

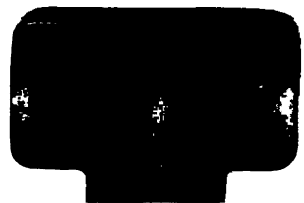


Manual

De Microempresa rural con enfoque de género

Serie de instrumentos técnicos para la microempresa rural





ICA
DIPLOMA VENEZUELA
7 NOV. 2003
E 4 1 3 1 0 0

00005019

UICA
E20
13

Este Manual ha sido elaborado por el autor a solicitud y según los requerimientos técnicos de PROGENERO-PROMER

El texto es de Responsabilidad del autor. Los derechos fueron cedidos a PROGENERO - PROMER, quienes se reservan la facultad para hacer las modificaciones necesarias, y distribuir el documento de acuerdo a sus lineamientos y políticas.

Autor: PROGENERO-PROMER

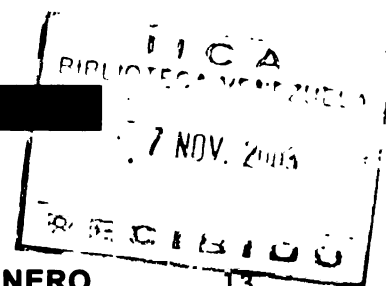
Registro de Propiedad Intelectual N° 123.446

I.S.B.N: 956-8064-12-5

Edición y Supervisión Técnica: PROGENERO - PROMER

Diseño de la Colección: Diseño & Personas Consultores y Heidi Fritz

Impresión: Artes Gráficas Saghel Ltda.



UNIDAD MODULAR 1

VISIÓN GENERAL DE LA MICROEMPRESA RURAL Y GÉNERO. 13

1.1 Antecedentes y Conceptos Básicos. 14

¿Por qué es importante incorporar un análisis de género en un manual de microempresa rural? 14

¿Cuál es la utilidad de incorporar un enfoque de género en la microempresa rural? 15

¿Cuáles son las definiciones que se utilizarán? 15

¿Cuál son las ventajas de un enfoque de género en las microempresas rurales? 19

¿En qué consiste una análisis de género? 20

1.2 Análisis de la Microempresa Rural con Enfoque de Género. 22

¿Cuáles son las fortalezas en común que tiene el sector de microempresa rural? 23

¿Cuáles son los problemas comunes que enfrentan mujeres y hombres en las microempresas rurales? 23

¿Qué estrategias y características tienden a adoptar las microempresas? 25

¿Qué diferencias existen entre las mujeres y hombres involucrados en las microempresas rurales? 27

¿Cuáles son las estrategias y características de las microempresas de mujeres? 32

1.3 Recomendaciones para el Trabajo de Microempresa con Enfoque de Género. 34

¿Cuáles son las estrategias de intervención según tipo de microempresa? 34

¿Cuáles son las áreas de intervención recomendadas para las microempresas rurales? 36

¿Cuáles son las principales medidas para el trabajo con microempresas de mujeres? 38

UNIDAD MODULAR 2:

41 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE MICROEMPRESAS RURALES (MER).

41 Objetivos del Módulo

41 2.1 Diagnóstico de la Microempresa Rural con enfoque de Género.

Instrumento N1.: Perfil de Actividades.

Instrumento N.2: Perfil de acceso y control de Recursos y Beneficios.

48 2.2 Presentación de Antecedentes de la Microempresa Rural.

50 2.3 El Proyecto: Flujograma

- a) Síntesis del proyecto
- b) Análisis de Mercado
- c) Materias Primas y Materiales
- d) Tamaño y Localización
- e) Ingeniería del Proyecto
- f) Organización y Requerimientos Humanos
- g) Inversiones
- h) Financiamiento
- i) Proyección de Resultados

61 2.4 Plan de Negocios

62 Estructura y Contenidos de un Plan de Negocios

- a) Contexto - Justificación
- b) Objetivos
- c) Mercado, Productos y Cualidades
- d) Flujo de Ventas Esperado por Mes
- e) Inversión en Estructuras
- f) Inversión en Equipo
- g) Instalaciones y Servicios
- h) Costo
- i) Precio de Venta
- j) Contabilidad. Registros y controles
- k) Nicho de Mercado
- l) Formas de Distribución
- m) Promoción y Publicidad
- n) Ingeniería del Proyecto
- o) Tecnología de Producción
- p) Funciones del personal

2.5	Controles y Registros básicos en una Microempresa.	71
	a) Balance General	
	b) Sistemas de Cuentas	
	c) Estado de pérdidas y ganancias	
2.6	Casos Prácticos de Registros Financieros.....	73
	a) Estado de pérdidas y ganancias, 1 de julio al 30 de septiembre de 2000	
	b) Inventarios: Algunos formatos para llevar inventarios son:	
	c) El balance de San Gabriel	
2.7	Conceptos Claves de la Unidad Modular 2	75
2.8	Ejercicios sobre el Tema	75
2.9	Autoevaluación	76

UNIDAD MODULAR 3:

COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO PRODUCTIVO EN LA MER

3.1 Factores de Competitividad en la Microempresa Rural

- a) Los factores más comunes de la Ventaja Competitiva

Factores internos que afectan la competitividad empresarial
Factores externos que afectan la competitividad empresarial

- b) La competitividad se puede desarrollar

Basada en la existencia de recursos
Basada en la inversión
Basada en la innovación

3.2 Plan de Producción

- a) Diagrama de operaciones de la producción agroindustrial
b) Definición de la Maquinaria y Equipo
c) Distribución de la planta de producción

Ventajas de una mejor distribución de la planta de producción
Pasos para realizar una distribución de la planta
Dibujo de la planta

d) Los elementos de un sistema de producción

Ver el negocio como un sistema de producción
Diferencia entre un bien manufacturado y un servicio

90 3.3 **Planificación y Control de la Producción**

Pasos para la planificación de la producción

95 3.4 **Control de Calidad**

- a) El control de calidad en las materias primas
- b) El control de calidad y la definición del proceso de producción agroindustrial
- c) El control de calidad en los equipos e instalaciones
- d) El control de calidad en el producto terminado

97 3.5 **Técnicas de Mejoramiento de la Calidad de Productos**

- a) Normas de calidad
- b) Círculo de calidad
- c) Premio de calidad en los equipos e instalaciones

99 3.6 **Técnicas de Mejoramiento de la Productividad**

- a) Estudio del trabajo
- b) Simplificación del trabajo
- c) Método Justo a Tiempo

101 3.7 **Conceptos Claves de la Unidad Modular III**

101 3.8 **Ejercicios del Tema**

102 3.9 **Autoevaluación**

UNIDAD MODULAR 4:

105 **MERCADO PARA MICROEMPRESAS RURALES**

105 4.1 **Estudio de Mercado y la Segmentación de Mercados**

- a) Secuencia Lógica de un Estudio de Mercado
- b) Técnicas de Estudio del Mercado
- c) Segmentación de Mercados
- d) Ejercicios sobre el tema

4.2	Plan de Marketing de Mercadeo	111
	a) Formato de un Plan de Mercadotecnia// Mercadeo	
	b) Objetivos y metas en ventas	
	c) Declaración de estrategias de mercadotecnia	
	d) Táctica o Programa de Acción	
	e) Presupuestos	
	f) Conceptos claves de mercadotecnia	
4.3	La Comercialización en las Microempresas Rurales.....	116
	a) Canales y Procesos de Comercialización	
	b) Estructura de los Canales de Distribución	
4.4	Venta al Detalle y Venta al Mayoreo	120
	a) Venta al Detalle	
	b) Ventas al Mayoreo	
4.5	Redes de Comercialización	122
	Asociatividad en la Microempresa Rural para la Comercialización	
4.6	Conceptos claves de la Unidad Modular 4	125
4.7	Autoevaluación	126
	Bibliografía	128

INTRODUCCION

Con la expansión y consolidación de la economía mundial, los mercados internacionales se han convertido en los instrumentos privilegiados para la asignación y redistribución de los recursos. Las políticas de desarrollo han enfatizado la especialización productiva basada en las ventajas comparativas y con inversiones altas a aquellos sectores competitivos. El paradigma dominante ha sido que un aumento en el comercio internacional se traduce necesariamente en beneficios para todas las regiones porque los precios de los productos y recursos se estandarizan a través de los mercados internacionales.

En el ámbito rural, la globalización del sector agroalimentario, junto con un acceso al mercado del trabajo sistemáticamente más difícil ha generado una profunda transformación de las estructuras socioeconómicas agrarias que se expresa en una diferenciación ¹ social y productiva entre tipos de productores, hogares, actividades productivas, trabajadores y regiones (Bonnano 1993; Chonchol 1990; De Janvry et al 1995; Gacitúa y Bello 1993).

Este proceso a nivel de la pequeña agricultura ha demandado transformaciones radicales en los ámbitos de competitividad, productividad, calidad estacionalidad de sus producciones, gestión comercial y articulación con los mercados.

Conjuntamente, se está propiciando una progresiva reconversión productiva del sector agropecuario tradicional que impacta en forma diferente a los distintos tipos de sistemas productivos y subsectores agrícolas, en tanto hay ciertos productores en los cuales el acceso a capital y la dotación de recursos es mayor que en otros.

A nivel de los hogares, esta reorganización de la producción ha exacerbado relaciones desiguales entre capital, fuerza de trabajo y procesos de producción. Esta diferenciación desarticula los modelos tradicionales de organización de los factores de producción, estrategias de reproducción e inserción en los mercados de productos y laboral. Lo anterior, ha determinado -a su vez- un cambio en las relaciones de género y estrategias de sobrevivencia. Este cambio se observa en la generación de un conjunto de mecanismos de compensación por pérdida de ingreso.

Un claro ejemplo, es el hecho que la mujer, los jóvenes y los niños asuman una participación cada vez mayor en la mantención de la economía familiar por su incorporación a procesos de producción intensiva, de gestión y/o su asalarización. Su participación y trabajo se considera esencial para asegurar un nivel básico de sobrevivencia de sus familias, ya sea que trabajen por salario, ayudando a empresas familiares o realizando tareas domésticas que liberan tiempo de otros familiares adultos para emplearse en forma remunerada (Bello 1996 y 2001; Cepal 1995 b; Mac-Clure y Urmeneta 1996;

1 La diferenciación productiva alude a procesos de especialización en la producción de ciertos bienes para mercados (ej. frutas, hortalizas, gusanos de seda, shampoo, etc.). La diferenciación social alude a la división que se produce entre tipos de productores, basada en el acceso, control y uso desigual de los recursos que manejan.

Moser 1996) . Otra alternativa desarrollada por las mujeres, ha sido el ejercicio de una actividad independiente o la creación de una empresa -por lo general microempresa- que son con frecuencia los únicos medios de que disponen las mujeres para obtener ingresos que les permitan garantizar su subsistencia y la de sus hijos.

En este contexto, el fomento de la igualdad entre hombres y mujeres es motivo de preocupación. El marco estratégico de FIDA 2002-2006, reconoce que el abordar las inequidades de género y fortalecer las capacidades de las mujeres son condiciones esenciales para lograr impacto y mejorar los resultados de sus objetivos estratégicos: i) fortalecer las capacidades de los pobres rurales y de sus organizaciones; ii) mejorar el acceso a los recursos naturales y tecnológicos; y iii) mejorar el acceso a los servicios financieros y a los mercados.

Si bien el principio de la igualdad de oportunidades y de equidad en los proyectos se está comenzando a aceptar e incorporar, en la práctica sigue habiendo desigualdades. La estrategia de PROGENERO en este sentido es asegurar que las preocupaciones en materia de **igualdad y equidad de género** se integren de manera **explícita y concreta en el quehacer del componente de microempresa y del proyecto**, y se reflejen en los diferentes actividades (normativa, difusión e información, asesorías, talleres/cursos, giras y beneficios).

Esta estrategia se basa en el reconocimiento de que la participación de las mujeres y hombres en condiciones de igualdad es esencial para el logro de todos los objetivos propuestos. La Justificación de PROGENERO y PROMER por el desarrollo de las capacidades empresariales de hombres y mujeres responde a dos motivos. Primero, contribuye a mitigar la pobreza y por tanto a su emancipación social y económica. Segundo, por razones de eficiencia económica es importante garantizar que en todo proceso se tenga debidamente en cuenta el potencial que representan las microempresarias.

El Manual de Microempresa rural con Enfoque de Género representa el esfuerzo conjunto del Programa de Apoyo a la Microempresa Rural en América Latina y El Caribe (PROMER) y el Programa para el Fortalecimiento de los Aspectos de Género en América Latina y El Caribe (PROGENERO).

El Manual está dirigido tanto a profesionales cuya función es diseñar y planificar el componente de microempresa del proyecto, como a aquellos que están directamente involucrados con su implementación y ejecución.

Este Manual está compuesto de cuatro unidades modulares.

La primera unidad, aborda el tema de Microempresa Rural y Género, situando la importancia de la actividad de empresa como parte de las estrategias de sobrevivencia y como una respuesta –mixta, solo de mujeres o solo de hombres- a las necesidades de generar ingresos. A la vez que provee

los conceptos básicos para analizar la microempresa desde un enfoque de género.

La segunda unidad, desarrolla los aspectos de la gestión administrativa de las microempresas rurales incorporando un enfoque de género.

La tercera unidad, analiza la competitividad y el desarrollo productivo de las microempresas rurales, entregando herramientas de género.

La cuarta unidad, analiza las temáticas de mercado y género.

PROMER y PROGENERO agradecen la valiosa colaboración de Diseño & Personas Consultores y Heidi Fritz en la revisión, reelaboración y diseño de las unidades modulares descritas.

Bibliografía introducción

Bello, R. 1996. *Género y Desarrollo en Sistemas de Producción Campesinos: Políticas para Sectores Pobres*. Santiago, Grupo de Investigaciones Agrarias-Institute for Social Sciences, Holland.

Bello, R. 2001 *Análisis de Respuestas de Hogares a Condiciones de Pobreza y Exclusión Social: 1999-2000*

Bonnano, A. 1991. The Globalization of the Agriculture and Food. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food, vol I*

Bonnano, A. 1994. The Locus of Polity Action in the Global Setting. en *From Columbus to Conagra: The Globalization and Agriculture and Food*. Lawrence, University Press of Kansas.

Cepal 1995. Productividad de los Pobres Rurales y Urbanos. *Cuadernos de la Cepal N1 72*. Stgo. Cepal.

Chonchol, J. 1990 Revalorización de las Sociedades Campesinas del Tercer Mundo, en *El Campesino Contemporáneo*. Colombia, Tercer Mundo Editores

De Janvry et al. 1995. ("NAFTA'S Impact on México: Rural Household-Level Effects" en *American Journal of Agriculture Economics 77: 1283-91*)

Gacitúa, E. y R. Bello 1993. (Crecimiento económico desarticulado y sus consecuencias en el consumo de alimentos de países del tercer mundo. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*. Vol 2).

Moser, C. 1996. *Households Responses to Poverty and Vulnerability*, Vol. 1 Washington, World Bank..



Unidad Modular 1

VISIÓN GENERAL DE LA MICROEMPRESA RURAL Y GÉNERO

UNIDAD MODULAR 1:

VISIÓN GENERAL DE LA MICROEMPRESA RURAL Y GÉNERO

Esta unidad aborda el tema de Microempresa Rural y Género, situando la importancia de la actividad de empresa como parte de las estrategias de sobrevivencia y como una respuesta –mixta, solo de mujeres o solo de hombres a las necesidades de generar ingresos. A la vez que provee los conceptos básicos para analizar la microempresa desde un enfoque de género.

La unidad se divide en tres secciones:

- **Antecedentes y Conceptos Básicos. Las preguntas que guían esta sección son:**
 - ¿Por qué es importante incorporar un análisis de género en un manual de microempresa rural?
 - ¿Cuál es la utilidad de incorporar un enfoque de género en la microempresa rural?
 - ¿Cuáles son las definiciones que se utilizarán?
 - ¿Cuál son las ventajas de un enfoque de género en las microempresas rurales?
 - ¿En qué consiste una análisis de género?

- **Análisis de la Microempresa Rural con Enfoque de Género. Las preguntas que guían esta sección son:**
 - ¿Cuáles son las fortalezas en común que tiene el sector de microempresa rural?
 - ¿Cuáles son los problemas comunes que enfrentan mujeres y hombres en las microempresas rurales?
 - ¿Qué estrategias y características tienden a adoptar las microempresas?
 - ¿Qué diferencias existen entre las mujeres y hombres involucrados en las microempresas rurales?
 - ¿Cuáles son las estrategias y características de las microempresas de mujeres?

- **Recomendaciones para el Trabajo de Microempresa con Enfoque de Género. Las preguntas que guían esta sección son:**
 - ¿Cuáles son las estrategias de intervención según tipo de microempresa?
 - ¿Cuáles son las áreas de intervención recomendadas para las microempresas rurales?
 - ¿Cuáles son las principales medidas para el trabajo con microempresas de mujeres.

■ Objetivos del Módulo

Establecer la importancia y utilidad del enfoque de género para el análisis de las Microempresas Rurales (MER).

Aportar una base conceptual mínima sobre la Microempresa Rural, el Género y el Análisis de Género.

Entregar elementos básicos para el análisis de las MER con perspectiva de género.

Distinguir las estrategias y características asumidas por las MER en general y las MER de Mujeres.

Identificar recomendaciones y estrategias de intervención posibles para las MER y las MER de Mujeres.

1.1. ANTECEDENTES Y CONCEPTOS BÁSICOS

La población pobre siempre ha desarrollado una multiplicidad de respuestas o estrategias para enfrentar su situación cotidiana con bajos ingresos, alzas en los precios de bienes de consumo e inadecuada infraestructura productiva. Estas estrategias de sobrevivencia, por lo general involucran a los diferentes miembros de un hogar, quienes contribuyen a enfrentar los cambios en las condiciones socioeconómicas y a cubrir brechas de ingreso, de alimentación y salud, entre otros.

En este contexto, los hogares son unidades flexibles que utilizan varias estrategias para reducir su vulnerabilidad e incrementar la productividad económica. Particularmente los hogares pobres, a mayor riesgo y presión económica, mayor es la intensificación y diversificación de sus respuestas o estrategias para prevenir una desgaste creciente de sus recursos.

Frente a una disminución de los ingresos (sea ésta por escasas oportunidades de empleo, por baja en los precios de productos tradicionales o por falta de alternativas propias) surge la microempresa como una de las estrategias o respuesta de sobrevivencia más utilizada.

¿Por qué es importante incorporar un Análisis de Género en un Manual de Microempresa Rural?

La microempresa –en tanto actividad económica- se encuentra estrechamente vinculada a la dinámica de cada hogar. Por tanto, aún cuando no todos los integrantes de un hogar o familia participen directamente en el trabajo o gestión de la microempresa, sí influirán en las decisiones que en ésta se tomen.

En los hogares, las decisiones sobre las estrategias de sobrevivencia que se priorizarán, son negociadas por hombres y mujeres en relación con los recursos y los roles que cada uno asume en: **a)** lo productivo (trabajo de la finca, de producción, técnico, comercial, artesanal, etc.) y **b)** lo reproductivo (trabajo doméstico, educativo, salud, etc.)

Las decisiones para generar ingresos que ahí se toman definen: a) cómo se divide el trabajo (quién hace qué) y b) cómo se organiza y administra el trabajo (qué responsabilidades asume cada cual).

¿Cuál es la utilidad de un enfoque de género en las Microempresas Rurales?

