o de ASMUSAT que produce artesanías, ASMUCHEG que confecciona textiles para el hogar); MSM, ORMUSA o IMU también señalaron que las empresas que apoyan, aportan económicamente a las asociaciones. Esta expectativa es lógica dado que las empresas asociativas son apoyadas por las organizaciones en cuanto forman parte de una organización de mujeres, pero por otro lado, dado que se trata de actividades económicas que se encuentran en niveles de rentabilidad económica marginal, resulta demasiado esperar que puedan contribuir a la asociación además de remunerar el trabajo de las mujeres.

Otra de las maneras en las que se espera que la iniciativa fortalezca a la asociación, es a través de la incorporación de más mujeres, lo cual supone una tensión para muchos grupos donde los ingresos no son suficientes para remunerar a las que ya están en activo. Por el contrario, muchas de las empresas asociativas entrevistadas comenzaron formadas por un número mayor de integrantes del actual, y se comprueba que muchas mujeres pierden su interés en participar cuando no hay una remuneración segura.

En las empresas asociativas la forma de organización es variable, y va desde aquellas que han definido responsabilidades con cierta jerarquía (coordinadoras en algunas iniciativas apoyadas por el IMU o en las empresas de la MES), a otras que trabajan supuestamente con modelo horizontal donde no hay jerarquías y las decisiones se toman colectivamente (AMUDESCO, ORQUÍDEAS). En cualquiera de estos casos, una de las características identificadas en las empresas asociativas son los diferentes niveles de "apuesta personal", disponibilidad de riesgo de recursos propios (materiales, tiempo, esfuerzo) o, lo que en capítulos anteriores se denominó *la capacidad emprendedora* de sus integrantes.

La cultura jerárquica y vertical predominante también influye en el funcionamiento de las empresas colectivas, donde las líderes que empujan la iniciativa con frecuencia manejan también la administración de la empresa de forma bastante autónoma, sin rendir excesivas cuentas o se sienten cuestionadas por las demás cuando le piden que lo haga. Se detectan en muchos casos dificultades para asumir positivamente y sin traumas el cuestionamiento interno. Por otro lado la experiencia demuestra que cuando no hay un liderazgo claro el grupo no camina.

Por esto es que uno de los principales esfuerzos de las organizaciones promotoras se centran en el fortalecimiento de la asociación de mujeres al cual pertenece la empresa, de las integrantes de la empresa entre sí, así como del mecanismo de articulación de la empresa con la asociación. De esta manera todas las organizaciones apoyan el fortalecimiento asociativo de los grupos donde están inmersos estas empresas, apoyando tanto la vida asociativa con la realización de asambleas, reuniones de junta directiva o convivios, como la resolución de conflictos en los grupos, o el apoyo para que realicen incidencia política en sus municipios. Es a través de la asociación -donde pueden ser todas las empresarias o sólo una parte, como ya se mencionó- que las organizaciones vinculan a las mujeres con los programas de reflexión y concienciación social y de género, formación en derechos y liderazgo de las mujeres, o incidencia política tanto a nivel local como nacional.

El tamaño de los grupos

Tanto el MAM en su sistematización como la experiencia de algunos de los grupos apoyados por la Colectiva-Unión, ha demostrado que cuanto más grande es el grupo, más difícil es la gestión, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la distribución de responsabilidades. En los grupos grandes plantearían la necesidad de trabajar bajo la dirección de un grupo coordinador o directiva, con responsabilidades y capacidad de decisión propia, modelo bajo el cual funcionan la mayoría de las cooperativas tradicionales. En este caso por ejemplo la MES dimensionó los proyectos asociativos en un número de ocho mujeres participantes, mientras que la mayoría de las organizaciones no mencionaron establecer criterios en este sentido.

Una debilidad frecuente en el caso de las empresas asociativas, es que pocas registran de forma clara y formal las normas de funcionamiento, las reglas de trabajo o los acuerdos que van tomando para resolver las dificultades que se presentan y las actividades de la empresa. Esta ausencia de registros y de claridad de reglas del juego y de habilidades mínimas de buena administración complica las relaciones entre las mujeres, cuando el elemento dinero aparece, como comentaba Deysi Cheyne del IMU.

En grupos grandes y pequeños, se evidencian con frecuencia dificultades de comunicación entre las integrantes de la empresa, en particular cuando de transmitir a todas, los acuerdos, decisiones o informaciones provenientes del ámbito exterior a la empresa se trata -aunque también al interior de la misma-. Este elemento se relaciona nuevamente con la debilidad en el registro de los acuerdos así como la escasa existencia de mecanismos de seguimiento y evaluación de los mismos.

De parte de las organizaciones promotoras como ORMUSA, MSM, Colectiva o IMU se identifican algunos esfuerzos para mejorar las dificultades mencionadas, aunque la experiencia indica que son con frecuencia insuficientes en relación a las debilidades presentes.

La capacidad emprendedora de sus integrantes

Como ya se mencionó, la capacidad emprendedora se relaciona en gran medida con la disposición a arriesgar recursos propios, ya sean materiales o en forma de tiempo o trabajo para viabilizar una idea; arriesgar significa no tener la certeza de obtener beneficios ni siquiera de recuperar lo invertido, implica creer en sí misma y en el grupo, creer en el producto y creer en que la gente lo puede desear.

La experiencia práctica de los proyectos productivos demuestra que la capacidad emprendedora no está uniformemente repartida, sino que se desarrolla en función de cada contexto personal, familiar y social, y queda determinado también por la condición y posición de género concretas de cada mujer. Esto es evidente porque la mayoría de las empresas asociativas, han experimentado elevados niveles de recambio entre sus integrantes en momentos de mayor dificultad; igualmente en el hecho de que el liderazgo de la iniciativa es asumido por pocas integrantes o una de ellas –aquellas con mayor capacidad empresarial- mientras que las demás se limitan a ejercer funciones de “empleadas”, particularmente como productoras.

Al ser iniciativas colectivas, y dados los reducidos márgenes de beneficio, normalmente el trabajo se remunera económicamente en cuanto a horas dedicadas a la producción, sin tener en cuenta otros tiempos dedicados a la venta, la compra de materias primas o la organización de la iniciativa, lo cual supone una buena cantidad de tiempo proporcionado de forma voluntaria por parte de las líderes. En este sentido no siempre se promueven relaciones justas dentro de la empresa, porque la remuneración del trabajo no es proporcional al esfuerzo dedicado, sino que por el contrario, aquellas que más trabajan menos reciben, dado que no se consideran las horas de trabajo voluntario. Como señala la informante de ASMUSAT “esto es un problema serio para las líderes de la iniciativa”.

Las estrategias analizadas en el caso de los proyectos productivos no evidencian una preocupación manifiesta por identificar la capacidad emprendedora de las mujeres, más allá del establecimiento de algunos requerimientos mínimos para participar que básicamente se enfocan en determinar la necesidad, el interés de las mujeres y sus niveles de participación en la comunidad, como se habló en el apartado anterior.

El nivel educativo de partida

Un denominador común a la mayoría de mujeres participantes en estos proyectos, es el bajo nivel educativo con que cuentan¹⁷⁵, lo que representa una seria limitación para sus actividades empresariales. Muchas de las entrevistadas, a pesar de haber

¹⁷⁵ siendo pocas las que han finalizado la secundaria.

asistido a numerosas capacitaciones para mejorar la gestión y administración de su iniciativa empresarial, declararon tener dificultades para calcular por ejemplo el costo de producción o el precio justo para sus productos. Como señalaba una informante, productora de dulces de El Frutal¹⁷⁶ *"lo de los números me cuesta bastante"*.

Como mencionaron Las Dignas (1993:4), *"muchas de las participantes son mujeres que, aunque saben contar, muchas no saben representar ni reconocer los números. Pocas pueden sumar y restar, ninguna multiplicar y dividir. El punto decimal les es desconocido, aunque tienen gran capacidad para resolver operaciones matemáticas mentalmente"*. Aunque catorce años después el nivel educativo de las mujeres en El Salvador ha aumentado, particularmente también a partir del manejo de sistemas de apoyo como las calculadoras, este avance se detecta sobre todo en las mujeres jóvenes, mientras que muchas de las mujeres adultas corresponden al perfil señalado más arriba. Cabe destacar en este sentido que a excepción de la Colectiva Feminista-Unión, ninguna organización entrevistada, indicó haber desarrollado programas de alfabetización sobre matemática básica, claves para superar las dificultades de partida en este aspecto. Sin duda esto explica porqué, a pesar de tantas capacitaciones, la mayoría de las mujeres trabajan "de cabeza" y no cuentan con las habilidades básicas para optimizar la rentabilidad económica de sus negocios.

Del arranque y las esperas

Uno de los problemas principales para que las mujeres se mantengan en estas iniciativas es el tiempo de espera inicial hasta que arrancan y generan beneficios, y que sin duda tiene que ver con el contexto de precariedad en el que viven, que obliga a asegurar la sobrevivencia cotidiana. Como señaló una integrante de ADMAIG *"...las otras se retiraron porque quieren ver dinero muy rápido"*. Lilian Contreras de la MES señaló la dificultad de muchas mujeres para "aguantar" la incertidumbre del arranque de la iniciativa.

Este tiempo se prolonga en muchos casos por las debilidades administrativas y técnicas de los grupos, que inciden en pérdidas productivas y poco control sobre los rendimientos de la empresa. En otros casos, a causa del retraso en la llegada de los financiamientos esperados a través de los proyectos.

Las iniciativas relacionadas con bienes no perecederos que no son de primera necesidad (artesanías, textiles, etc.) tienen un retorno económico más lento, que se traduce también en mayor dificultad e incertidumbre para la generación de ingresos. Esta situación genera una rotación permanente de las integrantes de los grupos, que determina pérdida de capital humano y emprendedor acumulado.