- **Mejorar la Eficacia:** la obtención de los resultados esperados se asegura en la medida que cada miembro de la microempresa y del hogar (hombres y mujeres) es considerado sobre la base de los roles que cumple o el trabajo que realiza, sus actividades, capacidades y potencialidades y cómo éstas pueden contribuir a mejorar el cumplimiento de los objetivos planteados en un proyecto microempresarial.
- **Mejorar la Eficiencia:** la relación costo-beneficio se optimiza al distribuir tareas y asignar recursos en función de las necesidades, capacidades y actividades que hombres y mujeres desarrollan, y utilizarlas al máximo para la operación eficiente de una microempresa, potenciándose las inversiones realizadas.
- **Mejorar la Igualdad de oportunidades¹:** el acceso a las mismas oportunidades, a la valoración social y económica, la participación, y la obtención de beneficios de manera igualitaria entre hombres y mujeres es un derecho humano con valor en sí mismo. Por una parte, al participar con igualdad de oportunidades, los distintos integrantes de una microempresa se ven involucrados y comprometidos aportando con sus capacidades y potencialidades. Por otra, la desigualdad no permite un acceso igualitario de todos los integrantes de un hogar a la gestión de una iniciativa de negocios común.
- **Mejorar la Equidad:** implica transparencia y justicia en la distribución hombre-mujer de todo tipo de responsabilidades y beneficios; pero no necesariamente implica igualdad en la asignación de éstos. En un contexto de desarrollo, una meta como la equidad de género generalmente requiere la definición de medidas que compensen las desventajas socio-históricas de las mujeres. En el caso de las microempresas, es necesario identificar estrategias tendientes a enfrentar las desventajas que afectan a las mujeres que participan en el sector microempresarial.

¿Cuáles son las definiciones que se utilizarán?

Microempresa Rural

Para PROMER² las Microempresas Rurales (MER) son **las unidades de producción de bienes y servicios, en el sector rural agrícola y no agrícola. En este tipo de unidad productiva él/la empresario/a y su familia suelen ser también trabajadores de la empresa (administración de los propios titulares). Pueden contratar hasta diez operarios externos. En la MER existe escasa división del trabajo y laboran en pequeña escala**

¹ Basado en la distinción entre igualdad y equidad de FIDA, 2002.

² Sobre la base de PROMER, 2002, ampliado.

(capital y ventas) para mercados locales y nacionales, preferentemente de forma Individual. Se presenta una gran proporción de MER que no se han formalizado legalmente caracterizadas por una gran heterogeneidad, bajo nivel tecnológico, organizativo y baja rentabilidad.

En síntesis la microempresa rural es una actividad económica desarrollada "por cuenta propia". Es decir, una o más personas que trabajan en una unidad de producción de bienes y servicios en el sector rural, de la cual son dueños/as.

Las personas que emprenden actividades microempresariales lo hacen en función de una multiplicidad de intereses, que básicamente pueden agruparse en dos tipos:

- **La satisfacción del consumo familiar o reproducción familiar** (personas que producen para el autoconsumo o que buscan trabajo en condiciones de dependencia y/o no lo han encontrado, y que generan su propio empleo insertándose en el mercado, bajo riesgo propio, en condiciones parecidas a quienes se ubican en función de la acumulación).
- **La acumulación, ganancia, o reinversión de capital** (personas llamadas empresarios o emprendedores, que a partir de cierto nivel de acumulación previo, propio o ajeno, con riesgo propio invierten en la constitución de algún negocio).

Puede caracterizarse por algunos elementos centrales como los siguientes.

1. Incluir producción y/o servicios:

- Agrícola (microempresa de quesos, café, bananos, palmitos, flores, hortícolas, prestación de servicios de maquinaria agrícola, entre otras)
- No-agrícola (microempresa de artesanía, peluquería, papel reciclado, capullos de mariposa, entre otras).

2. Involucrar trabajadores:

- A uno, todos o algunos de los hombres y mujeres de un hogar (adultos, jóvenes, ancianos/as, niños/as) y además
- Incorporar personas fuera del hogar.

3. Puede estar compuesta:

- En forma mixta (por hombres y mujeres)
- Sólo por mujeres
- Sólo por hombres

4. Pueden clasificarse según sus posibilidades de acumulación:

- **Microempresas de Subsistencia** (poco o ningún capital operativo. Los excedentes que producen no permiten acumulación de capital, existe mayor presencia de empresas de mujeres en esta categoría).
- **Microempresas de Acumulación Simple** (generan excedentes que sólo permiten cubrir los gastos básicos, mantener la producción y reparar equipos, sin poder capitalizar en su crecimiento).
- **Microempresas de Acumulación Ampliada** (generan excedentes que les permiten acumular capital, mayor diferenciación propietario/trabajador, predominio masculino en esta categoría).

SABÍA USTED QUE...

La proporción de mujeres empleadas en las microempresas ha aumentado.

El empleo femenino en la microempresa entre 1990 y 1998 creció a una tasa del 7,6% anual. De esta forma las mujeres pasan de representar menos de una quinta parte de los microempresarios en 1990 (19%) a algo más de una cuarta parte (26%) en 1998. (ILO, 1999).

Concepto Género³.

Para FIDA y PROGENERO este concepto “refiere a las expectativas que se tienen, basadas en la cultura, en relación con los roles (papeles) y comportamientos de hombres y mujeres. El término diferencia los aspectos socialmente construidos de los aspectos determinados biológicamente (sexo ⁴) del ser hombre y ser mujer. A diferencia de la biología del sexo, los roles y comportamientos de género y las relaciones entre hombres y mujeres (relaciones de género) pueden cambiar históricamente” (FIDA, 2002). No obstante, existe un conjunto de reglas, normas y prácticas (procedimientos) por medio de las cuales se mantienen las relaciones entre hombres y mujeres. A través de éstas son asignados recursos, tareas, responsabilidades, se otorga valoración y se moviliza el poder de manera diferencial y desigual entre hombres y mujeres. (Kabeer, 1996).

El marco estratégico de FIDA⁵ reconoce que el abordar las inequidades de género y fortalecer las capacidades de las mujeres son condiciones esenciales para lograr impacto sobre los niveles de pobreza. En este contexto, los proyectos pasan a ser los instrumentos operativos para propiciar cambios estructurales en el ámbito de las políticas y prácticas de desarrollo para los sectores pobres. No obstante, ningún cambio es sustentable y sostenible si las mujeres y hombres pobres del sector rural no adquieren mayores capacidades para influenciar las decisiones –públicas y privadas– que tienen efecto sobre sus vidas.

En este sentido, la igualdad de género implica que cada uno de los objetivos de FIDA⁶ debe ser traducido en objetivos y acciones que

³ Para más detalle ver Anexo sobre el concepto de Género

⁴ Macho y Hembra tienen características características diferentes que son naturales y difícilmente modificables. Por ejemplo, las hembras tienen órganos reproductores diferentes a los machos, de modo que sólo ellas pueden gestar (embarazarse). Los hombres tienen más fuerza física que las mujeres, etc.

⁵ Sobre la base de Klemens van de Sand, FIDA, 2002.

⁶ Objetivos: i) fortalecer las capacidades de los pobres rurales y de sus organizaciones; ii) mejorar el acceso a los recursos naturales y tecnológicos; y iii) mejorar el acceso a los servicios financieros y a los mercados. Marco Estratégico FIDA 2002-2006.

específicamente tomen en consideración los diferentes roles y necesidades de género. Complementariamente, se establece que los siguientes también son relevantes para el género: una mejor focalización, basar el diseño de los proyectos en las necesidades y percepciones de la población objetivo (necesidades que difieren por género) y maximizar la participación de mujeres y hombres en la planificación, implementación y actividades de monitoreo. Se considera central medir resultados e impactos diferenciados por género, ello implica incluir indicadores de género en los sistemas de Seguimiento & Evaluación y de información.

Por tanto, reducir la brecha de género e incluir en todos los objetivos del componente de microempresa un enfoque de equidad de género pasa a ser el propósito de FIDA en este tema. Lo anterior por las siguientes razones:

- Porque reducir la brecha de género y empoderar a las mujeres es importante para FIDA. La equidad de género es parte del sistema de valores de FIDA: equidad ante la ley, en derechos políticos y civiles, igualdad de oportunidades de acceso a servicios y bienes. La equidad de género es un derecho humano fundamental.

- Porque cuando el componente de microempresa asegura una participación, distribución y acceso equitativo de hombres y mujeres a los beneficios y servicios que ofertan para los/as microempresarios/as, se asegura e incrementa la contribución - resultados e impacto - a la reducción de los niveles de pobreza rural y se potencian las inversiones realizadas.

El análisis de género permite dar cuenta de dos aspectos fundamentales:

- **Diferenciación** (diferencias en cuanto a actividades, recursos, habilidades, motivaciones y necesidades de hombres y mujeres para incorporarse al trabajo de una microempresa o crear una).

- **Desigualdad** que se traduce en discriminación hacia el género femenino. En tanto, en la mayoría de los contextos, sin dejar de considerar la gran variabilidad y heterogeneidad de situaciones, las mujeres se encuentran en desventaja frente a los varones. Ocupan posiciones de menor importancia en distintos aspectos. Su valoración social es menor por ejemplo, en el sentido que el trabajo de las mujeres es menos valorado. Su contribución económica en los hogares no es visibilizada. La disponibilidad, acceso y control de recursos/ beneficios no son iguales para hombres y mujeres, por ejemplo, su acceso a la tierra, créditos y activos es menor. La capacidad de toma de decisiones de las mujeres está más restringida en comparación con la de los varones, en términos por ejemplo, de decidir sobre las utilidades de su microempresa. En general, no existe ninguna sociedad, ni siquiera en los países desarrollados, donde las mujeres tengan iguales oportunidades que los hombres ⁷.

7 Ver por ejemplos los Índices de Desarrollo Humano sensibles al género elaborados por el PNUD en su Informe de Desarrollo Humano.

SABIA USTED QUE

Existe desigualdad entre hombres y mujeres en el acceso a los Recursos Materiales.

Un estudio realizado en varios países de Latinoamérica, señala que en las zonas rurales el 63% de la tierra pertenece a los varones y solamente 9% a las mujeres, y en este caso principalmente por herencia. En el 28% de los casos la propiedad de la tierra es compartida. (Kleysen, 1996; citado por Saenger, K. 2001.)

Las mujeres reciben ingresos que representan el 75% de lo que ganan los hombres y en algunos países hasta el 20%.

En los hogares más pobres el salario de las mujeres es sólo un 17.5% del de los hombres.

¿Cuáles son las ventajas de incorporar un Enfoque de Género en la Microempresa Rural?

- Una mejor comprensión de la lógica de producción microempresarial y de la estrategia de generación de ingresos del hogar, con el fin de incrementar sus resultados y beneficios.
- Conocer quiénes participan en la microempresa, en qué fase del proceso productivo, qué tareas/ responsabilidades desarrollan y qué tipo de recursos manejan en ella para una mejor planeación y gestión de la misma.
- Visibilizar el aporte de todos los que participan en una microempresa. Particularmente el aporte de las mujeres y fortalecer sus capacidades.
- Detectar cuáles son las restricciones en el acceso y control sobre recursos y activos de quienes participan en la microempresa y cuáles las potencialidades. Con el fin de definir soluciones pertinentes y focalizadas en los sujetos que efectivamente ejecutan las actividades productivas y de gestión.
- Evaluar los efectos sobre hombres y mujeres de cualquier plan de negocio o actividades que se proponga para mejorar las capacidades empresariales.
- Asegurar que tanto las necesidades de hombres como de mujeres se consideren completamente en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las actividades del componente de microempresas.
- Identificar qué acciones y mecanismos hay que implementar para derribar barreras que impiden el que las mujeres y los hombres tengan igualdad de oportunidades en el acceso a los beneficios que oferta el componente de microempresa (asesorías técnicas, cursos, premios, giras, etc.)

- Fortalecer la igualdad de oportunidades de participación buscando incorporar capacidades de otros integrantes del hogar a las actividades microempresariales. Esto por dos razones principales, primero porque la inequidad no permite un acceso igualitario de todos los miembros de un hogar a la gestión de un negocio común (Esto es acceso a información sobre objetivos, actividades, servicios y decisiones). Segundo porque la inequidad representa una restricción para que las familias utilicen al máximo sus potencialidades (capacidades) y en particular sus recursos humanos (mano de obra y tiempo).

SABIA USTED QUE...

El aporte productivo de las mujeres a los hogares es importante.

En América Latina y El Caribe, la participación productiva de las mujeres por ejemplo es fundamental para el desarrollo de actividades agrícolas mientras el esposo y otros miembros masculinos jóvenes del hogar salen al trabajo asalariado temporal o permanente. En otras situaciones, cuando la mano de obra masculina es suficiente para la ejecución de actividades agrícolas, las mujeres diversifican sus actividades productivas en negocios de pequeña escala.

¿En qué consiste un Análisis de Género?

Un análisis de género ⁸ busca identificar las relaciones de género, es decir, la **participación diferencial de hombres y mujeres** en un conjunto de aspectos.

- 1. La división del trabajo:** roles, derechos, responsabilidades, actividades, intensidad, grado de participación y contribución diferencial de hombres y mujeres en el trabajo reproductivo, productivo y comunitario ⁹. ¿Qué se hace? ¿Quién hace qué? ¿Quién participa? ¿Quién no participa de determinadas actividades?
- 2. El acceso y control de recursos:** materiales (ej. tierra, capital, tecnología), humanos (mano de obra, educación, capacitación) y de beneficios derivados de ellos (crédito, ingresos, etc.). ¿Qué recursos están involucrados en el proceso productivo que se está analizando? ¿Quiénes tienen acceso a qué? ¿Quiénes tienen el control de qué? ¿Quiénes están excluidos?
- 3. El control de las decisiones y procesos de negociación** presentes en distintos ámbitos como el hogar, la empresa, la comunidad, etc. Es decir, observar las relaciones de poder implicadas y las consecuencias que esto tiene en el ámbito analizado. ¿Quién decide sobre qué? ¿A los intereses de quién se rinde servicio? ¿Quién tiene opciones para poder decidir? ¿Cómo se negocia una determinada decisión? ¿Quién interviene? ¿Quién está dentro y participa de las negociaciones? ¿Con qué capacidad de incidir? ¿Quién queda fuera del proceso de toma de decisiones?

⁸ Ampliado sobre propuesta de Kabeer (1998) y la definición de FIDA, 2002.

⁹ El trabajo reproductivo incluye todas las actividades relacionadas con la crianza de los hijos, las labores domésticas como aseo, lavado, acarreo de agua, producción de alimentos, etc. Con trabajo productivo se apunta a aquellas actividades de producción de bienes o servicios para el consumo o la comercialización. Con trabajo comunitario se apunta a las actividades de participación social en el ámbito local, en organizaciones, o de participación política.

1. Sobre las reglas, normas, procedimientos y estereotipos de género institucionalizados en los distintos ámbitos. Los cuales están operando, otorgando valoraciones diferenciales según sean hombres o mujeres. Es decir, identificar los factores sociales y culturales que inciden en la división de roles, en el acceso y control de recursos y beneficios, la negociación y toma de decisiones. ¿Cuáles son las maneras “aceptadas” y valoradas de hacer las cosas? ¿A quiénes se define como las personas “adecuadas” para desarrollar determinadas actividades como producción, comercialización, participación en reuniones fuera del hogar, etc.? ¿A quiénes se define como la persona “indicada” para participar de determinadas decisiones? ¿Quiénes tienen posibilidad y oportunidad de cambiar los procedimientos establecidos?

El análisis de género puede hacerse:

■ **Entre/comparando hombres y mujeres, esto es entre géneros** (relaciones intergenéricas). Esto puede hacerse en un **grupo mixto o al comparar grupos de mujeres con grupos de hombres**. Puede analizarse una microempresa mixta (hombres y mujeres) e identificar cómo se distribuye el trabajo, las diferentes actividades, cómo se retribuye el trabajo de hombres y mujeres. Quién toma las decisiones, se consideran las opiniones de las mujeres al igual que las de los varones al decidir sobre diversos aspectos. Al interior del grupo tienen hombres y mujeres las mismas necesidades, si no son iguales cómo las satisfacen, cómo se negocian los distintos intereses. Qué limitaciones específicas derivadas del género afectan a las mujeres que participan, etc. Sin embargo, también puede hacerse un análisis centrado en una microempresa de mujeres en comparación con una microempresa de hombres y sigue siendo un análisis entre géneros. Por ejemplo, identificar las restricciones que enfrentan las microempresas de mujeres en comparación con las de hombres.

■ **Entre/comparando mujeres-mujeres ó entre/comparando hombres-hombres**, o sea al interior de un mismo género (intra-genéricas). Por ejemplo, en una microempresa de mujeres, comparar diferentes generaciones (madres e hijas), observando cómo se distribuyen las tareas, los recursos, las decisiones, si existen diferencias entre ellas. También se puede comparar microempresas de mujeres en diferentes lugares, sectores productivos, etc. Observar si existen diferencias entre las microempresas de mujeres jóvenes y las microempresas de mujeres mayores, etc. En el caso de microempresas de hombres se puede comparar de la misma manera, relaciones entre padres e hijos en la empresa, y cómo estos aspectos pueden incidir en la producción y gestión de una microempresa.

Dónde/ en qué momento se incorpora el análisis de género:

- En las diferentes etapas del ciclo de un proyecto (diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y evaluación).
- En las distintas etapas de operación de un negocio (inicio, consolidación, diversificación y crecimiento o expansión).

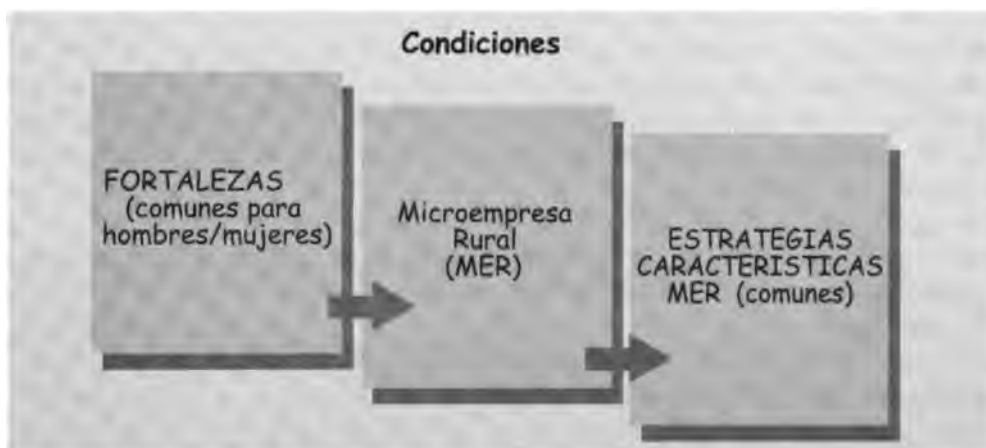
- En las distintas temáticas que involucran la gestión de una microempresa (gestión, desarrollo productivo, mercadeo, factibilidad, etc.).

1.2. ANÁLISIS DE LA MICROEMPRESA RURAL (MER) CON ENFOQUE DE GÉNERO ¹⁰.

Hombres y mujeres en las microempresas rurales enfrentan un conjunto de condiciones sociales, económicas, de género, etc., que los/as afectan positiva y negativamente. Estas condiciones, tanto internas como externas, están modelando el tipo de estrategias que estas unidades productivas adoptan en su desarrollo empresarial y las características que asumen.

Existe entonces, un conjunto de aspectos comunes (fortalezas y restricciones relativas a la pobreza o socioeconómicas) a enfrentar por hombres y mujeres en una microempresa. Otros, que los distinguen, como son las restricciones específicas de género que afectan a las mujeres y las colocan en desventaja frente a los varones. El siguiente cuadro muestra esquemáticamente estas relaciones.

Esquema: Fortalezas y Restricciones como condicionantes de las Estrategias y Características de las MER.



¹⁰ Basado en el documento de SDC (1999); ILO (1999); Mayoux (1995) y PROMER, 2002.

Lo Común.

Las microempresas rurales, sean mixtas, de hombres o de mujeres, comparten un conjunto de aspectos en común, en términos de fortalezas y de limitaciones. Es decir, a pesar de la gran heterogeneidad del sector, hay elementos coincidentes en los distintos tipos de microempresas, que son independientes del género.

¿Cuáles son las FORTALEZAS en COMÚN que tiene el sector de microempresa rural?

Entre éstas pueden señalarse algunas:

- Flexibilidad en los procesos productivos, de tal forma que pueden cambiar la elaboración de productos constantemente, efectuando mínimas inversiones.
- Sencilla administración del negocio, basada fundamentalmente en el tamaño reducido de la empresa.
- Ingreso a mercados específicos no considerados (o no visualizados) por empresas de mayor tamaño; generalmente, mercados más locales o provinciales.
- Genera puestos de trabajo para la familia del microempresario/a y trabajadores externos.
- Rápida respuesta a cambios en el mercado. Se puede fabricar, en el momento, lo que está de moda o producir, de forma rápida, lo que es posible vender.
- Baja inversión por puestos de trabajo.

¿Cuáles son los PROBLEMAS COMUNES que enfrentan mujeres y hombres en las microempresas rurales?

De acuerdo con Sen (1995) las respuestas microempresariales exitosas están determinadas por la dotación inicial de activos o recursos (productivos, humanos, físicos, financieros y organizacionales) con que cuentan los microempresarios/as. El mayor o menor acceso y control sobre activos está determinado en parte por las opciones que se abren o cierran a los hogares pobres en el mercado laboral, de productos, servicios, etc. Y en parte, como señala Moser (1996) por la capacidad de estos hogares para transformar esos recursos de manera de cubrir efectivamente brechas de ingreso, de alimentación y de salud. Además, como señala Mayoux (1995) existe una vulnerabilidad extrema de los/as microempresarios/as pobres y de los/as trabajadores/as en el sector microempresarial. Se presentan desventajas derivadas de la producción en economías de escala, el abastecimiento de materia prima y su gestión.

En este sentido, los hogares pobres que desarrollan actividades microempresariales enfrentan un conjunto de restricciones (obstáculos) que son independientes del género, es decir, que se relacionan con la situación de pobreza (variables socioeconómicas). Estas restricciones pueden ser externas (del entorno económico, social, político, etc.) e internas (directamente relacionadas con el funcionamiento interno de la microempresa).

Restricciones Socioeconómicas, Independientes del Género, que enfrentan las Microempresas Rurales.

Estas restricciones afectan a los dueños/as de empresas, a los/as trabajadores/as o empleados y a los familiares no remunerados (hombres y/o mujeres).

Restricciones Externas.

- Trato preferencial a las grandes empresas, desventajas directas o indirectas sufridas por las microempresas como resultado de las medidas de política económica en las áreas de créditos, licencias, precios, importaciones, exportaciones, inversiones e impuestos. Baja capacidad para incidir en los mercados.
- Mecanismos legales inconsistentes y poco transparentes. La administración local y regional es un obstáculo más que una fuente de apoyo.
- Acceso limitado a materias primas, productos y mercados intermedios. Es difícil acceder a los mercados más lucrativos por la organización de los empresarios y comerciantes más acaudalados. Escaso poder negociador con los proveedores y con los consumidores.
- Dificultades en el acceso a la información (sobre tecnología, mercados, etc.), falta de canales expeditos y masivos.
- Limitado acceso al crédito formal y a servicios financieros, debido a la incapacidad de proporcionar las garantías requeridas por los acreedores, o la necesidad sólo de sumas pequeñas, etc.
- Falta de una adecuada representación y/o de organización, que procure servicios efectivos. Inexistencia de agrupaciones que permitan formar redes de negocio o comercialización.
- Específicamente para las microempresas de productos agrícolas se presentan riesgos graves por factores ambientales.

Restricciones Internas.

- Fuerza de trabajo inadecuadamente capacitada, con bajos niveles de educación formal y de alfabetismo.
Falta de experiencia en gestión, y de habilidades organizacionales y de comercialización.
- Dificultades para separar las finanzas del hogar de la empresa. Desarrollo de una multiplicidad de funciones para la organización del proceso productivo y escasa división del trabajo (ej. la misma persona desempeña roles de producción y de gestión).

- Capacidad mínima para el procesamiento de información.
- Baja capitalización y tecnología obsoleta. Los instrumentos de trabajo son maquinaria de bajo costo y tecnología tradicional. Los empleados o familiares se les paga frecuentemente menos o no son remunerados del todo. A menudo trabajan en condiciones muy difíciles (salud, horas de trabajo, etc.), los emplean en la medida que los necesitan y como regla no tienen protección legal.

EJERCICIO N. 1 : Restricciones derivadas de la situación de pobreza y soluciones posibles.

De las restricciones externas e internas señaladas, ¿cuáles son las que están presentes en su área de trabajo?	¿Cuáles son las soluciones concretas que usted cree se pueden implementar para enfrentar estas restricciones que afectan a los/as microempresarios/as?
EXTERNAS	EXTERNAS
INTERNAS	INTERNAS

¿Qué Estrategias y Características tienden a adoptar las microempresas como consecuencia de las restricciones enfrentadas?

1. Implementación de estrategias de bajo crecimiento, caracterizadas por la utilización o la dependencia de redes sociales, trabajo familiar no remunerado (principalmente mujeres y niños), restringidas a mercados locales y el uso de otras fuentes de obtención de ingresos.
2. Destino de las utilidades de la empresa para gastos “extraordinarios” del hogar (ej. enfermedad, muerte, cuotas escolares, compensación por pérdidas en las cosechas) y para propósitos sociales (ej. regalos y otros aportes monetarios para familiares como una forma de seguridad social).
3. Menor acceso a recursos productivos e ingresos, además de escasa inversión.
4. Perspectiva de corto plazo en la toma de decisiones. Esto se relaciona con el hecho que en situaciones de pobreza, se presenta la necesidad de desarrollar un conjunto de estrategias de sobrevivencia que tengan un

beneficio inmediato y tangible. No disponen de tiempo para desarrollar actividades a mediano y largo plazo.

5. Estrategias de sobrevivencia frecuentemente basadas en el no-cumplimiento de estándares de calidad y en la explotación de la mano de obra.

6. Aceptación de costos de producción relativamente altos debido al tamaño de la empresa (falta de economías de escala en la producción, venta y comercialización).

EJERCICIO N. 2 : Estrategias y Características de las Microempresas.

De las estrategias y características señaladas, ¿Cuáles son las que están presentes en su área de trabajo?

SABIA USTED QUE...

Existen Mitos sobre el sector Microempresarial.

Un estudio realizado en Chile con microempresarios señala los siguientes:

"La mayoría de los microempresarios son pobres". Esto no siempre es así, dada la necesidad de considerar las diferencias socioeconómicas existentes al interior del sector microempresarial, de la relación positiva entre el trabajo de las mujeres y la disminución de la pobreza y de las dificultades de entrada al sector para la población en situación de pobreza. Los/as microempresarios/as no son los más pobres de la población afectada por la pobreza.

"El sector microempresarial es un refugio frente a la incapacidad de absorción de mano de obra del sector 'moderno' de la economía, especialmente en el caso de las mujeres". Contrarresta este mito el peso alto y constante de las microempresas respecto al total de unidades económicas del país en los años noventa, la estabilidad de los ocupados en el sector durante el mismo periodo y la alta permanencia de los microempresarios/as en el sector (9,1 años promedio en las mujeres y 11, 2 años en los hombres).

"Las mujeres que se dedican a las Microempresas lo hacen como una actividad secundaria". La jornada de trabajo de las mujeres contradice este mito. En promedio ellas trabajan 52 hrs. por semana y más de la mitad trabaja incluso 49 hrs. por semana. Por ende la actividad microempresarial constituye su actividad principal.

"Como fuente de empleo, el sector microempresarial es relativamente más importante para las mujeres que para los hombres". El peso relativo de las mujeres en el total de personas ocupadas en este sector es inferior al que ellas tienen en el conjunto de ocupados del país, diferencia que es particularmente notoria entre las trabajadoras cuenta propia. Por tanto, las mujeres tienen más barreras de entrada a éste que a otros sectores de la economía.

"Las mujeres son más informales que los hombres". En hombres y mujeres microempresarios predomina la carencia de un sistema formal. El nivel de desprotección en hombres y mujeres microempresarias es mayor al del total de ocupados del país. La informalidad es más una consecuencia de la precariedad económica que un factor determinante de la misma.

"Las mujeres gestionan sus negocios con criterios menos empresariales que los hombres". Los retiros mensuales de las mujeres son siempre inferiores a los de los hombres. Sus gastos en bienes para el hogar son igualmente inferiores a los de los hombres y existe evidencia en el sentido de que su lógica económica no difiere radicalmente de la masculina. (Valenzuela y Venegas, 2001).

Lo Diferente.

¿Qué DIFERENCIAS existen entre las mujeres y hombres involucrados en las Microempresas Rurales?

Si bien, tanto empresarias como empresarios tienen que pasar por las mismas etapas de establecimiento de una empresa y tienen los mismos desafíos, **las mujeres tienen un conjunto diferente de factores que les impide**, en primer lugar, su entrada como empresarias y luego, la supervivencia de sus negocios hasta el punto de ser negocios exitosos.

Hasta hace poco los estudios sobre microempresa y género solían hallarse entre dos visiones extremas: por un lado la visión de que las mujeres constituyen un segmento "deprivado" de la sociedad y por el otro lado una visión neutral que sugiere que los problemas relacionados con la pequeña y micro empresa no presentan diferencias de género.

La bibliografía especializada respecto del tema sugiere que los empresarios y empresarias tienen motivaciones, destrezas en negocios y niveles ocupacionales muy diferentes. Del mismo modo, hay diferencias en los factores que contribuyen a iniciar un negocio, especialmente los sistemas de soporte, fuentes de financiamiento y restricciones entre hombres y mujeres

(Schreiver 1975; Archana y Rehana 1985; Anamika 1987). Muchas de las características diferentes de las mujeres en las microempresas responden a un conjunto de factores restrictivos que las afectan específicamente en función del género. (Ya que, las limitaciones vinculadas a la pobreza, anteriormente señaladas, afectan a hombres y mujeres).

La carencia social expresada en el analfabetismo, la falta de garantías y contrapartes para obtener créditos, la falta de una protección legal básica, etc. afectan de forma similar a hombres y mujeres pobres, aunque tienen un mayor impacto negativo sobre las mujeres. Ellas también sufren desventajas específicas como resultado del género. Estas incluyen las dificultades de combinar el trabajo doméstico con las actividades empresariales, el aislamiento de las mujeres de la esfera pública en muchos países y la discriminación legal.

Es importante situar de manera específica a las mujeres empresarias, y las actuales desventajas que sufren, en tanto deben ser determinadas de manera separada en cada sociedad y en cada contexto. Sin embargo, algunas restricciones específicas de género se manifiestan de manera similar en diferentes contextos.

SABIA USTED QUE...

El desarrollo de una microempresa para las mujeres presenta mayores dificultades que su desempeño como trabajadora asalariada. Es decir, el sector microempresarial es un nicho de mercado en que las desigualdades de género son mayores que en otros.

La baja rentabilidad de las microempresas de mujeres se explica:

- principalmente por las desigualdades en el acceso a recursos de todo tipo (tecnología, capital, infraestructura, opciones de negocio, mercados, redes)
- y en segundo orden de importancia, están los aspectos asociados a sus roles en el ámbito reproductivo (edad del hijo menor, posición en el hogar, existencia de otras mujeres que sustituyan sus roles en el espacio familiar). Valenzuela y Venegas, 2001.

Restricciones Específicas de Género que afectan a las Mujeres (Empresarias, trabajadoras y como familiar no remunerado).

Condiciones legales.

- Muchas mujeres requieren, por ejemplo, del consentimiento escrito de un miembro varón de la familia para realizar transacciones financieras o para obtener tierras, así como otras restricciones legales (ej. derechos de herencia).

Códigos socioculturales, morales y éticos.

- Muchas culturas han establecido patrones de comportamiento y actividades consideradas típicas para hombres y mujeres, respectivamente. Estas restringen la elección de las actividades empresariales posibles para las mujeres, relacionadas usualmente con el hogar (ej. producción y venta de alimentos), con escaso estatus social y ubicadas en sectores económicos no dinámicos donde los ingresos recibidos son bajos. Además, mantienen a las mujeres muy ligadas al hogar limitando su acceso a materias primas y mercados distantes con precios más bajos.
- En general, las mujeres empresarias tienen menores oportunidades que los hombres de emplear un miembro de la familia (varón) en su negocio.
- Las mujeres frecuentemente tienen un escaso control sobre sus propios ingresos.

Obligaciones sociales y familiares de las mujeres.

- El rol de las mujeres en la familia y la sociedad se traduce en una carga de trabajo mayor para ellas, limitada libertad de elección en la ubicación y en la naturaleza de sus empresas.
- Las mujeres tienen escaso acceso a la educación, a la capacitación, especialmente en negocios modernos.
- Movilidad restringida, de modo que el negocio tiene que ser instalado en la vecindad inmediata por razones prácticas; esto también tiene el efecto de limitar el acceso de las mujeres a materias primas y mercados más económicos.

Restricciones institucionales.

- Los intereses de las mujeres están escasamente representados en las organizaciones microempresariales. Existen pocas mujeres en posiciones de toma de decisiones.
- Falta acceso a sistemas de información, redes profesionales, educación y capacitación en sectores económicos modernos y dinámicos. Como resultado son a menudo trabajadoras semi-especializadas y esto las confina a áreas tradicionales de empleo, con tecnologías simples, menos productivas, con salarios relativamente más bajos.
- Las mujeres son más vulnerables a ataques a su integridad y a su dignidad que los hombres. (como víctimas de abuso sexual, etc.).
- Las mujeres que no son dueñas de una microempresa están mucho más vulnerables a realizar trabajo subremunerado y a desarrollar un trabajo no pagado.

EJERCICIO N. 3 : Restricciones específicas de Género y soluciones posibles.

De las restricciones específicas de género señaladas, ¿cuáles son las que están presentes en su área de trabajo?	¿Cuales son las soluciones concretas que usted cree se pueden implementar para enfrentar estas restricciones que afectan a las mujeres del sector microempresarial?
Condiciones Legales	
Códigos Socioculturales, morales y éticos	
Obligaciones sociales y familiares de las mujeres	
Restricciones Institucionales.	

SABIA USTED QUE..

Existen algunas diferencias entre mujeres y hombres microempresarios.

Diferencias	Mujeres	Hombres
Motivaciones para empezar un negocio (Downing 1991)	Necesidad de logro Satisfacción en el trabajo Necesidad económica Ser su propio jefe	Necesidad de logro Deseo de hacer que las cosas funcionen Control sobre recursos Ser su propio jefe
Estrategias de crecimiento de las empresas (Downing 1991)	Tienden a crecer por medio de la diversificación	Tienden a crecer verticalmente
Sicológicas (Lyer 1995)	Menor confianza en sí misma Temor al éxito Utilizan una mayor variedad de redes de apoyo entre estos grupos de mujeres	Temor al fracaso Utilizan con mayor frecuencia asesores externos
Capital de inicio (Lyer 1995)	Bienes personales y ahorros	Préstamos del banco, prestamos personales, inversiones.
Tipo de Empresa (Lyer 1995)	Negocio relacionado con el área de servicios (ventas, comercio, educacionales) o trabajo en casa	Negocio relacionado con la manufactura o incorporación de tecnología fuera de casa
Gestión de la empresa (Lyer 1995)	Falta de capacitación técnica. Experiencia de gestión de fuerza de trabajo limitada Menor capacidad de gestión de finanzas Menor educación	Gestión de materiales e insumos limitada Menor capacidad de administración Menor capacidad de comercialización

- En este sentido resulta relevante un análisis de género centrado en las mujeres, en la medida que ellas pueden participar en una microempresa como propietarias, como trabajadoras o como familiar no remunerado.
- Particularmente, en el caso de las microempresas de mujeres, el análisis de género centrado en ellas es importante. Esto permite identificar las estrategias y características distintivas que asumen (en comparación con los varones) como consecuencia de las restricciones específicas de género que las afectan y las colocan en una situación de desventaja frente a los hombres microempresarios.

¿Cuáles son las ESTRATEGIAS y CARACTERÍSTICAS de las Mujeres Microempresarias como consecuencias de sus restricciones?

Derivado de las restricciones que enfrentan las mujeres en el sector microempresarial, las microempresas de mujeres asumen características específicas. Aunque algunas de esas características y estrategias se pueden aplicar a los hombres involucrados en microempresas, reflejan en mayor grado la situación de las mujeres microempresarias.

1. Tamaño de la empresa

- En la mayoría de los sectores, las microempresas dirigidas por mujeres se encuentran entre las más pequeñas y con menos trabajadores
- Las pequeñas empresas dirigidas por mujeres exhiben patrones de crecimiento menos regulares, ya que las mujeres están menos dispuestas a separar la operación del negocio de las obligaciones del hogar, no permitiendo hacer inversiones regulares para promover el crecimiento de la empresa.

2. Sector de negocio, actividad y tecnología.

- Las empresas dirigidas por mujeres frecuentemente se encuentran en sectores que tienen pocas barreras de entrada (ej. Sector servicios, en áreas tradicionales del sector manufacturero o textil, y el procesamiento de alimentos). A menudo, sin embargo, los sectores con menos barreras de entrada se caracterizan por una competencia muy fuerte, y los mercados en consecuencia tienden a estar saturados.
- En parte como resultado de sus restricciones de movilidad, las mujeres se concentran en pocos sectores económicos donde la productividad es baja (baja inversión, actividades con bajas utilidades en el mercado local).
- Las mujeres usualmente emplean tecnologías de producción tradicional, en la medida que frecuentemente están subcapacitadas. Además enfrentan restricciones financieras. Las empresas modernas con ciertos niveles de tecnología de punta están generalmente concentradas en manos de los varones.

3. Ubicación.

■ Las actividades empresariales de las mujeres están frecuentemente integradas al interior del hogar, o son llevadas a cabo cerca del hogar. En consecuencia, tales empresas están menos orientadas al mercado y el contacto con los consumidores es mínimo.

4. Estrategias de gestión.

■ Las mujeres minimizan el riesgo, aceptando que tendrán menores utilidades, por medio de la diversificación de sus fuentes de ingreso o al llevar a cabo estrategias más orientadas a su consolidación que su expansión.

■ Generalmente las mujeres dedican menos tiempo a la gestión empresarial que los hombres.

■ Las mujeres contratan menos empleados (varones) de sus familias o círculos de amigos que los hombres. Como regla se apoyan en trabajadoras mujeres (no capacitadas).

■ Las finanzas del hogar a menudo no están separadas de las finanzas de la empresa.

■ Las mujeres hacen pocas inversiones en sus empresas, debido a la necesidad de gastar su dinero en necesidades familiares o en emergencias. Las mujeres están menos dispuestas a recibir utilidades a largo plazo que los hombres porque son más dependientes de los ingresos a corto plazo como resultado de las responsabilidades familiares, aún cuando sus ingresos sean bajos.

EJERCICIO N. 4 : Estrategias y Características de las Microempresas de Mujeres.

De las estrategias y características señaladas para las microempresas de mujeres, ¿cuáles de éstas son aplicables a las microempresas de mujeres con que Ud. trabaja?
Tamaño de la empresa
Sector de negocio, actividad y tecnología
Ubicación
Estrategias de gestión

SABÍA USTED QUE...

Una proporción importante de mujeres son dueñas de microempresas.

- Entre un 30 y un 60% de las microempresas en Latinoamérica y El Caribe pertenecen a las mujeres.