¹⁷⁶ Dulces El Frutal, Asociación de Mujeres La Esperanza de Tejutepeque

De la eficiencia organizativa

La mayoría de estas iniciativas no ocupan a tiempo completo a las mujeres, sino que las actividades de producción se adaptan a la demanda del mercado y en muchos casos a los tiempos disponibles por las mujeres, una vez han cubierto sus responsabilidades domésticas. De las entrevistadas, sólo en el caso de la MES, las empresas FRUTILEMPA y LOS LLANITOS trabajan de forma permanente de lunes a viernes tanto en la producción como en la venta de sus productos, inicialmente gracias al apoyo desde el proyecto de salarios mínimos durante seis meses, aunque ya en la actualidad estos salarios están cubiertos por la actividad empresarial.

Otra dificultad presente es la falta de eficiencia organizativa en la producción, sobre todo en aquellos grupos donde no hay mujeres con experiencias anteriores, o donde la iniciativa es una actividad complementaria cuya producción es realizada por todas conjuntamente en un mismo lugar. En el caso de AMCAPIC o EL FRUTAL al comienzo, todas las integrantes de la iniciativa llegaban a producir cuando existía demanda de producto, aunque no requiriera que estuvieran todas al mismo tiempo, por lo que los beneficios de la iniciativa nunca podían remunerar las horas de trabajo contabilizadas. En muchos grupos estas debilidades se van corrigiendo con el apoyo externo, pero sin duda estas empresas necesitan todavía mucha asesoría para optimizar el uso de su fuerza de trabajo.

De esta manera la mayoría de las empresas analizadas, a pesar de haber avanzado en la gestión y el control de sus iniciativas, todavía no cuentan con registros sistemáticos adecuados sobre las diferentes actividades empresariales realizadas, pocas cuentan con datos certeros sobre sus gastos, ingresos o sus ganancias, u otros que les sirvan para estimar por ejemplo las fluctuaciones del mercado, o repercutir en sus precios de venta, el incremento de costos de producción. Se trabaja "a cabeza", es decir, a partir de los recuerdos de lo que ocurrió en el negocio en el pasado, pero no se sistematizan datos en relación a las ventas, la compra de insumos o las ganancias generadas.

Sin embargo es ventajoso que al ser iniciativas individuales, la toma de decisiones es obviamente más sencilla y sobre todo más rápida; ejemplo de esto son los esfuerzos realizados por algunas organizaciones, entre ellas la Colectiva, para diseñar y poner en marcha con las mujeres formatos de registro básico de las actividades productivas y de la administración de la empresa, así como la rendición de cuentas en el seno del grupo. La experiencia en esta organización señala que la incorporación de este tipo de procesos, ajenos de partida a la vida de las mujeres, muchas veces difícilmente asumibles por sus integrantes dados sus limitados niveles educativos, y que rompen con patrones tradicionales de trabajo mucho más empírico, son lentos y requieren un acompañamiento permanente y a largo plazo. A esta dificultad se une el recambio frecuente que existe entre aquellas mujeres más formadas y con mayores habilidades, que dejan la iniciativa cuando encuentran mejores alternativas de ingreso.

Todas las iniciativas estudiadas se mueven en la informalidad, cubiertas de alguna manera bajo la personería jurídica de las asociaciones de mujeres de las que forman parte, excepto en el caso de la cooperativa Marta González ACMM o de las cooperativas de agroprocesamiento que ha promovido ORMUSA, aunque incluso en este caso las mujeres producen y comercian mayoritariamente en mercados informales.

Las actividades son informales también a nivel de registros y certificaciones oficiales; una característica común para aquellas que elaboran productos alimenticios o de uso corporal es la ausencia de análisis nutricionales, registros sanitarios u otras certificaciones; tampoco se han encontrado empresas con marcas registradas.

La dificultad para que las empresas asociativas se legalicen es real, por cuanto la legislación nacional para legalización de cooperativas exige la participación de al menos veinticuatro socias, número muy superior al que normalmente constituyen este tipo de empresas. No existe otra figura jurídica que pueda atender en este momento a las empresas asociativas como entidades económicas, cuando además no son asociaciones de capital sino asociaciones de personas. En este sentido una de las alternativas promovidas por la Colectiva-Unión ha sido la formación de una cooperativa con representantes de todas las empresas asociativas con las que trabajan, la cual dará cobertura legal y formal también a cada una de las empresas, en caso de que lo necesiten.

Parece existir un cierto "temor" a la formalización y legalización de las empresas, por cuanto normalmente se aprecian sólo las desventajas de pasar de nivel (registros y contabilidad formales, pago de impuestos) pero en mucha menor medida se valoran los aspectos positivos que puede comportar el cambio (acceso a mercados de mayor valor añadido, mayor valoración del trabajo de las mujeres, etc).

La calidad y el valor agregado de los productos

En relación a las productoras enfocadas en productos de transformación perecederos (dulces, mermeladas, encurtidos, pan, etc.) y también en aquellas que se dedican a la producción de no perecederos (artesanías, textiles, velas, etc.), otra característica observada, es la inestable calidad de los productos, lo cual tiene sin duda repercusiones negativas en el mercado al cual intentan acceder. Esto ocurre por ejemplo en las artesanías, en algunos casos de innovadores diseños y diferentes a los productos tradicionales que se encuentran en el mercado, pero donde la baja calidad en el acabado dificulta la entrada en espacios más exigentes. La deficiencia en calidad se debe en parte a la precariedad de las condiciones de producción (locales, equipamiento), a la falta de una cultura de sistematicidad en la forma de hacer las cosas y a la precaria tecnificación de los procesos. En otros casos, aunque la calidad se mantenga estable y aceptable, se trata de productos con escaso valor añadido y poco diferenciados de otros productos competidores.