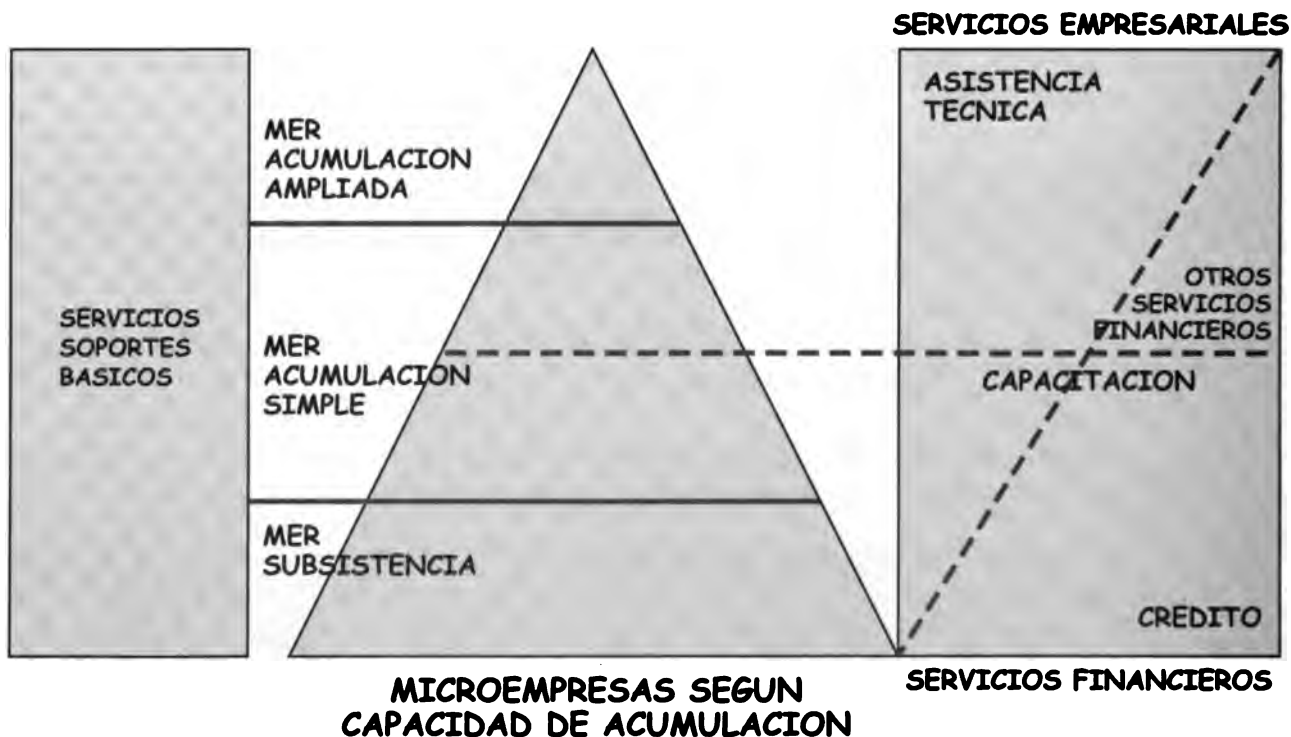
1.3. RECOMENDACIONES PARA EL TRABAJO DE MICROEMPRESA RURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO.

¿Cuáles son las Estrategias de intervención según tipo de Microempresa ¹¹?

Las estrategias de intervención recomendadas y los servicios que se pueden ofrecer para el sector microempresarial dependen en gran medida del nivel de desarrollo de las microempresas (ME de subsistencia, de acumulación simple y de acumulación ampliada). En este sentido, puede afirmarse que el crédito es indispensable en los niveles más bajos de la pirámide empresarial (ME Subsistencia), y que la asistencia técnica lo es en los niveles más altos de dicha pirámide (ME Acumulación Ampliada); mientras que, los servicios de soporte básico son requeridos en todos los niveles por igual. El siguiente gráfico muestra esta comprobación:

11 Modificado sobre la base de PROMICRO/OIT, 2000.

ESQUEMA DE RELACIONES ENTRE TIPO DE MICROEMPRESA Y SERVICIOS ENTREGADOS.



Medidas en función al nivel de desarrollo de las microempresas.

Para las MER con potencial de crecimiento (Acumulación simple y ampliada).

Para las microempresas con potencial de crecimiento resulta de fundamental importancia trabajar en los siguientes propósitos.

Mejora de la producción y de la productividad, con el propósito de mejorar la oferta de bienes o servicios microempresarial.

Identificación, apertura y ampliación de mercados y organización de la demanda a través de:

- Información comercial y tecnológica.
- Asistencia técnica.
- Inversiones de riesgo.
- Cooperación interempresarial y conglomerados.
- Organización productiva de los empresarios, para facilitar el intercambio y la prestación de servicios conjuntos.
- Mejora de las condiciones y medio ambiente de trabajo.

Todos estos campos de acción pueden atenderse a través de los siguientes servicios que, en muchos países de América Latina ya han probado su efectividad y funcionalidad:

- Centros de servicios empresariales.
- Programas de promoción de la subcontratación, de la articulación productiva.
- Sistemas de información empresarial: comercial y tecnológica.
- Investigación y desarrollo tecnológico (desarrollo de productos).
- Establecimiento de consorcios y alianzas.
- Organización de la demanda.
- Comercialización directa de bienes y servicios.
- Acopio de insumos y materias primas.
- Ferias.
- Asistencia sectorial.
- Capacitación especializada, etc.

Para las ME sin potencial de crecimiento (de Subsistencia).
En este caso, es necesario considerar los siguientes propósitos:
Mejora de los ingresos y de las condiciones del empleo a través de:

- Crédito; al menos en condiciones de mercado, mejor con subsidio.
- Capacitación: de preferencia (re)calificación laboral; formación de emprendedores, con énfasis en las actitudes; y, la formación básica en mercadeo.
- Servicios orientados a mejorar las condiciones y medio ambiente de trabajo.
- Generación de modalidades particulares de seguros de salud;
- Organización gremial, de carácter político principalmente.

Es necesario remarcar, en este caso, que para la microempresa sin potencial de crecimiento (más conocida como de subsistencia), el crédito y la capacitación son los servicios más exigidos y más recomendables.

Promoción de nuevas ME.

Dentro de las medidas en función al desarrollo de la microempresa, también es posible pensar en aquellas orientadas a promover y generar nuevas unidades económicas; en este caso, el público más adecuado para ello son los jóvenes, con los que se puede plantear los siguientes propósitos:

- Estímulo a jóvenes (mujeres/varones) para la elaboración/ejecución de proyectos empresariales.
- Identificación de mercados y divulgación de la información.
- Inversión de riesgo para jóvenes (mujeres/varones) con proyectos empresariales.

También se ha probado en los últimos años que una efectiva forma de generar microempresas es a través de la descentralización de servicios públicos, en especial los municipales. En favor de ello hablan muchas experiencias latinoamericanas.

¿Cuáles son las Areas de Intervención recomendadas para las Microempresas Rurales ¹²?

Estas recomendaciones se relacionan con las restricciones internas y del entorno de las microempresas. Aunque las medidas siempre requieren ser situadas en el contexto específico.

Hay algunos aspectos centrales: capacitación, asistencia técnica, información y financiación.

12 Sobre los planteamientos de Parra, 2001, PROMER.

- **Capacitación:** en el área empresarial (capacidad de gestión productiva y empresarial, habilidades en el manejo de relaciones humanas y liderazgo); técnica (capacitación para el perfeccionamiento en el manejo productivo y la transformación de productos, fomentando innovación) y de mercadeo (capacitación para preparar a los microempresarios para diseñar estrategias y aprovechar nuevas oportunidades de la economía).
- **Asistencia técnica:** en el área empresarial (mejorar gestión administrativa y empresarial); técnica (incorporar tecnología sostenible adecuada) y comercial (mejorar procesos de comercialización a través de incorporar procedimientos control calidad, embalaje, y presentación de los productos, entre otros).
- **Información:** refiere a la necesidad de apoyos de información para identificar y caracterizar otras microempresas rurales y para identificar fuentes de apoyo, para suministrar información sobre oportunidades de mercado, demanda de productos y precios.
- **Financiación:** establecer líneas de crédito específicas para la microempresa rural, adaptadas a las condiciones financieras del sector, implicando agilidad, flexibilidad y tasas de interés que dejen alguna parte de los excedentes a la microempresa.

EJERCICIO N. 5 : Recomendaciones para el trabajo con el sector microempresarial rural y su aplicación.

¿Cuáles de estas recomendaciones son aplicables para el trabajo con las microempresas con que Ud. trabaja? ¿De qué manera se podrían aplicar? ¿A través de la promoción de qué tipo de actividades?



Unidad Modular 2

Gestión Administrativa de Microempresas Rurales (MER)

UNIDAD MODULAR 2:

Gestión Administrativa de Microempresas Rurales (MER).

- ¿Cómo hacer un diagnóstico de la Microempresa Rural considerando un enfoque de género?
- ¿Cómo presentar un proyecto de Microempresa Rural a una entidad financiera?
- ¿Cómo elaborar un plan que permita entender una Microempresa Rural y evaluar sus resultados?
- ¿Cómo controlar lo que sucede financiera y económicamente en la Microempresa Rural?

Los primeros temas permiten que los/as profesionales y técnicos que trabajan con microempresario/as, asesoren a éstos en el diagnóstico, la elaboración de un proyecto de microempresa y el correspondiente plan de negocios. Por último, el tema de registros y controles, es desarrollado de manera práctica y comprensible, de forma que se pueda aplicar a toda microempresa. En todos estos temas se ha incorporado un análisis de género que permita desarrollar intervenciones que propicien la igualdad de oportunidades y la equidad.

Objetivos del Módulo

Desarrollar habilidades y conocimientos que puedan ser usados para asesorar la gestión de las Microempresas Rurales.

Aportar las herramientas para realizar un diagnóstico de la MER con enfoque de género.

Establecer los procedimientos para elaborar un proyecto de microempresa rural, útil para ser usado en la gestión de financiamiento.

Elaborar un plan de negocios, que sirva en la práctica para poder apoyarse en la conducción empresarial.

Describir herramientas para el registro, control y toma de decisiones empresariales.

2.1. DIAGNÓSTICO DE LA MICROEMPRESA RURAL CON ENFOQUE DE GÉNERO.

El objetivo de esta sección es proporcionar un conjunto de herramientas metodológicas ¹ con algunas modificaciones, que permitan desarrollar un análisis de género en la formulación de un proyecto de microempresa rural.

En cualquiera de los siguientes escenarios, se debe realizar un diagnóstico de género. Cuando:

1 Sobre la base de la propuesta de Pérez y Campillo (2000), con algunas modificaciones.

- El objetivo del proyecto que se quiere elaborar es crear una microempresa
- El objetivo del proyecto que se quiere elaborar es mejorar algún aspecto de una microempresa que ya existe
- La microempresa a crear o mejorar es:
Mixta (hombres y mujeres)
Sólo conformada por mujeres o
Sólo por hombres

El análisis de género propuesto en esta sección nos permitirá establecer:

¿Quiénes y cómo participan?

¿Cuáles son las restricciones fundamentales para la incorporación de hombres y mujeres a las actividades microempresariales sean éstas en empresas mixtas, sólo de hombres o sólo de mujeres?

¿Cómo es posible optimizar el potencial de recursos humanos con que cuenta una microempresa?

¿Qué soluciones concretas, a las restricciones identificadas se pueden desarrollar?

A continuación se presentan dos instrumentos para el diagnóstico. El objetivo de ambos instrumentos es visibilizar y explicitar el funcionamiento de las unidades microempresariales, desde una perspectiva de género, para luego plantearnos qué hacer y a interesarnos en el cómo.

Instrumento 1: Perfil de actividades.

Instrumento 2: Perfil de acceso y control de recursos y beneficios.

Instrumento 1: Perfil de actividades.

Permite identificar las diferentes funciones y actividades que desempeñan hombres y mujeres, especificando quién realiza qué, en qué tiempos y dónde. Es decir, cómo están divididas las tareas y quién tiene mayor responsabilidad. Considera diferencias de sexo y edad.

El análisis se hace respecto del hogar, la Microempresa y la comunidad en tanto se consideran las actividades en el ámbito reproductivo, el productivo y el comunal. Esto, por la relación entre los distintos espacios y el tiempo invertido en cada uno 2.

Dentro de las actividades productivas es importante considerar no sólo las que están directamente relacionadas con la MER, sino las otras

actividades productivas en el campo, a las cuales se le dedican horas de trabajo considerables. Por ejemplo, en el sector rural las mujeres asumen además tareas reproductivas y productivas en la finca. Los hombres a veces tienen empleo temporal y también asumen tareas relacionadas con cultivos de la finca.

En definitiva, este instrumento proporciona un cuadro claro de las tareas claves en la división genérica del trabajo en un ciclo productivo (agrícola, pecuario, agroindustrial, artesanal o de servicios) y en una jornada laboral más o menos típica. Lo que permite identificar restricciones de tiempo y disponibilidad de jornadas de trabajo para las actividades que se requieren desarrollar en la microempresa.

El análisis debería conducir a responder las siguientes preguntas:

¿Quiénes participan (edad, sexo) en las actividades reproductivas, productivas, de la MER y en las actividades comunales?

¿Con qué intensidad? y

¿Desde qué lugar?

Las actividades se agrupan en tres:

- Las reproductivas (tareas asociadas con preparación de alimentos, cuidado de hijos/as; aseo, lavado reparaciones del hogar; salud y educación de hijos/as, búsqueda de agua y leña).
- Las productivas (labores de la finca, cuidado de animales, labores de la microempresa).
- Las comunales (participación en organizaciones, participación en el gobierno local, celebraciones, acceso a redes de ayuda).

Instrumento N° 1: Perfil de Actividades

¿Qué actividades se realizan?	¿Quién hace qué?	¿Cuándo se realizan esas actividades? (Frecuencia)	¿Cuánto tiempo se invierte en estas actividades? (horas x día)	¿En qué lugar se realizan estas actividades?
1. Reproductivas				
Ejemplos: • Cocinar • Acarreo de agua • Lavado de ropa • Cuidado de niños • Otras.	FAN, FA FA, FN, MN ...ETC.	Diario todo el año	5hrs x día 2hrs. X día	casa bosque
2. Productivas				
Ejemplo: 2.1 Productivas microempresa: Compra materiales Contabilidad Venta de productos 2.2 Otras Productivas • Siembra • Fertilización • Deshierbe • Otras.	MA, FA MA FA FA, MA MN MA FA FN	Estacional 1 vez por mes 2 veces x semana Estacional ...ETC.	4 horas x día 8 horas x día 3 horas x vez 5 días, 8hrs x día , 8hrs.x día	Fuera comunidad Microempresa Fuera comunidad parcela
3. Comunales				
Ejemplos: • Organización • Celebraciones • Política local • Otras.	MA, MAN FAETC.	1 x mes eventual	5 hrs día. 10 hrs. día	comunidad
Códigos:				
	Sexo Femenino: FN Fem. niñas FA Fem. adulta FAM Fem. anciana Sexo Masculino: MN: Masc. niños MA: Masc. Adultos MAN: Masc. Anciano	Cuándo se realiza la actividad: Ej.: diario, estacional, eventual, todo el año, etc.	Qué intensidad demanda Ej.: meses por año, días al mes, horas por semana	Lugar C: Casa; P: Parcela B: Bosque CL: Comunidad EX: Fuera de la comunidad MI: microempresa



Se pueden plantear otras preguntas a partir del análisis de la información vertida en el instrumento anterior:

1. ¿Cuáles son las actividades que comparten hombres y mujeres?
¿Cuáles son las actividades que son sólo responsabilidad de los hombres y sólo responsabilidad de las mujeres?
2. ¿Cuáles son las necesidades y prioridades de hombres y mujeres en relación con sus actividades?
3. ¿Qué soluciones se pueden definir para cambiar las desigualdades existentes en la división del trabajo basada en el género? Por ejemplo, para aliviar carga de trabajo de las mujeres.
4. ¿Con el paso del tiempo se han registrado cambios en la división de trabajo? ¿Cuáles son las funciones o actividades que pueden cambiar? ¿Cuándo y cómo pueden ocurrir estos cambios?
5. ¿Permiten las normas culturales compartir las tareas entre hombres y mujeres? ¿Es posible modificar las actividades que son concebidas tradicionalmente como funciones femeninas o masculinas?
6. ¿Qué otros recursos humanos se pueden incorporar a las actividades microempresariales?

Instrumento N° 2: Perfil de acceso y control de Recursos y Beneficios.

Esta herramienta permite identificar qué integrantes del hogar, la microempresa y la comunidad, tienen acceso a los recursos y beneficios; y quiénes tienen el control señalando cómo se ejerce el poder y qué áreas abarca esta influencia sobre las demás personas. Además, permite identificar la percepción que tienen los hombres y las mujeres sobre sus habilidades, oportunidades y obstáculos en el uso y el control de los recursos.

Desde un enfoque de género, reflexionar sobre estos aspectos ayuda a determinar cómo y por qué los recursos son distribuidos de una cierta manera, los derechos de su usufructo y posesión y a quién van dirigidos los beneficios de su uso.

El acceso y control son dimensiones importantes de considerar ya que existen diferencias en éste, tanto por género, por edad, por posición social, etc. También es importante distinguir la existencia de recursos estratégicos y más valorados, tanto social como económicamente. Por ende, no es lo mismo acceder y controlar recursos no estratégicos y no valorados, que lo contrario. Por ejemplo, controlar montos de ingresos monetarios menores para la administración del hogar no es lo mismo que controlar los ingresos por venta de tierra, o las utilidades de la microempresa. Y esto, no sólo por las connotaciones en tanto valoración social, sino en términos de las opciones y posibilidades de negocios.

Acceso a recursos/ beneficios.

Tener “acceso a” implica la posibilidad de usar o usufructuar de ellos. Refiere a la oportunidad que tiene cada miembro del hogar / microempresa de hacer uso de un determinado factor como la tierra, el crédito, información, mercados, la maquinaria y el equipo, tecnología o la capacitación, entre otros.

Control de recursos/ beneficios.

Explica la posibilidad de tomar decisiones sobre el uso de los recursos y beneficios e imponérselo a otros. En algunas circunstancias las mujeres o los hombres, pueden llegar a tener acceso a los recursos, pero pueden no tener control sobre ellos. Tener el control sobre los recursos y los beneficios está vinculado a la capacidad de tomar decisiones con relación a ellos, de disponer de ellos, como por ejemplo, la posibilidad de venderlos, alquilarlos, etc.

Instrumento N° 2: Perfil de acceso y control de Recursos y Beneficios.

La columna 1 identifica el **Ambito** que se está analizando. En la columna 2, **Recursos**, debe identificar los recursos disponibles en cada ámbito (enumerándolos), estableciendo quién tiene **acceso** y quién tiene **control** (hombres y/o mujeres). En la columna 3, **Beneficios**, debe describir los beneficios asociados a los recursos disponibles en cada ámbito (enumerándolos), estableciendo quién tiene **acceso** y quién tiene **control** (hombres y/o mujeres).

Ambito	Recursos (1)					Beneficios (2)				
	Descripción	Acceso (uso)		Control		Descripción	Acceso (uso)		Control	
		H	M	H	M		H	M	H	M
Reproductivo	Ejemplos: Vivienda Servicios básicos Insumos Educación Etc.									
Productivo	Ejemplos: Tierra Tecnología riego Insumos Herramientas Etc.									
Comunal	Ejemplos: Organizaciones de Representación Subsidios etc.									

Se pueden plantear otras preguntas a partir del análisis de la información vertida en el **instrumento 2** (anterior):

1. ¿A cuáles *recursos* tienen *acceso*, hombres y mujeres, según edad, en el ámbito reproductivo, productivo y comunal?
2. ¿Qué uso se hace de los recursos?
3. ¿Quién o quiénes controlan los recursos?,
4. ¿Quién decide sobre el acceso a los recursos?, ¿Qué tipo de procesos de negociación se llevan a cabo?, ¿Quiénes participan de los procesos de negociación?
5. ¿Qué *beneficios* se derivan de ese acceso para las mujeres y los hombres específicamente?, ¿A los intereses de quienes responden?
6. ¿Quién tiene acceso a los beneficios?
7. ¿Quién controla los beneficios?, ¿Quién decide sobre los beneficios? ¿Qué tipo de procesos de negociación se llevan a cabo?, ¿Quiénes participan de los procesos de negociación?
8. ¿Quién tiene acceso a los recursos dentro del *hogar*?
9. ¿Quién tiene el control de los recursos en el hogar?
10. ¿Son diferentes las percepciones sobre el poder y la toma de decisiones entre los miembros de un hogar?
11. ¿Quién tiene el acceso a los recursos en la *microempresa*?
12. ¿Quién tiene el control de los recursos en la microempresa?
13. Los recursos estratégicos en el proceso de producción ¿quién los controla?
14. ¿Quién tiene el acceso a los recursos a escala *comunitaria*?
15. ¿Quién tiene el control de los recursos a escala comunitaria?
16. ¿Se pueden cambiar las relaciones de poder al interior de a comunidad?
17. ¿Qué cambios son necesarios para un equitativo acceso y control de los recursos de hombres y mujeres en actividades nuevas? ¿Cuál podría ser el resultado de cambios en el acceso y control sobre los recursos?
18. ¿Se encuentran satisfechos con los cambios propuestos todos los miembros del grupo?

Proyecto de Microempresa Rural.

Esta sección presenta todos los pasos necesarios para presentar y elaborar un proyecto de Microempresa Rural. Se parte con los Antecedentes requeridos y se termina con la proyección de resultados.

2.2. PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES DE LA MICROEMPRESA RURAL.

En el siguiente Instrumento se han incluido todos los antecedentes que se necesitan presentar y que son solicitados por organismos privados de desarrollo y entidades financieras formales; sin embargo, es posible que en algunas entidades los requerimientos sean menores.

ANTECEDENTES PARA LA PRESENTACION DE LA EMPRESA

1. IDENTIFICACION DEL SOLICITANTE

RAZON SOCIAL O APELLIDO PATERNO		APELLIDO PATERNO		NOMBRE	
CALLE	NUMERO	DPTO/OF/LOCAL	BLOCK	ALDEAVILLA	
MUNICIPIO	PROVINCIA/CIUDAD	TELEFONO/FAX		email	
DESCRIPCION DEL GIRO DE NEGOCIO. ACTIVIDAD ECONOMICA O PRFESION					
CODIGO ACTIVIDAD					

2. ANTECEDENTES LEGALES Y ADMINISTRATIVOS

ANTECEDENTES LEGALES Y ADMINISTRATIVOS (EN EL CASO DE QUE EXISTA UNA EMPRESA ANTERIOR)	
FORMA JURIDICA DE LA EMPRESA (MARQUE CON UNA CRUZ)	
Sociedad Limitada <input type="checkbox"/>	Sociedad Anónima <input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>
Si marcó otros, especifique:	
Fecha de Constitución	Fecha de Inscripción
Plazo y evolución legal posterior si la hubiere. (presentar copia de escritura pública y sus modificaciones)	
ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS. Organización de la Empresa	
Funciones principales de cada Unidad Técnica y Administrativa (presentar organigrama)	
1.	2.
3.	4.
5.	6.
7.	8.
9.	10.
11.	12.

ANTECEDENTES FINANCIEROS (Presentar balances y estados de resultados de la empresa, auditados, para los últimos cinco años, con sus respectivos anexos detallados)

LISTADO DE CREDITOS ACTUALES (Presentar Estados de Situación Financiera Personal)	
DE LA EMPRESA	PERSONALES
Fuente de recursos o banco:	Fuente de recursos o banco:
Destino:	Destino:
Monto:	Monto:
Fecha de otorgamiento:	Fecha de otorgamiento:
Fecha de vencimiento:	Fecha de vencimiento:

2.3.

EL PROYECTO: FLUJOGRAMA DE PASOS

a) SÍNTESIS DEL PROYECTO

b) ANÁLISIS DE MERCADO

c) MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

d) TAMAÑO Y LOCALIZACIÓN

e) INGENIERÍA DEL PROYECTO

f) ORGANIZACIÓN Y REC.HUM.

g) INVERSIONES

j) FINANCIAMIENTO

i) PROYECCIÓN DE RESULTADOS

Cuando una microempresa ya existente pretende ejecutar un nuevo proyecto -es decir, mejorar algún aspecto o expandir el negocio- es necesario, en muchos casos, presentar: sus principales características y su trayectoria en los aspectos administrativos, operativos y financieros a fin de que el financiador pueda apreciar su capacidad para ejecutarlo y además, contar con elementos necesarios para identificar su vinculación con el mismo.

En el caso de que se trate de una empresa en formación, los datos solicitados corresponderán a la persona emprendedora o propietaria de la empresa a instalar. Se debe tomar en cuenta que si se va a iniciar una microempresa, se requerirá capital inicial y dedicación de tiempo.

En cualquiera de los dos casos, es necesario tener presente las restricciones que enfrentan las microempresas en general. Además, colocar atención a las restricciones de género ³ que afectan a las mujeres, y de manera específica considerar las restricciones de género que afectan a las microempresas sólo de mujeres.

Generalmente, las mujeres tienen serias restricciones de acceso a entidades financieras formales. El encargado de elaborar el proyecto de microempresa rural debe consignar tales restricciones y proponer soluciones pertinentes. Además, las mujeres que quieren emprender un negocio suelen no disponer de capital. Por lo tanto, el componente de microempresa debe considerar cómo se hará cargo de asegurar equidad en el acceso a capital y a fuentes de financiamiento y de asegurar en los proyectos de microempresa cómo solucionar el problema de financiamiento para las mujeres microempresarias.

a) **Síntesis del proyecto**

El objetivo principal es obtener una descripción del proyecto que incluye un resumen general de las principales características del mismo. El objetivo es presentar una idea clara de lo que se pretende llevar a cabo, en lo referente a las actividades a desarrollar, destacando los aspectos relacionados con las obras físicas, estructura de la inversión y financiera, ubicación, etc.

- Breve descripción del proyecto. Presentar en forma resumida en qué consiste el proyecto a ejecutar, tomando en cuenta los siguientes aspectos:
- Rama o actividad económica
- Localización geográfica
- Bienes a producir
- Disponibilidad de fuerza de trabajo femenina y masculina (ver diagnóstico)

3 Ver Modulo 1, Análisis de la Microempresa Rural con Enfoque de Género. (fortalezas y restricciones).

- Mercado o mercados a que se orientarán el o los productos
- Tipo de inversiones a realizar
- Costo total del proyecto

Se debe poner especial atención a la disponibilidad de fuerza de trabajo masculina y femenina (jornadas de trabajo). Recordando que el mayor recurso de las familias pobres es su propia mano de obra no remunerada.

b) Análisis de Mercado

La importancia del estudio de mercado permite caracterizar la futura demanda de los bienes y servicios que se van a producir:

- el área de influencia del mercado ya sea local, regional, nacional o internacional,
- información sobre la competencia,
- los precios de los insumos de la empresa,
- los canales de distribución, entre otros.

Se debe poner especial atención al estudio de mercado por cuanto la viabilidad y éxito del proyecto de microempresa depende en gran medida de una buena caracterización de la demanda.

Un mal dimensionamiento del mercado puede llevar a establecer un tamaño inadecuado de la capacidad de la empresa y particularmente de su capacidad de producción. Es decir, si la capacidad de producción (volúmenes, toneladas, etc.) es inferior a la requerida por el mercado, no sólo se puede perder un mercado sino que además se disminuirá la rentabilidad del proyecto.

Estudio del Mercado de los Productos: Dimensionamiento

<p>Enumerar y describir los productos y subproductos a ser elaborados conforme al proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Listado de los productos a elaborar
<p>Tipo de mercado: mercado nacional y/o externo.</p>
<p>Definición del ámbito geográfico o área de influencia del proyecto de microempresa, que se incluirá en el análisis histórico.</p>
<p>Para cada producto o subproducto descrito: cuantificar el consumo de éstos en la región donde se tendrá influencia en -al menos- los últimos tres años.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ● Proyecciones del consumo aparente para un período de tres años. ● Principales personas que serían o son proveedores de insumos para la microempresa.
<p>Caracterizar los canales de distribución de los productos a producir en el nivel: local, regional, nacional o internacional, si es el caso. Identificando las formas en que hoy se venden los productos.</p>

Sólo si piensa en exportación

<ul style="list-style-type: none"> ● Evolución de los precios en los países de destino en los últimos cinco años.
<ul style="list-style-type: none"> ● Programa de expansión de las exportaciones para un período de cinco años.
<ul style="list-style-type: none"> ● Posible clientela, por sexo y edad, del o de los productos en el mercado externo.
<ul style="list-style-type: none"> ● Precios unitarios de referencia para el proyecto por países. Dichos precios se expresarán en la moneda nacional y del país donde se pretende exportar.
<ul style="list-style-type: none"> ● Incentivos a la exportación en el país, aplicables al proyecto.

c) Materias Primas y Materiales

En general, todo proyecto de microempresa debe considerar en su análisis las materias primas o insumos necesarios para producir el producto final.

Materias primas y Materiales:

Describir cada una de las materias primas o insumos necesarios y que se utilizarán en el proceso productivo, considerando en la descripción los siguientes elementos:

Características principales: empresa proveedora, calidad, disponibilidad en el mercado, estacionalidad y cualquier otra característica que se considere relevante.

Precios:

- *Materias primas locales (buscar varias alternativas).*
- *Materias primas de importación (impuestos CIF, más transporte interno y otros gastos en que se incurrirá hasta hacerla llegar a la planta).*
- *Cantidades anuales de materias primas, tanto locales como importadas. Indicar los criterios utilizados para determinar los volúmenes a necesitarse anualmente.*
- *Tiempos de entrega para cada una de las principales materias primas, tanto locales como importadas.*

- Fuentes alternativas de abastecimiento, indicando país de origen, proveedores.
- Almacenamiento de insumos (capacidad de bodega y otros sitios de acopio)
- Indicar las cantidades promedio mensual y anual que se debe tener en inventarios, tanto de materias primas como de materiales.

d) **Tamaño y Localización**

A partir del estudio de mercado y tomando en consideración los aspectos de tipo financiero, económico y de ingeniería, así como la estrategia definida por la empresaria o empresario, se debe:

- Justificar la capacidad del proyecto que se está presentando, esto es establecer el tamaño del proyecto y
- Describir dónde se localiza la Microempresa.

Si corresponde, se debe analizar también las necesidades de expansión de la capacidad instalada, indicando las nuevas inversiones que se requieran para cada ampliación con referencia a la del estudio.

Justificación de la capacidad del proyecto:

- Análisis de la relación entre la capacidad de producción de la empresa y dimensionamiento del mercado (punto b).
- Análisis de la relación entre disponibilidad y características de las materias primas e insumos necesarios y la capacidad de producción de la microempresa.
- Justificación de la capacidad de producción, según disponibilidad y calificación de mano de obra femenina y masculina, capacidad financiera y otras condiciones que se consideren determinantes.
- Justificación de la capacidad de producción con relación a las alternativas tecnológicas y las economías de escala.

Localización de la microempresa:

- Descripción de la ubicación geográfica del proyecto de microempresa
- Zona de localización: plano de ubicación.
- Descripción de las condiciones del sitio del proyecto que fueron factores determinantes en su localización y propiedad del mismo.

- Infraestructura existente y facilidades complementarias: vivienda, energía eléctrica, vías de transporte, agua, desagüe, tratamientos de residuos de acuerdo a disposiciones vigentes.
- Vías de acceso (caminos, medios de transporte, teléfono, etc.)

e) Ingeniería del Proyecto

La ingeniería del proyecto tiene por objeto aportar la información que permita hacer una evaluación técnica del mismo y establecer las bases sobre las que se construirá e instalará la microempresa, en caso de que el proyecto demuestre ser factible de financiarse.

La ingeniería del proyecto se realiza en tres fases:

- La primera tiene por objeto obtener la información necesaria para la adopción de un proceso de producción adecuado.
- En la segunda, se especifica la maquinaria, el equipo y si corresponde la obra civil que servirá para determinar la magnitud de la inversión y los costos de operación de la empresa.
- En la tercera, se hace una estimación preliminar de la inversión y de los gastos de puesta en marcha de la microempresa

En resumen, la ingeniería del proyecto debe incluir una descripción simplificada del proceso, donde se muestren las diferentes etapas de transformación que sufrirán las materias primas y materiales, hasta convertirse en el producto final.

Asimismo, debe describir la tecnología a utilizar y los respectivos espacios físicos de producción y servicios, tomando en consideración la especificidad y necesidades de ambos sexos.

Descripción del Proceso de Fabricación:

- Diagrama del proceso de producción, donde se deben mostrar las etapas y su duración, indicando además, capacidades y rendimientos.
- Diagrama de recorrido, indicando el flujo de materias primas, hasta obtener el producto final.
- Si corresponde: Diagrama de distribución de la microempresa dentro del terreno y áreas destinadas a expansiones futuras.

Tecnologías:

- Describir las tecnologías a utilizar y sus orígenes, así como la adaptación y capacitación requerida para utilizarla eficientemente por las mujeres y hombres que trabajarán con ella.
- Forma en que se adquirirá la tecnología.
- Gastos anuales para el uso de la tecnología, tales como regalías y otras compensaciones.
- Justificación de la tecnología adoptada: tamaño, versatilidad, uso de mano de obra

Programa de Producción:

Una vez proyectadas las ventas para los primeros tres años de operación de la empresa, el estudio de factibilidad debe definir el programa de producción, indicando los volúmenes para cada artículo que se producirá anualmente, de acuerdo a la capacidad del mercado y de la capacidad propia de producción, para un período de tres años. El programa de producción deberá expresarse en Unidades o Grupo de Unidades (docenas, cientos, millares, etc.).

Instrumento a utilizar para el programa de producción:

Un ejemplo	Situación actual de producción en la Microempresa	Demanda del Mercado Identificado	Exigencias para la Microempresa
Volumen de producción	5.000 envases de $\frac{1}{2}$ litro de shampoo al mes	6.500 envases de $\frac{1}{2}$ litro de shampoo al mes	Producir 1.500 envases adicionales.
Calidad del producto	Biodegradable Aroma mango Color amarillo	Biodegradable Dos aromas Dos colores	O.K Incorporar otro Desarrollar otro
	Año1	Año2	Año3
Volumen producción			
calidad			

Maquinaria y Equipo:

- Debe indicarse las características técnicas principales: estado, capacidad y consumo de energía.
- Debe indicarse la cantidad de cada una de las máquinas y equipos necesarios
- Precio unitario del producto (impuestos, más transporte interno y otros gastos).

- Costos totales de la maquinaria y el equipo.
- Repuestos de uso corriente y accesorios. Indicar las características técnicas principales, cantidad, etc., de aquellos repuestos y accesorios que, por su naturaleza y el uso de los mismos, se necesitan con cierta regularidad.

Instalaciones y Servicios:

Indicar qué tipo de instalaciones y servicios son importantes para la Microempresa, los que deberán formar parte de los anexos al estudio de factibilidad:

- Energía eléctrica
- Agua
- Gas
- Otros servicios

Si corresponde, Obras de Ingeniería Civil:

- Edificaciones destinadas a: área productiva, bodegas (capacidad), otros servicios.
- Planos de las áreas a construir. Dichos planos deberán presentarse con el visto bueno de los organismos correspondientes.

f) Organización y Requerimientos Humanos

La organización de una empresa consiste en definir y asignar las funciones que es necesario llevar a cabo para lograr, de una manera eficaz, los objetivos de la misma. Esta organización incluye la especificación del número de personas que integrarán la microempresa, el establecimiento de las responsabilidades de trabajo, así como la determinación de los respectivos objetivos, funciones, incluyendo la especificación de las relaciones que deberá existir entre los diferentes integrantes.

Se distinguen dos tipos de requisitos:

- Normas y criterios básicos
- Recursos humanos

Normas y Criterios Básicos

Corresponde a una descripción de cómo se organizará la empresa: estructura administrativa para la ejecución del proyecto, Incluyendo a) Descripción de las normas o reglamentos utilizados para estructurar la organización de la empresa y b) Forma de supervisión durante la ejecución del proyecto.

Requerimientos humanos:

- Tipo, cantidad quincenal de mano de obra o jornadas de trabajo requeridas.
- Necesidad de Asistencia Técnica diferenciadas por sexo.
- Costo total de requerimientos humanos, no olvidando calcular el costo real de la fuerza de trabajo familiar, si la hubiera.
- Si se contrata a personas, especificar la remuneración promedio mensual del personal que se contratará
- Calendario de contratación y entrenamiento del personal para la ejecución del proyecto.

g) Inversiones

En esta etapa se procede a hacer una estimación precisa de la inversión requerida para la ejecución del proyecto de empresa. Los recursos necesarios se pueden clasificar en dos grandes grupos:

- los que constituyan la inversión fija, y
- los requisitos para la operación de la misma, o sea el capital de trabajo.

La inversión fija está constituida por el conjunto de bienes y servicios que se requieren, durante la etapa de instalación de la microempresa y se utilizan a lo largo de su vida útil. Los principales componentes de la inversión fija son: terrenos, edificaciones, maquinarias, equipo, servicios, mano de obra contratada.

El capital de trabajo permanente lo constituyen los recursos necesarios para atender las operaciones de producción, distribución y venta de los productos elaborados.

Inversiones	Año 1	Año 2	Año 3
Inversión Fija	\$	\$	\$
Capital de trabajo permanente	\$	\$	\$

h) Financiamiento

Una vez determinado el monto requerido de inversión para la ejecución del proyecto, se deberán analizar las posibles fuentes de financiamiento para su ejecución y los fondos necesarios para realizar el mismo. Así también, señalar los mecanismos mediante los cuales se harán llegar esos recursos a las entidades proveedoras de los bienes y servicios requeridos por el referido proyecto, de acuerdo con el programa de trabajo y el calendario de inversiones.

En relación a la disponibilidad de recursos, si corresponde se deberá tomar en cuenta la proporción de adquisiciones que deberá pagarse en moneda extranjera. Finalmente, será necesario señalar a qué diferentes fuentes de financiamiento se recurrirá para obtener los recursos necesarios, destinados a cubrir la inversión fija y el capital de trabajo permanente.

Montos de Inversión y Fuentes de Recursos Financieros

<ul style="list-style-type: none"> ■ Debe presentarse un desglose de los rubros de inversión, y para cada uno de ellos indicar el monto de participación por fuentes de financiamiento Para la parte del financiamiento que se realice con recursos propios, especificar: <ul style="list-style-type: none"> ■ Aporte en especies ■ Aporte en efectivo
<ul style="list-style-type: none"> ■ Para la parte de financiamiento que provenga de una fuente de crédito, señalar por separado en cada caso: persona, entidad o empresa que otorga el crédito, domicilio, tipo de crédito, garantía, monto total, tasa de interés, período de gracia, régimen de amortización e indicar las fuentes nacionales y extranjeras, ya sean institucionales o no.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Avals obtenidos o en trámite en las entidades bancarias, financieras formales u organismos privados de desarrollo para el financiamiento del proyecto.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Calendario de inversiones y fuentes de los recursos. La formulación del proyecto debe incluir, además de los cuadros de financiamiento, el calendario de las inversiones, considerando las respectivas fuentes de los recursos previstos para el establecimiento y operación de la empresa. Para la elaboración del calendario, debe contarse con la estructura de las inversiones del proyecto, las fechas previstas para su realización, así como la consideración de las diferentes fuentes de financiamiento.

Inversiones	Año 1		Año 2		Año 3	
	Aporte propio	Fuente Financiera	Aporte propio	Fuente Financiera	Aporte propio	Fuente Financiera
Inversión Fija	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Capital de trabajo permanente	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Tipo de crédito						
Calendario pago						

i) Proyección de Resultados

En esta etapa se debe realizar una estimación de los resultados financieros que se obtendrán durante los primeros años de la ejecución del proyecto.

Para ello, se requiere efectuar un pronóstico de ventas que la empresa pretende alcanzar, así como los correspondientes costos totales, para establecer las utilidades, el respectivo punto de equilibrio y preparar estados financieros pro-forma.