En este aspecto son numerosas las organizaciones que van apoyando a las mujeres productoras para que mejoren la calidad de sus productos, aunque se detectan vacíos generalizados en el tema de etiquetado de los productos y la presentación al público, estandarización de líneas de producción (tallas, colecciones), y promoción de la creatividad y la especificidad. Una de las limitaciones identificadas es que la mayoría de las organizaciones promueven el mismo tipo de productos: joyería artesanal, teñidos en añil, elaboración de mermeladas o dulces, productos que se diferencian muy poco entre sí y que además suelen competir en los mismos mercados. No se ha evidenciado tampoco esfuerzos para promover el registro de marcas propias.

Los medios y los lugares de producción

Las empresas asociativas cuentan en muy pocos casos con locales propios y estables, y todavía menos con locales que cumplan los requisitos mínimos para trabajar en condiciones higiénicas y de producción adecuadas.

Un factor que destacan muchas entrevistadas para que una empresa tenga éxito, es que los centros de producción estén cercanos a las viviendas de las personas. Esto es de particular importancia en el ámbito rural, donde los medios de transporte con frecuencia son escasos y además costosos. MAM destacó que éste fue un factor que influyó para que las iniciativas que pusieron en marcha en el periodo 1997-1999 fracasaran.

En la actualidad se demuestra esta limitación para aquellas mujeres que, aún en el mismo municipio, viven en comunidades lejanas al lugar de producción, ya que están en desventaja tanto en términos de gasto, como de uso del tiempo respecto a aquellas mujeres que viven más próximas. En este sentido cabe destacar el esfuerzo realizado por la MES por situar las empresas en las comunidades, y desde ahí seleccionar a las mujeres que van a trabajar.

En este caso, una limitante importante está en relación al acceso al mercado, ya que situar los centros de producción en zonas poco accesibles encarece y dificulta el acceso al mismo.

La donación de capital para la compra de bienes de equipo o insumos, o bien de insumos de forma directa –semillas, abono, aperos- es un componente importante de las estrategias que apoyan el surgimiento o el fortalecimiento de las iniciativas de forma directa. Esta metodología aparece en la mayoría de aquellas organizaciones que apoyan proyectos productivos o empresas asociativas.

Las donaciones se otorgan con mayor frecuencia a grupos que inician sus proyectos económicos, donde la capacidad emprendedora del grupo no está demostrada, y

cuando se cuentan escasamente con estudios serios de factibilidad social y económica y mercadeo; estos proyectos con frecuencia fracasan con la consiguiente pérdida de la inversión realizada. Sin embargo en algunos casos resultan necesarias, ya que las mujeres no disponen del capital o equipos para echar a andar sus negocios. Según algunas organizaciones entrevistadas que inicialmente otorgaban donaciones, consideran que las donaciones en su totalidad, acostumbra a las receptoras al asistencialismo.

Otras organizaciones como la Colectiva-Unión, desde el año 2007 han establecido que los grupos deben retornar a la Red el 15% del valor de la donación recibida en forma material, como contrapartida, para fomentar la responsabilidad. También otras organizaciones consideran clave que las participantes aporten capital propio –ya sea en especie o en dinero- para fomentar la responsabilidad y el compromiso en las mujeres, que contribuyan además a ir creando fondos propios para dinamizar las iniciativas.

EL manejo de la propiedad colectiva suele ser también un nudo importante. Al ser de propiedad colectiva, con frecuencia no cuentan con inventarios claros de los bienes, la responsabilidad asumida en su cuidado no es homogénea, lo cual incentiva con frecuencia su mantenimiento y reparación. Cuando las empresas nacen en el seno de asociaciones de mujeres, la propiedad legal de los equipos y materiales se convierte en un tema espinoso, que difícilmente puede pasar a las mujeres integrantes de la iniciativa dado que son empresas informales. Por otro lado, aunque esto fuera posible, muchas asociaciones se resisten a ceder la propiedad, para garantizar que esta sea utilizada a los fines colectivos previstos y no a intereses individuales; todo ello genera poca claridad en cuanto a la propiedad de los bienes y por tanto redundante en su insuficiente cuidado y mantenimiento.

La relación con el mercado

Concretar la venta de los productos elaborados es la principal dificultad y el reto más urgente, identificado por las participantes, para que sus iniciativas puedan ser económicamente rentables y generen ingresos suficientes para las mujeres.

Una constante en este tipo de empresas es que la mayoría de las mujeres se consideran productoras pero muy pocas vendedoras; a buena parte de las mujeres "les da pena" salir a vender, y esta actividad se deja como responsabilidad a una o dos compañeras del grupo, o a la Red de comercialización cuando pertenecen a ella.

Existen sin embargo experiencias interesantes en algunas empresas colectivas donde las productoras han establecido la condición de que todas producen, pero también todas venden, como es el caso de Los Llanitos (productora de bebidas naturales perteneciente a la MES), y sin duda el efecto es muy positivo en términos de venta y también de promoción de la responsabilidad colectiva. Claramente este tipo de

normas internas promueven la capacidad emprendedora en las mujeres, ya que todas se vinculan a las diferentes fases productivas y pierden más fácilmente los miedos en colectivo.

Al ser iniciativas informales, solo pueden acceder a mercados igualmente informales, estrictamente regulados por la demanda y la oferta local, en entornos de escaso poder adquisitivo. Cuando existen posibilidades de acceder a mercados formales que consumen mayores volúmenes de forma constante, no cuentan con facturas y registros oficiales. Esta informalidad es frecuentemente un obstáculo para el acceso a otros mercados de mayor valor añadido, más exigentes pero mejor remunerados. En este caso son pocas las organizaciones que apoyan de manera decidida la comercialización de los productos que las mujeres elaboran. Es por ello que la mayoría de las mujeres identifican el mercado como la mayor limitante para que sus iniciativas prosperen y sean rentables. De esta manera realizan esfuerzos en promover la venta de los productos tratando de vincular a las productoras con ferias artesanales, eventos locales o aquellos espacios públicos que realizan en hoteles y centros de convención, como pueden ser los foros, presentaciones de investigaciones u otros. Un caso diferente es el de la Red de Comercialización de la Colectiva-Unión, que sitúa en gran medida sus esfuerzos por favorecer el acceso de los productos de las empresas de las mujeres a diferentes mercados, y ha desarrollado una estructura comercial propia, con personal y recursos para promoverla.

Para terminar, cabe destacar que a pesar de los múltiples obstáculos descritos, son numerosas las empresas asociativas de mujeres que van avanzando en el desarrollo de sus actividades, un ejemplo de ello es la Red de Comercialización de la Colectiva-Unión en donde hay más de veintidós de ellas.

Estas empresas tienen además de partida, rasgos de economía social o solidaria, dado que se trata de asociaciones de personas y no de capital, los medios de producción son colectivos y se promueve en mayor o menor medida, la participación colectiva en la toma de decisiones. Al ser empresas de mujeres, muchas veces se pueden adaptar mejor a las condiciones de vida y los tiempos de las participantes, lo que sin duda también representa un aliciente para muchas. La distribución de excedentes es relativamente proporcional al trabajo realizado, aunque como ya se comentó anteriormente existe todavía una cantidad importante de trabajo voluntario no remunerado y poco valorado.

A modo de resumen, en el cuadro No. 8.19. se exponen algunos de los puntos críticos de las iniciativas individuales y colectivas que es necesario tener presente a la hora de definir la estrategia y los componentes de los programas de apoyo.

Cuadro No. 8.19. Puntos críticos de las iniciativas

PUNTOS CRITICOS	En general	Individuales	Colectivas
Organización de la actividad empresarial	Ausencia de registros, sistematicidad. Se trabaja "a cabeza" y a partir de los recuerdos.	Trabajo familiar sumergido. No hay un registro real del trabajo empleadas. No se contabilizan las horas de trabajo reales, que se intercalan con las ocupaciones domésticas.	Tensión asociación/empresa. Poca claridad en las normas de funcionamiento e interrelación. Ineficiencia en la organización de los procesos. Gran cantidad de trabajo voluntario de las líderes para actividades complementarias.
Capacidad emprendedora "disposición a arriesgar"	No está uniformemente repartida. No todas las mujeres han desarrollado las capacidades. Procesos de tiempo variable.	Se sobreentiende.	No es automática. No está uniformemente repartida. No es lo mismo querer producir que querer ser empresaria.
Toma de decisiones y comunicación	Debilidad de sistemas de registro de información que permitan ajustar las decisiones.	Se supone más rápida.	Más lenta Más difícil cuanto más grande es el grupo. En función de la calidad de los liderazgos. Dificultades de comunicación.
Sostenibilidad	No hay capital de reserva.	Mujeres permanentemente endeudadas.	No suelen asumir créditos para actividades en colectivo.
Gestión administrativa	Se trabaja "de cabeza" Dificultades generales para costeos, definir estrategias de mercadeo u optimizar beneficios	Idem	Dificultades de relación cuando aparece el factor dinero.
Propiedad	Se dona a los grupos pero no a las empresarias individuales.	Lo que es de todas no es de nadie	La propiedad es única.
Comercialización	Productos con escaso valor añadido y elevada competencia Dificultad de acceso a mercados.	La empresaria se involucra en todas las fases de la empresa.	Todas producen, pocas quieren vender. Pocas habilidades comerciales. Limitada capacidad para servir adecuadamente al mercado (tiempos, calidad, precio).