Ventas:

Detallar las cantidades a vender en los diferentes productos que se elaborarán, durante los primeros cinco años de operación del proyecto, así como los criterios utilizados para establecer los diferentes niveles de precios de los mismos, tales como precios de fábrica, al distribuidor, al detallista y a la persona consumidora.

- Estimaciones de las ventas de los productos de la empresa, para el mercado nacional y externo:
- Cantidades vendidas en unidades
- Precio de venta unitario
- Ingresos por ventas
- Ingresos totales para los primeros tres años

Costos Totales:

Realizar una estimación total de los costos totales anuales para tres años, de acuerdo a los rubros abajo indicados, distribuidos en fijos y variables, conforme a los distintos niveles de producción anuales con los que se trabajará, e indicar el costo total unitario:

- Monto de costo total (tres años)
- Costos unitarios
- Utilidades
- Punto de equilibrio

Estados financieros pro-forma:

- Balance general para los tres años.
- Estados de pérdidas y ganancias para los tres primeros años.
- Flujo de efectivo para los tres primeros años.
- Capacidad de pago anual.
- Período de recuperación de la inversión.

2.4. Plan de Negocios

El objetivo del Plan de Negocios es concretar en actividades todas las ideas que se formularon. Por ello el Plan de Negocios sirve como una guía de operación, evaluación y ordenamiento de la experiencia empresarial.

Si el Plan de Negocios se evalúa cada cierto tiempo, se convierte en una herramienta de toma de decisiones, al igual que los Registros y Controles.

El Plan de Negocios es una herramienta útil para todas las personas que se dedican a la actividad empresarial, ya sea que tengan una empresa o para aquéllas que desean crearla. Para las primeras, les permite ordenar una idea nueva para su negocio, lo cual les ayudará a innovar en productos o servicios, con la seguridad de invertir adecuadamente. Para las segundas, crear una empresa, les posibilita calcular el riesgo en su inversión considerando todos los elementos, factores internos y externos a la empresa.

Los pasos a seguir en esta sección son los siguientes:

- a) Justificación
- b) Objetivos
- c) Mercado, productos y cualidades
- d) Flujo de venta
- e) Inversión en Infraestructura
- f) Inversión en equipo
- g) Instalaciones y servicios
- h) Costo

- i) Precio de venta
- j) Contabilidad
- k) Nicho de mercado
- l) Formas de distribución
- m) Promoción
- n) Ingeniería del proyecto
- o) Tecnología de producción
- p) Funciones del personal

Estructura y Contenidos de un Plan de Negocios

a) Contexto - Justificación

Se refiere a las razones por qué surge una microempresa en una región del país o en un área de la provincia. También se relaciona con las necesidades y motivaciones que tienen aquellos que crean una microempresa o quieren mejorar la que tienen. En este sentido, es necesario considerar que hombres y mujeres tienen diferentes razones para desarrollar una microempresa y que éstas se relacionan con sus necesidades, papeles, actividades, acceso y control de recursos, capacidades y motivaciones, entre otros.

Además, debe incluirse en la justificación de un plan de negocios, cuáles son las necesidades de la población que se pretende resolver con los productos o servicios que la microempresa producirá.

- Factores culturales que inciden en la creación/ ampliación de una MER.

Por un lado, hay aspectos culturales que están definiendo el tipo de actividades productivas que tradicionalmente se desarrollan en una determinada zona y por ende inciden en las actividades productivas a elegir para desarrollar una microempresa.

Además, hay factores culturales que definen que actividades son “adecuadas” para hombres y mujeres ⁴, cuáles son los roles que debe desempeñar cada uno, en qué espacios, con qué posibilidades de toma de decisiones, etc. Por lo tanto, estos aspectos definidos culturalmente marcan las opciones de hombres y mujeres al crear o consolidar sus microempresas. De manera que, generalmente las mujeres eligen actividades ligadas al hogar, con baja valoración social, en sectores económicos no dinámicos donde los ingresos son bajos. Así también, derivado de estas “definiciones culturales” su movilidad en espacios públicos es escasa, lo que afecta su acceso a mercados e insumos a precios más rebajados y sus relaciones con los consumidores. No así los varones que crean o buscan consolidar sus microempresas, los cuales generalmente están ligados a la producción en sectores más rentables y dinámicos, con mejores ingresos, con mayor movilidad (lo que les permite acceder a mejores recursos y relacionarse de manera más estrecha con los consumidores).

*4 Ver en el
Módulo 1,
Restricciones
específicas de
Género que
afectan a las
mujeres.*

También, el surgimiento de una microempresa o su ampliación puede deberse a la necesidad de los hogares rurales de generar ingresos monetarios, generalmente escasos. Otras razones de tipo económico son la búsqueda de formas de producción y comercialización más eficientes, a través de la asociación de productore/as.

b) Objetivos

Los objetivos son las intenciones, resultado, metas que se tienen para un Plan de Negocios. Se refiere a qué pretendemos lograr con el plan de negocios en la empresa.

1. ¿Mejorar los niveles de subsistencia del hogar?
2. ¿Obtener ingresos monetarios en una unidad productiva?
3. ¿Aumentar los niveles de ingresos (dinero)?
4. ¿Mejorar la articulación al mercado?
5. ¿Mejorar la calidad de la producción y la productividad?
6. ¿Mejorar la comercialización de los productos (bienes o servicios)?
7. ¿Otros?, ¿cuáles?

Cuáles son los objetivos del proyecto?	
1.	
2.	
3.	

c) Mercado, Productos y Cualidades

Se trata de definir los productos con los que vamos a contar y sus cualidades. Así como, el mercado diferenciado por sexo, edad, ingresos, a efecto de hacer una valoración justa y objetiva, que permita visualizar sus efectivas posibilidades en el mercado, frente a otros productos. No se debe definir únicamente cualidades positivas; también, si encontramos en nuestro producto alguna cualidad negativa o no tan buena, ésta debe expresarse y, desde luego, buscar como resolverla para mejorarla.

Productos	Productos de la Competencia	Ventajas	Desventajas	Exigencias de Mejoramiento
1.				
2.				
3.				
4.				

Una vez realizada esta descripción básica, es necesario realizar una descripción más detallada de la situación actual de la microempresa y de las exigencias que coloca el mercado identificado:

PRODUCTO:			
Requisitos		Situación Actual de la Microempresa	Opción de Mercado Nuevo
Identificación del Poder comprador	Lugar de venta (dirección y nombre)		
	Capacidad de compra (cuanto puede comprar)		
Definición del Producto y Condiciones	Volumen de venta (cuánto vendemos hoy y proyectamos vender)		
	Calidad (qué condiciones demanda el comprador: variedad, tamaño, madurez, humedad, etc.)		
	Condiciones de Entrega (Volúmenes mínimos y máximos que compra este mercado y periodo de entrega)		
	Transporte (Según volúmenes especificar tipo de medio de transporte requerido)		
	Requisitos Legales y Sanitarios (describir requisitos para el producto)		
	Requisitos Comerciales (describir tipos de contratos, formas de pago)		
Precio Base	Precio mínimo máximo y promedio (para el producto en últimos 3 años)		
	Castigos/Bonificaciones (Indicar sistemas de castigo por atraso o si hay premios por entrega a tiempo)		

d) Flujo de Ventas Esperado por Mes

Haga una proyección de cuáles son sus ventas esperadas por mes, durante un año. Trate de hacer esta valoración de manera objetiva, considerando el tamaño de su producción, la demanda del mercado al que entrega su producto y su competencia directa.

Ventas/meses	1	2	3	4	5	6
Producción						
Mercado						
Competencia						
Totales						

e) Inversión en Estructuras

Si corresponde haga un inventario de cuánto ha sido su inversión en edificación y luego, cuánto y cuándo prevé usted que deberá invertir posteriormente.

Edificaciones	Invertido	X Invertir
1		
2		
4		
5		

f) Inversión en Equipo

Si corresponde haga un inventario de cuánto ha sido su inversión en equipo y luego, cuánto y cuándo prevé usted que deberá invertir posteriormente

Equipo	\$	Próxima fecha
1		
2		
4		
5		

g) Instalaciones y Servicios

Haga un cálculo de cuánto deberá pagar por las instalaciones físicas. Si son propias, defina cuanto costaría si tuviera que alquilarlas y cuánto pagará por los servicios de agua, luz, correo, teléfono, etc. Muchas veces, los negocios son iniciados en las casas, sobre todo si quiénes los emprenden son mujeres responsables de hogar. Debemos considerar las implicaciones que tendrá para el núcleo familiar ocupar estos espacios para la empresa.

Meses	1	2	3	4	5	6
Alquiler						
luz						
correo						
teléfono						
Agua						
Otros						

h) Costo

El costo de cada uno de nuestros productos debe estar claramente calculado. Esto ayudará a determinar de antemano y de forma precisa nuestros precios. Si los costos de nuestro producto son superiores a los precios de la competencia, conviene hacer una evaluación de nuestro proceso productivo, proveedores, servicios que utilizamos, etc., a fin de identificar algunos gastos innecesarios y bajar los costos.

Producto	Costos de Producción	Costos de Transporte	Otros costos	Impuestos	Costo Total
EJEMPLO	(Incluye costos fijos: materia prima, mano de obra contratada, arriendo, luz, agua, maquinaria, etc.)	(Costos de Traslado del producto al mercado)	(Costos variables: arreglos de maquinaria, etc)	(Si corresponde % que hay que agregar)	
Shampú de Mango	2.5 monedas	1 moneda	0.2 monedas	-----	3.7 monedas

i) Precio de Venta

La definición del precio de venta, reúne al menos tres elementos para ser considerados:

- El costo de nuestro producto
- Los precios de la competencia en el mercado.
- Nuestro porcentaje esperado de ganancia, según número de unidades o volúmenes.

Costo	Precio/competencia	% Utilidad sobre el Costo
1 Shampú (3.7 monedas)	5.3 monedas	1.6 monedas (43%)
2		
4		
5		
6		
7		

j) Contabilidad, Registros y controles.

Defina el tipo de registros y los formatos que usará, así como los controles contables en los que se apoyará. El número de registros es variable de una empresa a otra, de acuerdo a sus necesidades de información. Los controles contables mínimos que deben llevarse son: un libro diario y un libro por cuenta. En algunas empresas de pequeño tamaño, también se lleva un libro mayor que reúne todos los datos de los libros de cuentas y permite tomar mejores decisiones empresariales.

La contabilidad no es para que otros la vean, la contabilidad es un instrumento de toma de decisiones.

■ Flujo de Efectivo (Ingresos - Egresos)

Es conveniente elaborar un sencillo flujo de ingresos y egresos que nos dé la idea de cómo estaremos en la empresa en términos financieros y económicos.

Flujo de Efectivo					
Meses/Ingresos	Ventas	por Créditos	Egresos	Compras	Por Créditos
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
Totales					

■ **Balance Inicial**

Es conveniente hacer un balance inicial de nuestra empresa, que nos permita hacer comparaciones posteriores, para saber cuál es nuestra situación como empresa.

k) **Nicho de Mercado**

Se debe establecer con claridad a quiénes estamos dirigiendo nuestro producto. Afirmaciones vagas como: **“las señoras de la ciudad x”**, **“los habitantes de este lugar”** y otras similares, no entregan antecedentes claros respecto de cómo vamos a manejar la promoción, publicidad, y otras formas de comunicación para llegar a nuestra clientela.

Una manera más completa puede ser:

“Nuestro zapato es fabricado para ser consumido por las niñas escolares de 6 a 12 años, cuyos padres tengan ingresos bajos, y que vivan en nuestra ciudad”.

Ventajas Sobre los Competidores	Desventajas Frente a la Competencia
<p>Se debe hacer una lista de cuáles son las cosas que nos distinguen, positivamente, de nuestros competidores que llegan a nuestro mismo nicho de mercado.</p>	<p>No siempre podemos contar con ventajas. A veces, también tenemos desventajas, que debemos hacer conscientes, analizándolas y escribiéndolas.</p>
<p>Algunas ventajas pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ “Compramos insumos de la mejor calidad, al mismo precio que los competidores compran el suyo de menor calidad” ✓ “Tenemos un vehículo que puede desplazarse para lograr facilidad en la distribución” ✓ “Tenemos los contactos fuera del país, que nos pueden ayudar con la distribución” ✓ “Tenemos un mejor control de calidad y nos exigimos a nosotros, hacer las cosas bien hechas” 	<p>Posibles desventajas pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✗ “No tenemos un conocimiento exacto de donde comprar el insumo más barato” ✗ “No contamos con el equipo de troquelado que los competidores usan, para ser más rápidos” ✗ “No hemos logrado de las empresas proveedoras, lo que ellos han logrado”

l) Formas de Distribución

Deben describirse las formas, rutas, periodicidad y manejo de volúmenes en los que estaremos distribuyendo el producto. Si se considera necesario, puede hacerse una proyección de distribución del producto por meses, para un año, considerando la estacionalidad del producto. Es decir, analizando los meses del año en que nuestro producto se venderá y en qué mercado se venderá.

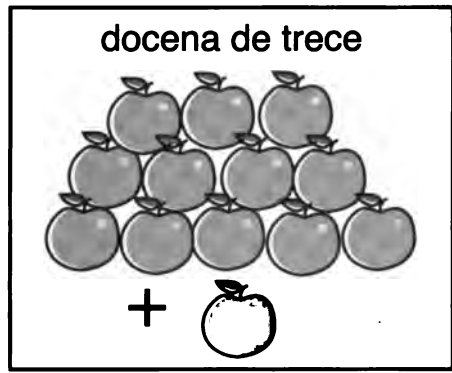
El siguiente ejemplo considera todos los elementos necesarios de incorporar en este análisis:

Producto meses	1	2	3	4	5	6
Producto: shampú de mango						
Mercado: Venta a "Almacén y Perfumería"	250 envases	250 envases	250 envases	250 envases	250 envases	250 envases
Venta Feria Local cada semana	10 envases	10 envases	10 envases	10 envases	10 envases	10 envases
Ventas individuales	25 envases			25 envases		
Venta a Mayorista	2.500 envases					
Producto:						
Mercado:						

m) Promoción y Publicidad

No siempre se cuenta con un fondo destinado a promover el producto; sin embargo, muchas veces la publicidad, puede hacerse con acciones de bajo costo, de forma que siempre permanezca en la mente de nuestros consumidores. El mensaje comercial, en la medida de lo posible, hay que diferenciarlo por sexo y edad.

ACTIVIDADES POSIBLES DE PROMOCION Y PUBLICIDAD



n) Ingeniería del Proyecto

Elabore un flujo de su proceso de producción y establezca aspectos de control de calidad en ese flujo, identificando los pasos más problemáticos del proceso.

Ejemplo:

Productos	C. Calidad n° 1	C. Calidad n° 2	C. Calidad n° 3
1.			
2.			
3.			

o) Tecnología de Producción

Describa cuáles serán los métodos de producción, los equipos y técnicas particulares que usted tendrá para producir en su empresa. Eso le ayudará a visualizar, de mejor manera y con mayor claridad, dónde debe poner más atención en ese aspecto de la empresa.

Productos	Métodos	Equipos	Téc. Especial
1.			
2.			
3.			

p) Funciones del personal

Elabore una pequeña guía de cuáles son las funciones y actividades que debe cumplir cada persona en la Microempresa. Tome en consideración la familia también aporta trabajo y por tanto cumple funciones en una microempresa.

2.5. CONTROLES Y REGISTROS BÁSICOS EN UNA EMPRESA.

Esta sección considera los siguientes pasos:

- a) Balance General
- b) Sistemas de cuentas
- c) Estados de Pérdidas

a) Balance General

Un balance cuenta con tres partes: activos, pasivos y capital. Resume lo que tiene la empresa, lo que debe y lo que pertenece al propietario en una fecha determinada.

Los activos. Todo con lo que la empresa cuenta y que se puede valorar en dinero. Se clasifican así en:

- Activo Circulante:
 - Dinero en caja
 - Dinero en bancos
 - Cuentas por cobrar
 - Inventarios: materias primas, insumos y productos

- Activo fijo:
 - Maquinaria y equipo
 - Vehículos
 - Muebles y enseres
 - Construcciones y terrenos

Los activos fijos sufren lo que llamamos depreciación, que es el valor que pierden con el tiempo algunos activos. En algunos países, la legislación determina el porcentaje de depreciación de los activos y no puede declararse, si no se hace siguiendo a la ley.

Los pasivos. Todo lo que la empresa debe y que se puede valorar en dinero. Se clasifican en:

- Circulante:
 - Deudas con plazo de pago menor a un año: proveedores, impuestos, préstamos.

- Fijo o largo plazo:
- Deudas con plazo de pago mayor a un año: préstamos

El capital. Es lo que pertenece a la empresa en un momento determinado. Se clasifica en:

- Inicial o social: aporte inicial realizado por la persona empresaria.
- Resultados acumulados: suma de ganancias o pérdidas que ha tenido la persona empresaria, en periodos anteriores al actual
- Resultados del periodo: suma de ganancias o pérdidas que ha tenido la persona empresaria en el periodo actual.

Formato de un Balance General

Balance general del _____ al _____ de _____			
Activo		Pasivo	
Circulante	\$	Circulante	\$
Fijo	\$	Largo Plazo	\$
Total	\$	Capital	\$
Total	\$		

b) Sistemas de Cuentas

El sistema simple de cuentas, considera los siete registros básicos o cuentas, los cuales se relacionan en conjunto. Estas son:

- Cuenta de caja
- Cuenta en bancos
- Cuenta de ventas
- Cuenta de anticipos recibidos
- Cuenta de compras
- Cuenta de gastos de fabricación
- Cuenta de gastos generales

Es muy conveniente llevar un libro por cada cuenta, para conocer los movimientos y poder tomar decisiones sobre gastos; de este modo, saber dónde focalizar mayores esfuerzos para obtener mejores resultados de ganancias.

c) Estado de pérdidas y ganancias

Este registro le dice a la persona empresaria cómo le fue en su negocio en un determinado período. Le permite también, tomar decisiones sensatas, basadas en resultados objetivos y concretos, no en base a la intuición o la confianza, sino en los números reales.

El balance no refleja si hubo ganancias o pérdidas, sino la situación en un momento determinado.

Los estados de pérdidas y ganancias se pueden elaborar: mensual, trimestral, semestral o anualmente.

2.6. CASOS PRÁCTICOS DE REGISTROS FINANCIEROS

a) Estado de pérdidas y ganancias, 1 de julio al 30 de septiembre de 2000 Sastrería "La tijera de Oro" Pedro González e hijas

Ventas		\$ 3.000
Menos costos de ventas:		
a. Inventario inicial de:		
Materia prima		\$ 1.000
Productos en proceso		\$ 500
Prod. Terminado		\$ 300
Sub Total		\$ 1.800
b. Más Compras y gastos de fabricación		
Materia prima		\$ 800
Mano de obra		\$ 750
Gastos generales de fabricación		\$ 600
Sub Total		\$ 2.150
Costos de ventas (a + b - c) =		\$ 1.650
Utilidad bruta (Ventas - costos de ventas) =		\$ 1.350
Menos gastos generales		
Gastos personales		\$ 150
Sueldos		\$ 200
Otros		\$ 50
Sub total		\$ 400
Utilidad neta: (utilidad bruta-gastos generales) =		\$ 950

b) Inventarios: Algunos formatos para llevar inventarios son:

Materia prima				
Material	Unidad de medida	Costo unitario	Cantidad	Costo total
Total de inventario de materia prima				

Productos en proceso				
Producto	Costo por unidad	Cantidad	Costo total	
Total de inventarios de producto terminado				

Producto terminado				
Producto	Costo por unidad	Cantidad	Costo total	
Total de inventarios de producto terminado				

c) El balance de San Gabriel

Don Carlos San Gabriel, dueño de muebles San Gabriel, cuenta con los datos siguientes para elaborar su balance general, ayudémosle en su confección:

Saldo en caja	\$	30
Proveedores	\$	40
Dinero en banco	\$	25
Maquinaria	\$	1.300
Cuentas por cobrar a la clientela	\$	200
Materia prima	\$	150
Impuesto por pagar	\$	35
Producto en proceso	\$	75
Edificio	\$	5.000
Cuentas por pagar a largo plazo	\$	1.500
Utilidades acumuladas	\$	6.000
Vehículo	\$	3.500
Productos terminados	\$	415
Préstamos por pagar a corto plazo	\$	250

2.7. CONCEPTOS CLAVES DE LA UNIDAD MODULAR 2

Diagnóstico con enfoque de Género.	Consiste en aplicar un conjunto de herramientas en empresas mixtas, de hombres y de mujeres, con el fin de tener claro el panorama en el ámbito reproductivo, productivo (microempresa y otros) y comunitario de las actividades, acceso y control de recursos y beneficios, para visualizar y explicitar la división del trabajo y las potencialidades de hombres y mujeres en el desarrollo de las microempresas.
Proyecto de Empresa	Es el documento que elaboramos para obtener financiamiento en entidades crediticias. Reúne todos los elementos de nuestra idea de la empresa que implementaremos.
Plan de Negocios	Es el instrumento que nos sirve para hacer operativa todas las ideas planteadas en el proyecto. El plan de negocios sirve como una guía de operación, evaluación y ordenamiento de la experiencia empresarial.
Emprendedora	Son aquellas personas inquietas por emprender o iniciar un negocio. Generalmente, muestran inconformismo con las actividades rutinarias, son emprendedoras, buscan el progreso profesional, son innovadoras y siempre estarán motivadas por lograr su objetivo.
Nicho de Mercado	Es nuestro grupo meta a quien pensamos vender nuestro producto.
Balance General	Nos resume lo que tiene la empresa, lo que debe y lo que pertenece a ella, en una fecha determinada.
Estado de Pérdidas y Ganancias	Le dice a la persona empresaria como le fue en su negocio en determinado período. Le permite también, tomar decisiones sensatas, basadas en resultados objetivos y concretos. No se basa en la intuición o en la confianza, sino en los números reales.

2.8. EJERCICIOS SOBRE EL TEMA

Ejercicio 1:

María no tiene empleo, ahora debe buscar formas para iniciar alguna actividad que le genere ingresos. Haga una lista en orden cronológico respecto de lo que María deberá efectuar antes de iniciar el negocio.

Ejercicio 2:

Diseñe un organigrama de su empresa. En una línea, elabore las funciones o responsabilidades de cada integrante de la Microempresa. Finalmente, asigne tiempo, en horas dedicadas, a las funciones de cada uno de ellos.

Funciones o Responsabilidades.
Horas requeridas

2.9. Autoevaluación

Preguntas		V	F
1.	El diagnóstico con enfoque de género sólo sirve si se va a iniciar una microempresa.		
2.	El diagnóstico de microempresa con enfoque de género sirve para aplicarlo en empresas mixtas.		
3.	Los antecedentes no son necesarios en el proyecto de microempresa.		
4.	A los financiadores les interesa saber sobre los salarios, para conocer si habrá con que pagarles. No les interesa si el proyecto saldrá bien o mal.		
5.	El Plan de Negocios es útil sólo si se va a iniciar una microempresa		
6.	En el apartado del Plan de Negocios, referente al mercado, se debe valorar el mercado considerando lo que diga la intuición.		
7.	No importa que se tenga mucha experiencia, siempre se debe llevar contabilidad en un negocio.		
8.	El balance general dice cuánto se ha ganado o perdido.		



Unidad Modular 3

Competitividad y Desarrollo Productivo en la MER

UNIDAD MODULAR 3:

Competitividad y Desarrollo Productivo en la MER

Esta Unidad Modular introduce los conceptos de competitividad y productividad en la microempresa rural en América Latina y El Caribe. Estos conceptos asociados a la empresa, pueden ser usados también por los pequeños y medianos empresarios en cualquiera actividad.

A su vez, la Unidad examina dos elementos centrales para el desarrollo productivo de una MER que desea mejorar su productividad:

- La planificación de su producción y
- El mejoramiento del control de la calidad a sus actividades, a fin de ofrecer al mercado comprador los productos que los consumidores esperan.

Objetivos del Módulo

- Explicar los conceptos de competitividad y productividad en la MER.
- Observar algunos aspectos diferenciales para hombres y mujeres que afectan la competitividad y productividad.
- Presentar nuevas ideas y desarrollar capacidades tendientes a aplicar técnicas que lleven a mejorar los procesos de producción en la empresa.
- Presentar una herramienta efectiva para planificar la producción empresarial.
- Transmitir la necesidad de fomentar la productividad. Describir las actividades básicas que debe llevar a cabo el microempresario para hacer controles de calidad.
- Presentar herramientas prácticas para mejorar la calidad en su producción.

3.1 FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN LA MICROEMPRESA RURAL

Existen varias definiciones de competitividad, las cuales varían de acuerdo a la Institución que las utilice.

**Para la
Organización de
Cooperación
para el Desarrollo
Económico (OCDE)**

la competitividad se define como "el grado en el cual un país, bajo condiciones de mercado libres y justas, puede producir bienes y servicios que superen el test de los mercados internacionales, incrementando en forma sostenida los ingresos reales de su población".

**Para el IMD
(International Institute
for Management
Development)**

la competitividad se define como "la capacidad que tiene una empresa para, proporcionalmente, generar más riqueza que sus competidores en los mercados nacionales o internacionales"³.

**Para la Comisión
Económica
para América Latina
y el Caribe (CEPAL),**

"la competitividad auténtica debe estar basada en la incorporación de tecnología y el uso renovable de los recursos naturales, concepción que contrasta con la competitividad espuria que se basa en la explotación de los recursos humanos y naturales"⁴.

**En este Manual,
vamos a entender por competitividad de la microempresa:**

todos aquellos factores en los que es posible ser mejor que otras empresas, y que están bajo el control de la persona empresaria.

La competitividad es la capacidad que tiene una MER para crecer en forma sostenida en un contexto de competencia globalizada.

Quienes compiten entre sí, son las empresas del mismo rubro y de rubros sustitutos.

De acuerdo a esto existen 4 determinantes centrales de las ventajas competitivas en la MER. Estas corresponden a: factores productivos, demanda del mercado, empresas relacionadas y estructuras de las empresas.

- Se entiende por **factores productivos** a los recursos humanos, recursos naturales, conocimiento, capital e infraestructura.
- La demanda del mercado la cual es necesario conocer y anticipar las preferencias, aprovechando las economías de escala y aprendizaje.
- Las empresas relacionadas, proveedoras de insumos, competidoras en los mercados de productos, promueven la competitividad en la medida que sean competitivas a través de los procesos de interacción.
- La estructura de las empresas constituye otro factor de competitividad en la medida que su organización y administración sean consistentes con las exigencias del mercado y su capacidad productiva.

Todas las Empresas pueden ser competitivas?: Sí, Todas.

Esto sólo depende de la capacidad de competir. La competitividad es la demostración de que alguien es competente, emprendedor, creativo, e innovador porque es hábil en provocar cambios y sabe aprovechar las nuevas oportunidades.

¿En cuál o cuáles actividades los miembros de las microempresas rurales que asesora, son competentes e innovadores?	
Competentes	Innovadores

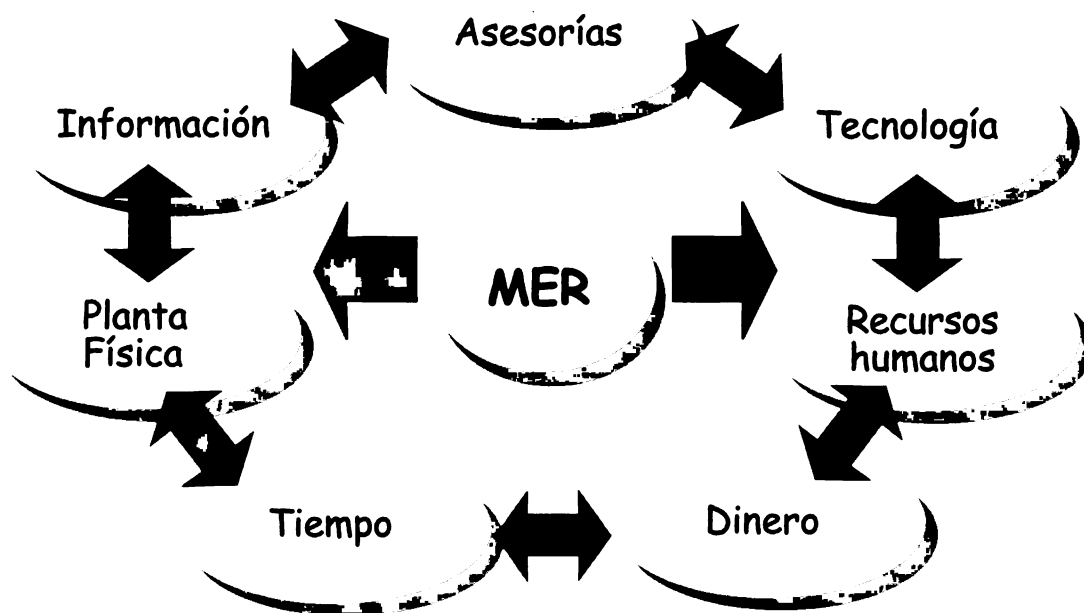
También existen elementos incontrolables para el microempresario que llamaremos condiciones. Por ejemplo, una devaluación monetaria, no acceso a fuentes de financiamiento, una crisis política nacional, o un desastre natural. Todas las anteriores son condiciones que también afectan el desarrollo de la MER.

En este contexto, la competitividad no es simplemente:

- Subsidios.
- Baja inflación.
- Un tipo de cambio favorable en la moneda.
- Tener un punto o lugar de ventas.

Más bien, la competitividad es la mejor manera en que aprovechamos y utilizamos los recursos de la Empresa:

- Humanos (todos los trabajadores/as de la MER)
- Técnicas empleadas y uso de tecnología
- Planta física (si hay transformación de productos)
- La información (de mercado, precios, contactos comerciales, etc.)
- La asesoría (cursos, giras, talleres, etc.)
- El dinero



SABIA USTED QUE...

La competitividad también se ve afectada por factores ligados al género.

Mujeres y Hombres en las microempresas enfrentan condiciones diferentes para ser competitivos. Estas diferencias se relacionan fundamentalmente con las restricciones que enfrentan las mujeres en el acceso a recursos. Entre éstos puede mencionarse el acceso limitado a tecnología, la carencia de ayuda institucional, bajos niveles de capital, escasa infraestructura, etc. También enfrentan dificultades de acceso a los mercados y fuentes de financiamiento. Todos estos aspectos inciden en la baja rentabilidad de las microempresas de mujeres y en los niveles de competitividad que logran.

A pesar que, los varones también enfrentan algunas de estas restricciones, son más marcados sus efectos sobre las mujeres por la falta de equidad. En general, los hombres controlan en mayor medida los factores que afectan la capacidad productiva de sus microempresas (manejo de la tecnología, uso del dinero,

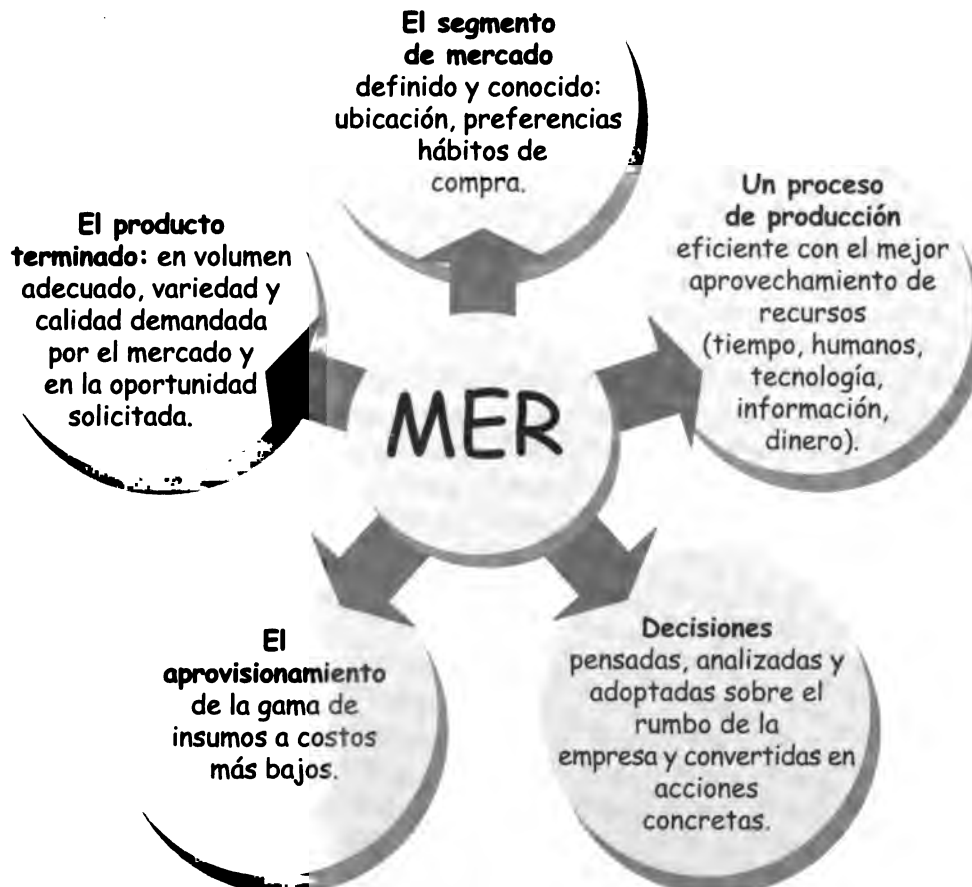
Información, decisiones, etc.). Caso contrario es el que ocurre con las mujeres que tienen poco control sobre estos elementos.

Por otra parte, las condiciones en que trabajan las mujeres en su microempresa, tampoco ayudan a lograr mejores rendimientos y, por lo tanto, a mejorar la competitividad. La división tradicional del trabajo, que sobrecarga a las mujeres en lo reproductivo, se traduce en jornadas de trabajo muy extensas, lo que afecta muchas veces el proceso de producción, deteniéndolo o haciéndolo más lento.

a) Los factores más comunes de la Ventaja Competitiva

Los productos y servicios competitivos son aquellos productos y/o servicios de una localidad, región, nación que tienen más posibilidades para competir y permanecer en los mercados estratégicos, globales y que originan el mayor ingreso de divisas a la economía de la región, permitiéndole mejorar su nivel de vida.

Factores internos que afectan la competitividad empresarial:



Aquí, las decisiones son un factor muy importante que afecta las posibilidades de competitividad de la MER. La voluntad y la actitud de quién conduce la empresa, resultan un aspecto importante para el logro de los beneficios esperados. Las decisiones abarcan todos los ámbitos de la MER, principalmente la administración y la producción y son reflejo de los valores, cultura y experiencias de vida, especialmente las referidas al uso y destino de los recursos obtenidos y a la dedicación de tiempo (uno de los recursos más importantes),

Factores externos que afectan la competitividad empresarial:



En este contexto, también hay que tener en cuenta a la competencia entre departamentos, comunidades o regiones en un mismo país. A veces, las ganancias de algunas comunidades, o regiones, o departamentos se traducen en pérdidas para otras. También pueden convertirse en ganancias positivas si se trata de un proceso de economías de escala, donde todos pueden beneficiarse de la ganancia. Aquí el rol de Estado es central para promover articulaciones y definir inversiones que faciliten el intercambio comercial.

Al interior de la MER, suelen incorporarse medidas de corto plazo que buscan disminuir los costos por la vía de pagar menores salarios y cargas sociales. En este contexto, la contratación de mujeres se restringe, con el argumento de que sus costos son más altos que el de los hombres, ya que deben asignarles los tiempos y condiciones establecidos por la ley: embarazo, lactancia, sala cuna, entre otros.

Sin embargo, el aumento de la competitividad pasa por otro camino: Para aumentar la competitividad en el largo plazo, se deben producir cambios cualitativos en la forma de producir y aumentar la productividad de los recursos humanos empleados en la producción.

Para desarrollar la competitividad de empresas lideradas por mujeres, deben elaborarse estrategias específicas, que busquen superar los obstáculos y limitaciones que se les presentan, como son: acceso al crédito, presencia en sectores de producción menos dinámicos, limitaciones de tiempo, menor posibilidad de tener garantías reales, problemas relacionados con los programas de capacitación y asistencia técnica, y con el desarrollo de actitudes empresariales.

SABIA USTED QUE...

Es un mito que las mujeres gestionan sus negocios con criterios menos empresariales que los hombres, y que ésta es una de las razones que afecta su competitividad.

Las mujeres en general son buenas pagadoras, cumplen con la legislación en mayor medida que los varones (como dueñas de microempresas), su sentido del negocio es similar al de los varones y no derivan fondos mayores hacia el hogar que los varones. (Valenzuela y Venegas, 2001).

A pesar de ello, las mujeres sí enfrentan restricciones Ver Modulo 1, Restricciones específicas de género, a su competitividad, vinculadas con obstáculos legales, socioculturales e institucionales. Entre éstas, pueden mencionarse los estereotipos que operan en la sociedad. Por ejemplo:

- Su actividad económica es vista como complementaria y, por lo tanto, no valorada, ni económica ni socialmente.
- Bajo nivel de toma de riesgos y de ambición, debido a que éstas son características que se han asociado culturalmente a los hombres y, por tanto, tienen poca experiencia en este ámbito.
- La asociación de las mujeres al espacio doméstico afecta su inserción y movilidad en espacios públicos y en los mercados. Las mujeres enfrentan dificultades para acceder a espacios fuera de lo local o comunitario, lo cual restringe su competitividad.

b) La competitividad se puede desarrollar en una mezcla de los tres siguientes o en uno de los tres aspectos:

- **Basada en la existencia de recursos**
Ventaja: Recursos productivos que posee: Técnicas utilizadas, recurso humano capacitado, flujo de información adecuado.
- **Basada en la Inversión**
Ventaja: Tecnología e infraestructura existente:
Tecnología más sofisticada
Alta motivación a ser competitivo
Alta rivalidad entre competidores locales.
Tamaño y crecimiento de la demanda

¹Ver Modulo 1, Restricciones específicas de género.

- **Basada en la innovación**
Ventaja: Elementos diferenciados y especializados
Alianzas con otras empresas relacionadas y proveedores desarrollados
Producto (s) diferenciados.
Demanda especializada.
Se internacionaliza la demanda
Se desarrollan estrategias globales.

Una de las medidas que contribuye a mejorar la posición competitiva de las mujeres propietarias de microempresas es que ellas se organicen. Esto les permitirá tener mejor acceso a recursos, capacitación, asesoría y asistencia técnica, los cuales se canalizan normalmente a través de las organizaciones. También pueden tener mayor acceso a servicios, tales como: información de mercado, controles de calidad, centros de comercialización y centros de compras de insumos. Estos elementos son claves para el desarrollo apropiado de sus actividades productivas.

Al estar asociadas, las microempresarias podrán lograr una adecuada inserción en el mercado, luchar contra situaciones de desventaja y tener acceso a niveles de decisión política. De esa manera, presionar para que las políticas y programas tengan un claro enfoque de género; es decir que, se diseñen tomando en cuenta sus necesidades, para posteriormente poder satisfacerlas.

De la misma manera, en el mejoramiento de la capacidad competitiva de las microempresarias, es conveniente promover cualidades emprendedoras; tales como: liderazgo, mentalidad que se oriente a la superación e innovación constante, desarrollo de la autoestima y manejo del riesgo.

3.2 PLAN DE PRODUCCIÓN

Un Plan de Producción es el establecimiento, por anticipado, de los objetivos y metas productivas, para un período determinado, de las diferentes actividades que se deberán ejecutar para lograrlas, y de los recursos que se requerirán para desarrollar estas actividades, asegurando así su buen uso .