Fuente: elaboración propia

4.2.3. La estrategia de promoción de redes

En los últimos cuatro años una de las estrategias que están impulsando algunas organizaciones es la articulación de mujeres productoras, empresarias o empresas asociativas en vinculaciones de diverso tipo. Las redes de aprovisionamiento permiten obtener insumos para la producción a costos más asequibles. Las redes de producción, promueven el mejoramiento de la calidad de los productos al establecerse estándares colectivos que hay que respetar colectivamente. La articulación productiva y también la enfocada a la comercialización permite adaptarse con mayor flexibilidad a las fluctuaciones de la demanda del mercado, en cantidad y calidad, además de crear sinergias que pueden abaratar costos y aprovechar complementariedades: una empresa produce artesanías y otras los empaques, o varios grupos que producen dulces artesanales pueden atender una demanda grande de mercado, mientras que uno sólo puede tener dificultades.

Redes de capacitación

Una experiencia en este ámbito es la de AMR, quienes están promoviendo la articulación de las productoras en una red cuyo propósito fundamental es la de facilitar la capacitación técnica colectiva sobre elaboración de venenos y abonos orgánicos, contribuyendo de esta manera a mejorar los rendimientos productivos en el área agropecuaria. Estas productoras se reúnen mensualmente para capacitarse, y posteriormente transmitir los conocimientos a las demás mujeres de sus comunidades.

Redes de acopio

Un ejemplo de este tipo de redes son las promovidas por MAM, que ha tratado de articular grupos de mujeres con la misma especificidad productiva, para que conjuntamente logren acceder a mejores precios en la compra de los insumos necesarios para la producción. Según indicaron sus integrantes se ha promovido, entre otras, una red de mujeres que fabrican trapeadores y que compran colectivamente la materia prima para fabricarlos, a las cuales la organización también apoya para comercializar colectivamente.

De este tipo son también algunas de las estrategias promovidas por ACAMG, que cuenta con un agroservicio donde vende insumos para la cría del ganado y el cultivo de pastos a precios más económicos que los del mercado. También cabe mencionar el banco de semillas promovido por la MES, que permite a las agricultoras –y también a los agricultores al ser un espacio mixto- acceder a semillas a menor costo para optimizar el rendimiento de sus cultivos.

Redes multidisciplinarias

AMS mencionó que dentro de sus ejes de trabajo promueve la asociatividad microempresarial, tratando de que las mujeres aprovechen las economías de escala en

relación a la distribución y la comercialización, como para reducir costos de operación a través de alianzas con empresa y organizaciones complementarias, en particular productores de materias primas. A través de esta articulación también promueven las alianzas con el sector público, para acceder al apoyo o servicios que éste ofrece.

A partir de aquí se analiza con mayor detalle la experiencia de la Red de Comercialización de la Unión de Mujeres, promovida y apoyada por la Colectiva Feminista, dado que tiene características singulares que cabe la pena reseñar.

La Red de Comercialización de la Colectiva Feminista- Unión de Mujeres.

En la actualidad la única organización que manifestó realizar un énfasis claro en la comercialización de los productos de las iniciativas que apoya es la Colectiva Feminista para el Desarrollo Local y la Unión de Mujeres, a través de la Red de Comercialización.

Según señaló Magdalena Méndez, la estrategia de la Red de comercialización de la Unión de Mujeres es una experiencia innovadora en el país, y facilita el acceso de los productos de las mujeres a mercados tradicionalmente inaccesibles, tanto por el tamaño del mercado (exportación, mayorista, minorista, detalle), por el tipo (mercados de mayor valor añadido), como por las condiciones de partida y el contexto de las empresas de mujeres de escasos recursos (bajo nivel educativo, escasa experiencia previa, mínimo conocimiento del entorno empresarial y de mercado, etc.).

Esta Red nace en el seno de una articulación más amplia, que es la Unión de Organizaciones Locales de Mujeres, constituida por 33 organizaciones locales de mujeres de todo el país. En este caso, la Red, como una de las estrategias de la Unión de Mujeres, nace en abril del 2005 con la idea de potenciar articuladamente el fortalecimiento de las iniciativas económicas de los grupos que cuentan con iniciativa económica, y aprovechar los posibles mercados locales existentes en el entorno de la propia Red, - ventidos municipios y sus comunidades-. Dos años y medio después, esta Red está formada por veinte empresas, que pertenecen a quince organizaciones locales de mujeres de todo el país. Todas estas empresas son asociativas, formadas por mujeres en su mayoría rurales, de bajo nivel educativo y de escasos recursos.

El órgano de dirección de la Red es la Comisión de Desarrollo Económico para las Mujeres de la Unión, formada por dos representantes de cada una de las asociaciones que cuentan con iniciativa, y otras tres de la Colectiva Feminista, que constituyen el equipo técnico-político que pone en marcha, ejecuta y coordina las diferentes actividades que la Red realiza. Esta comisión se reúne periódicamente, la estructura de funcionamiento y de toma de decisiones es horizontal, promoviendo el consenso en la toma de decisiones. Esta Comisión decide tanto sobre las estrategias de la Red en sus

diferentes ámbitos de trabajo – comercialización, capacitación, diseño de productos, etc.) como sobre la distribución de los fondos gestionados para compra de equipamiento de las iniciativas económicas.

A pesar de que su nombre hace énfasis en la comercialización, en realidad la Red trata de apoyar a las empresas asociativas en todos aquellos aspectos que los grupos demanden. Entre las principales áreas de trabajo, además del acceso a mercados, se encuentra el mejoramiento de la calidad, el diseño y la presentación de los productos, la capacitación técnica, la capacitación en gestión empresarial, el ordenamiento interno y el registro de las actividades empresariales y la transparencia y rendición de cuentas dentro de las iniciativas.

A nivel de la comercialización, las iniciativas llevan a la Red los productos en consigna, la cual los paga una vez vendidos. La Red vende colectivamente todos los productos, tanto en eventos, ferias o festivales como en diversos negocios, tiendas y hoteles de San Salvador. Para ello cuenta con bodega, vehículo y materiales publicitarios propios, así como una coordinadora dedicada exclusivamente a ello. También las mujeres de la Comisión de Desarrollo llevan sus productos a vender a sus comunidades, reuniones y todo tipo de eventos que organizan. Existe además una red de mujeres vendedoras, siempre de las organizaciones, que atienden los diferentes puntos de venta y los eventos. Cabe destacar que la Red no exige exclusividad para la venta de los productos, sino que las mujeres son estimuladas para vender también de forma directa. Cuando es posible se compran algunas materias primas en colectivo, para de esta manera abaratar costos. El margen de beneficio resultante después del pago a las productoras, se reparte entre las vendedoras y la propia Red, con el objetivo de ir generando capital propio y sostenibilidad económica. En este sentido, Laura Romero destacó que uno de los retos está en promover una remuneración justa y equilibrada entre las productoras y la comercialización.

En relación a la calidad y la presentación de los productos, se hace énfasis en la articulación productiva de las empresas que elaboran el mismo tipo de productos. Por ejemplo, en el caso de los dulces artesanales, elaborados por cuatro grupos diferentes de mujeres, las normas de calidad internas se han establecido conjuntamente, así como las especificaciones de peso, presentación y envase. Todos los productos que pertenecen a la Red están etiquetados reflejando tanto el espacio colectivo de la Red como la propia empresa productora, por lo que las iniciativas están identificadas ya sea que vendan a través de la Red o de forma directa.

Otro de los esfuerzos claves ha sido el aprendizaje sobre el costeo de los productos y la determinación de los precios de venta. A éste hay que añadir la promoción del ordenamiento empresarial de las iniciativas donde, de forma colectiva, donde se han

diseñado procedimientos y registros *ad hoc*, tratando de supervisar que efectivamente se apliquen. De esta manera la Red contará pronto con un primer manual propio de buenas prácticas administrativas y de gestión. Con el objetivo de promover la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la Red y de los grupos que la forman, en las reuniones quincenales de la Comisión de Desarrollo Económico se socializan tanto el balance mensual de ventas y gastos como los movimientos de caja y el estado de cuenta de cada iniciativa con la Red. Se trata además de que dentro de cada uno de los grupos se pongan en marcha mecanismos propios de buena administración, transparencia y rendición de cuentas, claves para minimizar conflictos frecuentes en el manejo de los recursos.

Milagro Alvarado destaca que otro de los énfasis ha sido el fortalecimiento propio de cada iniciativa, a partir de diagnósticos de las necesidades específicas de capacitación técnica, que se gestionan bien de forma directa o bien a través de otras instituciones de apoyo. Desde la Colectiva Feminista se trata de apoyar a todos los grupos para establecer normas claras de funcionamiento, promover la asunción colectiva de responsabilidades y facilitar la resolución de conflictos, así como para fortalecer los vínculos entre las mujeres productoras en la iniciativa económica y la asociación de mujeres a la cual pertenecen.

Siempre con el enfoque de redes, un esfuerzo importante se realiza en la creación de vínculos estables con diversas instituciones del sistema de apoyo empresarial como universidades, instituciones de capacitación, redes de artesanía, e instituciones gubernamentales para el apoyo a la microempresa, con el objetivo de poder cubrir aquellas necesidades que la Red no alcanza a responder. Desde la Colectiva también se apoya a los grupos en la elaboración y gestión de sus propios proyectos de fortalecimiento de las iniciativas.

A pesar de ello, hasta la fecha ninguna de las iniciativas cuenta con registros sanitarios de los productos alimenticios y todas ellas son también informales. Es por ello que la Red se está legalizando como cooperativa de producción y comercialización, con la intención de dar cobertura formal a todas las iniciativas que la integran y poder acceder a mercados formales, así como poder acceder a los recursos de la cooperación internacional de forma directa.

Todas estas actividades se combinan además con las estrategias de la Unión de Mujeres, tales como la formación en derechos de las mujeres y la promoción del liderazgo de las mujeres y la incidencia política nacional y local. La empresa asociativa pertenece a la Red en cuanto forma parte de la Unión y asume las estrategias enfocadas a la lucha por los derechos de las mujeres.

Una de las limitantes que comentan las promotoras, es que la Red cuenta con un fondo de capital propio muy reducido, por ser una red relativamente nueva, por lo que los grupos reciben el pago de sus productos de acuerdo al volumen de las ventas, lo que en ocasiones genera limitantes en los grupos que no cuentan con capital de reserva, *“En la Red nos pagan una vez se venden los productos, por lo que las mujeres no se pueden mantener produciendo”*, comenta una entrevistada de ASMUSAT.

El espacio de la redes permite a las mujeres intercambiar experiencias de forma permanente con otros grupos de localidades diferentes, lo que les ayuda a ampliar su visión, adquirir más conocimientos, promover la solidaridad colectiva y establecer alianzas de complementariedad productiva. Las entrevistadas consideran muy positiva la oportunidad de conocimiento, intercambio permanente y aprendizaje mutuo que se promueve desde el espacio colectivo de la Red: *“Es bonito aglutinarse para discutir experiencias con las demás”* comenta una informante de AMCAPIC.

Una de las limitaciones que identifican las promotoras tiene que ver con el reducido seguimiento que se puede dar en la Red a cada una de las iniciativas que la forman, que muchas veces dificulta que se pongan en marcha los acuerdos establecidos. Así mismo, la calidad de los productos puede ser variable si no se ponen las medidas de supervisión adecuada, y esto puede afectar a la continuidad de las ventas en aquellos mercados más exigentes.

En muchos casos es una tarea difícil que las empresarias comprendan que la comercialización y la distribución de los productos generan costos que es necesario asumir colectivamente, como empresas beneficiadas por las actividades de la red. De esta manera el “asistencialismo” promovido con la donación a fondo perdido a las empresas asociativas de mujeres e instalado en la mayoría de grupos y la costumbre de que el apoyo tanto material como de asistencia, o los servicios de comercialización son donados, dificulta la asunción de responsabilidades de pago por parte de las empresarias. Esta práctica pone en riesgo la sostenibilidad de la Red una vez termina el apoyo de las instituciones.

Además, es necesario realizar un esfuerzo intenso en la articulación de las estrategias de comercialización de la Red y de cada uno de los grupos ya que, en la Red de Comercialización las productoras tienen libertad para vender sus productos por otros canales, en algunos casos la falta de coordinación genera autocompetencia.

La comunicación es una de las mayores dificultades en las redes es tanto desde los órganos directivos a las empresas que forman parte de la Red, como entre las integrantes de la propia empresa; con frecuencia las representantes de los grupos en la red transmiten poco la información tratada en las reuniones, los resultados obtenidos

o los acuerdos tomados colectivamente y sus causas. Las que participan se apropian del espacio en mayor medida; esto ocasiona que en muchos casos las productoras cuestionen decisiones tomadas en colectivo, "desconociendo" la participación de sus compañeras en esas decisiones.

Por lo tanto, es evidente que la estrategia de redes se presenta como un mecanismo que genera mayores oportunidades a las empresas de mujeres de escasos recursos, que les permite abaratar costos de producción, aprender unas de otras a través del intercambio de experiencias y acceder a mercados más demandantes, tanto en volumen como en calidad. El reto de este tipo de articulaciones se centran en promover la toma democrática de decisiones y el fortalecimiento de las empresas de mujeres en el marco de un mercado altamente competitivo y acelerado, promoviendo una distribución justa de la remuneración entre la producción y la comercialización, que revalorice la producción en su justa medida, frente al mercado globalizado que remunera desproporcionadamente la comercialización y desvaloriza la producción. Los grupos articulados en redes aumentan su visibilidad y reconocimiento a diferentes niveles, comunitario, local, nacional e internacional.

4.3.4. Incidencia política

Los principales hitos en el ámbito nacional

Son pocas las iniciativas que el Movimiento de Mujeres ha desarrollado enfocándose en la incidencia política a nivel nacional en el tema de la promoción de las iniciativas económicas de las mujeres. Se puede destacar al MAM, que en el periodo 1997-1998 y a partir de una investigación realizada en torno a las necesidades económicas de las mujeres, determinaron la importancia de contar con un fondo de crédito específico en condiciones preferenciales para mujeres de escasos recursos. De esta manera enfocaron su estrategia hacia la incidencia política a nivel nacional, elaborando la propuesta del "Fondo de Financiamiento y de Garantías para la Micro, Pequeña y Mediana empresa de las Mujeres" FOGAMUJER, la cual presentan a la Asamblea Legislativa para su estudio y revisión en octubre 1997. Se trataba de crear un fondo de financiamiento público, que permitiera a las mujeres acceder a los créditos, para "...crear, fortalecer y ampliar sus empresas, acumular y mejorar su calidad de vida.....como estrategia para combatir la feminización de la pobreza y facilitar condiciones para que las mujeres enfrentemos esta situación". (Las Méridas, 2003:11).

La propuesta fue avalada por los diputados y diputadas de la oposición, aunque finalmente no fue aprobada. Entre los argumentos expuestos por la Comisión de Hacienda de la Asamblea Legislativa, se señaló que la propuesta era discriminatoria contra los hombres. Sin embargo, un mes más tarde el partido en el gobierno introduce