El Plan de Producción ayuda a determinar con anticipación y en mejor forma, el volumen, la calidad, los costos y el precio del(os) producto(s).

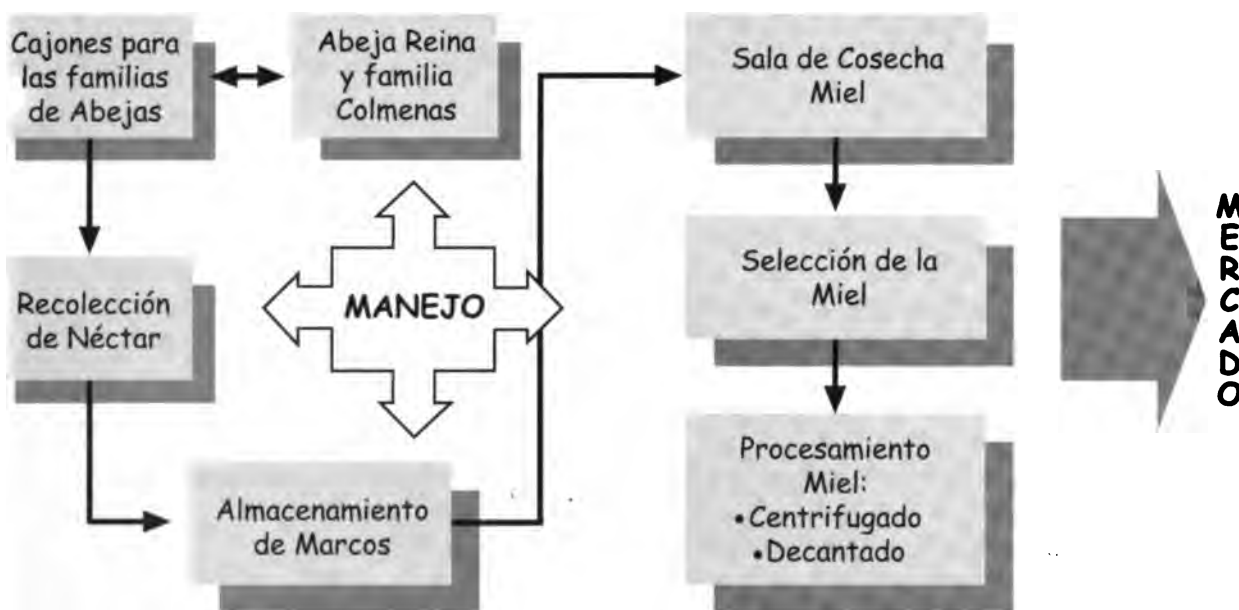
Para tomar oportunas y buenas decisiones y conseguir una buena calidad y bajos costos, es conveniente planificar el proceso de producción.

¿Cómo se logra tener un Sistema de Producción?

Un Sistema de Producción es la descripción del proceso productivo de la microempresa en forma interrelacionada, desde la entrada de las materias primas y materiales, y las primeras actividades, hasta que se obtiene el producto final.

Proceso Productivo es la serie de operaciones que se ejecutan en forma dinámica y continua para lograr el producto. Se dice que es dinámico y continuo pues se va repitiendo periódicamente, mientras exista producción.

Una producción en una Agroindustria se caracteriza porque existe una **transformación** de materias primas en un producto final. Es decir, hay un **valor agregado**. A las materias primas que entran, se le van adicionando materiales y trabajo para **convertirlas** en un producto que tiene un mayor valor de uso y un mayor precio que la materia prima.



a) Diagrama de Operaciones de la Producción Agroindustrial:

- Es la representación gráfica de la secuencia de todas las operaciones, actividades, inspecciones, transportes y almacenamientos que hay durante el proceso de producción agroindustrial o industrial.
- El diagrama de operaciones muestra la ruta que siguen las materias primas y las diferentes actividades que se ejecutan. Es el punto de partida para definir el tipo de maquinaria y equipo que se requiere, así como la forma en que deben distribuir en la planta, tomando en cuenta las necesidades diferenciadas que existen entre hombres y mujeres.
- Proporciona información sobre el tiempo requerido y las distancias recorridas en la fabricación del producto.

Definición de la Maquinaria y Equipo:

Aspectos a considerar:

Espacio.
 Capacidad de producción y vida útil.
 Precisión de la máquina.
 Facilidad de uso.
 Precio.
 Habilidades que requiere la mano de obra para usarla.
 Disponibilidad de repuestos.
 Servicio de mantenimiento.
 Energía con que trabaja: eléctrica (tipo), gas, combustible.
 Aspectos contaminantes: ruido, humo.

b) Distribución de la Planta de Producción:

Se refiere a la ubicación que tendrá la maquinaria y equipo, los puestos de trabajo, almacenes, etc., en la planta de producción. De tal manera, que permita la adecuada circulación o flujo de las personas y materiales y se garantice que el proceso de producción sea lo más corto posible y expedito posible.

Ventajas de una mejor distribución de la planta de producción:

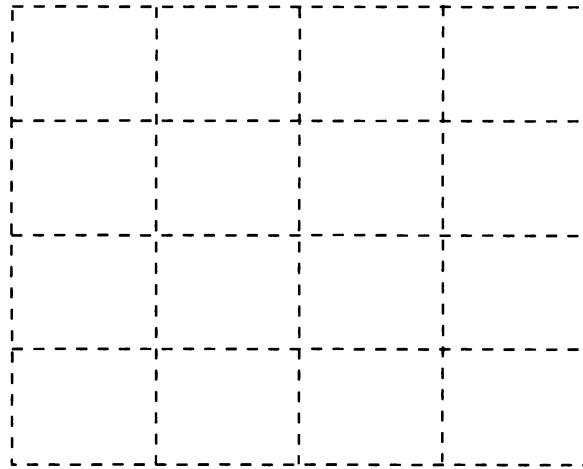
- Reduce el costo de producción.
- La supervisión será más adecuada.
- Se reducirá el transporte de los materiales durante el proceso.
- Disminuirá el tiempo improductivo del personal.
- La producción saldrá más rápida.
- Podrá controlar mejor los inventarios de materiales y de productos terminados.

Pasos para realizar una distribución de la planta:

- Medir el local donde está instalada la planta. Dibujar el plano del local a escala.
- Definir el diagrama de operaciones e identificar las secuencias que se siguen en el proceso productivo.
- Identificar las instalaciones de la planta (ej: eléctricas), necesarias para el funcionamiento de la maquinaria
- Definir las máquinas y equipos para la fabricación del producto. Medir el espacio que ocuparán y dibujarlo a escala en el plano según la secuencia de operaciones e instalaciones, de tal manera que permita al máximo, el flujo de materiales, personas y el acortamiento del proceso.

Dibujo de Planta

Marque lugares de acceso y/o salida. Maquinarias. Pasos del proceso productivo. Pasillos para el desplazamiento. Espacios para las personas, etc.



c) Los elementos de un Sistema de Producción son:

Las máquinas, el personal, las técnicas, la tecnología y los sistemas administrativos necesarios para llevar a cabo el proceso de transformación.



El proceso de transformación es el conjunto de actividades necesarias para convertir los insumos en productos. (valor agregado)



Los insumos son la materia prima que, a través de un proceso de producción, serán transformados en un producto final.



Los productos son los bienes (artículos) producidos o los servicios ofrecidos al cliente. Son el resultado del proceso de transformación.

Ver el negocio como un sistema de producción ayuda a clarificar lo siguiente:

- ¿Qué se venderá?
- ¿Cuáles decisiones debe tomar respecto a la materia prima (insumos), al personal, a los métodos de trabajo, a la maquinaria y equipo que se requiere?
- ¿Cuál es el proceso de producción más conveniente?

Diferencia entre un bien manufacturado y un servicio:



3.3 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN

La planificación de la producción es una de las funciones fundamentales que se deben realizar para aumentar la productividad y lograr un mínimo de desperdicio de recursos.

La planificación en el área de producción, es el proceso que hace posible que la empresa logre ofrecer sus productos o servicios, en la cantidad, calidad y tiempo adecuados, mediante la combinación de sus recursos a un costo mínimo.

Antes de comenzar la planificación de la producción, se debe haber realizado necesariamente la estimación de las ventas para el plazo determinado.

Pasos para la planificación de la producción:

a) Determinar la **cantidad a producir** en un período determinado sobre la base de la planificación de las ventas.

También la planificación puede realizarse a partir de un pedido que se esté solicitando para entregarlo en un plazo específico, siendo esto lo más común dentro de las microempresas.

b) Verificar los recursos con que cuenta la empresa en lo que respecta a mano de obra disponible, capacidad de producción de las máquinas, recursos financieros para iniciar la producción, disponibilidad de la materia prima e insumos requeridos para la fabricación.

Habiendo identificado cada uno de estos aspectos, se procede a resolver los siguientes puntos:

- ¿Se requiere hacer un pedido de materia prima e insumos a las empresas proveedoras?
- ¿Cuándo van a entregar el pedido?
- ¿La cantidad de operarios, mujeres y hombres, con que se cuenta, satisface las necesidades de mano de obra?
- ¿Se requiere contratar más operarios?
- ¿Existe necesidad de capacitar a los operarios para que mejoren sus habilidades?
- ¿La maquinaria y equipo existente es suficiente para la producción estimada en el período?
- ¿La máquina está en buen estado para ejecutar el pedido?

c) Definir si existe un cuello de botella. Es decir, una actividad cuyo bajo rendimiento **reduzca el aprovechamiento de la capacidad instalada**. Equilibrar la **producción en el tiempo**, sobre todo si hay otros pedidos que hay que cumplir. (Balanceo)

Quando obtenemos la respuesta a todas estas interrogantes y su solución a las que lo requieran, procedemos a programar la producción.

Balanceo de la Producción: Un caso práctico

En una microempresa de zapatos, propiedad de doña Lucía López y sus tres hijos, se ha presentado un pedido de 30 docenas del modelo 361, para ser entregados en el plazo de un mes. Las condiciones de pago son 30% adelantado y 70% contra entrega. En el pedido, se encuentran consignados los datos de material (cuero box, color negro, planta de suela).

Lo primero que hace doña Lucía es calcular cuántos pies de cuero necesita, por ser el material más importante, sabiendo que para una docena de zapatos se requieren 30 pies. Entonces, si pidieron 30 docenas de zapatos y se requiere 30 pies de cuero por cada una, lo que necesitaremos en materiales, son 900 pies de cuero.

De igual modo, realiza el mismo cálculo para todos aquellos materiales que intervienen en la fabricación.

En seguida, visita a la curtiembre (tenería) y a los almacenes (bodega) que la surten (le dan crédito a pagar en treinta días) y pregunta si cuentan con el material. Le contestan que, en cinco días, puede pasar a recogerlo. Esto limita el tiempo de producción a 25 días, hasta que pueda entregar el pedido al cliente. Luego verifica la capacidad de mano de obra:

- Corte: El cortador, que es su hijo Juan puede cortar 3 docenas por día.
- Desbaste: Se puede desbastar 10 docenas al día.
- Aparado (costura): Su hija Ana puede coser una docena al día.
- Armado: El armador, su hijo Roberto y un ayudante, avanzan a razón de dos docenas al día.

Terminaciones: Las terminaciones se pueden hacer dos docenas al día.

Esto quiere decir que la capacidad de producción es:

ACTIVIDAD	CAPACIDAD/DIA PARA 30 DOCENAS	
CORTE (1)	3 docenas,	10 días
DESBASTE (1)	10 docenas,	3 días
APARADO (1)	1 docenas,	30 días
ARMADO (2)	2 docenas,	15 días
ACABADO (1)	2 docenas,	15 días

Por lo tanto, tenemos que:

- El corte y el desbaste empiezan desde el primer día, a partir de la recepción de la materia prima e insumos y pueden ejecutar su labor como máximo hasta cuatro días antes de entregar el pedido, para dar tiempo de terminar las operaciones siguientes (tienen 21 días para su actividad).
- El aparado (costura) empieza el segundo día y pueden ejecutar su labor como máximo hasta tres días antes de entregar el pedido, para dar tiempo de terminar las operaciones siguientes (tienen 21 días para su actividad).
- El armado empieza el tercer día y pueden ejecutar su labor como máximo hasta dos días antes de entregar el pedido, para dar tiempo de terminar la operación siguiente (tienen 21 días para su actividad).
- Las terminaciones empiezan el cuarto día y pueden ejecutar su labor como máximo hasta un día antes de entregar el pedido (tienen 21 días para su actividad).

Doña Lucía se da cuenta de que el aparado no le permitirá cumplir a tiempo con el pedido y como no tiene otra máquina que le ayude a avanzar dentro de su taller, deberá apelar al uso de servicios externos o subcontratar a un tercero (un aparador de fuera). De este modo, se habrá doblado la capacidad del aparado, balanceando la producción y, por tanto, el cuadro aparecerá así:

Actividad (Tiempo para 30 docenas)	Capacidad/Día	Int. + Ext.	Capacidad Total
CORTE (1)	3 docenas/1	3 docenas,	10 días
DESBASTE (1)	10 docenas/1	10 docenas,	3 días
APARADO (1)	1 docenas/1	2 docenas,	15 días
ARMADO (2)	2 docenas/1	2 docenas,	15 días
ACABADO (1)	2 docenas/1	2 docenas,	15 días



En general, se procura que no exista un "cuello de botella". Es decir, una actividad cuyo bajo rendimiento reduzca el aprovechamiento de la capacidad instalada.

Por esto es necesario:

- Identificar la actividad de menor rendimiento.
- Comparar el rendimiento de esa actividad con las restantes.
- Identificar las causas del bajo rendimiento. No siempre es el mismo, en ocasiones se trata de una persona perezosa o a la que le falta capacitación; en otras, se trata de equipo defectuoso; o de materia prima que hay que reemplazar, etc.
- Proponer alternativas de solución al problema.
- Implantar la solución seleccionada.
- Controlar los efectos de la solución elegida sobre el nivel de producción general.

Al identificar las actividades del proceso que retrasan a las demás, se pueden eliminar estos problemas e incrementar la producción.

Como se puede apreciar en la última columna del cuadro, ahora sí la producción está dentro de los términos de tiempo en que se debe cumplir el pedido y con el adelanto que el cliente dio. Se puede cubrir la primera quincena del costo de la mano de obra; cuando el cliente o clienta cancele, se paga tanto la segunda quincena de la mano de obra como a las empresas proveedoras.

El paso siguiente es programar la producción; es decir, hacer un cronograma de trabajo que muestre la secuencia del avance, operación por operación. Para este caso, se procede del siguiente modo:

- Identificar las necesidades de mano de obra en corte: cuántos cortadores se requieren. Observando el cuadro, vemos que se requiere solamente de uno; por tanto, se necesita contratar sólo un cortador, tarea que como se ha visto realizará Juan el hijo de doña Lucía.
- En aparado, sólo se cuenta con una máquina aparadora, que manejará su hija Ana, la que ha desarrollado gran habilidad en manejar la máquina. Sin embargo, ella no dará abasto por lo que se requerirá contratar el servicio adicional de un aparador o aparadora.
- Para el armado, doña Lucía cuenta con su hijo Roberto y un ayudante.
- Por último, se requiere contratar una persona para las terminaciones para cumplir con el trabajo en el tiempo acordado.

Días	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Operaciones																								
Pedido																								
Compras																								
Corte																								
Desbaste																								
Aparado																								
Armado																								
Acabado																								

En el cuadro observamos que el día 24 (después que se hizo el pedido), podemos tener los zapatos listos.

Previendo cualquier atraso, debido a que no lleguen los materiales a tiempo o que se enferme o falte algún miembro del personal, hay tiempo suficiente para remediar cualquier problema y cumplir con el pedido en el plazo acordado.

3.4 CONTROL DE CALIDAD

PROCESO DE CONTROL

LO QUE ES Y LO QUE NO ES CONTROL

Control Total de Calidad.

Calidad es el grado o lugar que ocupan los productos al ser comparados entre sí, por la medida en que satisfacen necesidades o deseos del cliente. Por calidad, el consumidor suele entender que obtiene un artículo económico y que cumple con sus requerimientos y necesidades. La calidad la determina el cliente.

El cliente espera que el producto:

- Cumpla con la función para la que lo compró. Que le sea útil.
- Reúna características necesarias que faciliten su empleo y mantenimiento.
- Posea características agradables de presentación.

Principios del Control Total de Calidad:

- La responsabilidad por la calidad es de todo el personal que trabaja.
- No se tolera ningún artículo defectuoso.
- Debe haber Control en todos los procesos.
- Deben elaborarse Reportes claros sobre la calidad y disponibles para todos.
- Se debe insistir constantemente en el cumplimiento de las normas de calidad.
- En todo el proceso debe haber autoridad para detener la producción, si se detecta incumplimiento de las normas de calidad.

El Control de Calidad en las Materias Primas

El producto mejora, si se mantiene, en primer lugar, un control adecuado en la adquisición, recepción y bodegaje de la materia prima.

Por ello, resulta beneficioso considerar lo siguiente:

- Precio de la materia prima.
- Pedidos a tiempo
- Compra en volumen adecuado
- Tiempo de entrega
- Cumplimiento en la recepción, de las especificaciones de calidad

a) El Control de Calidad y la definición del Proceso de Producción agroindustrial

Un conocimiento preciso del proceso de producción permite mantener un control adecuado y no cometer errores que disminuyan la calidad del producto.

Para ello, es necesario considerar lo siguiente:

- Tener una muestra o modelo y la respectiva ficha técnica del producto con todas las especificaciones.
- Identificar las operaciones críticas que deben atenderse para lograr las normas de calidad.
- Establecer los puntos de inspección a lo largo del proceso de producción.

b) El Control de Calidad en los Equipos e Instalaciones

- Se debe elaborar un plan de mantenimiento de acuerdo a la antigüedad y características de las máquinas y equipos existentes.
- El mantenimiento preventivo y permanente y la adecuada limpieza diaria posibilitan un mejor funcionamiento de las máquinas.
- El mantenimiento permanente del equipamiento y las instalaciones mejoran la capacidad de cumplir con los tiempos de entrega.

c) El Control de Calidad en el Producto terminado

Cualquier producto de la empresa debe satisfacer los requerimientos del consumidor.

La calidad del producto terminado se comprueba cuando:

- Cualquier producto tomado al azar satisface las normas de calidad especificadas.
El producto cumple con los atributos esperados.
- No subsisten quejas por parte de las personas que consumen el bien o servicio.
- Las ventas crecen.

3.5 TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE PRODUCTOS

a) Normas de Calidad

Siempre es bueno definir con claridad y precisión las normas con las que la empresa está comprometida. Estas normas deben ser conocidas por todo el equipo de trabajo.

Las normas de calidad deben estar de acuerdo a las expectativas y deseos de los clientes, sean mujeres u hombres. De manera que no siempre un mejor producto tendrá la aceptación que se espera, pues tal vez no cumple con los deseos del cliente.

En algunos mercados, se sabe que pueden comprar bienes o servicios caros y que pagarán el precio establecido por el productor pues cumple con las características deseadas.

Las normas de calidad en una sastrería pueden ser:

- La tela que se usa no encoge.
- Los diseños del producto son los que están de moda.
- Los hilos son mercerizados.
- El producto acabado nunca lleva puntas de hilo sueltas.
- El producto siempre ha sido planchado.
- El producto se entrega siempre en una caja.

Ejercicio: Nombre tres normas de calidad de un negocio desarrollado por las MER

c) **Círculos de Calidad**

Consiste en una serie de pasos, que conllevan la participación de los trabajadores y trabajadoras, en el análisis y definición de formas para mejorar la calidad del producto o de la etapa del proceso en que trabajan

Estos pasos son:

- Definir el producto o etapa del proceso a analizar.
- Organizar un círculo con el personal, en que al centro se encuentre el producto o el diagrama del proceso.
- Desarrollar una lluvia de ideas sobre las bondades del producto o la forma en que se hace la etapa del proceso.
- Continuar con otra serie de cualidades negativas del producto o etapa del proceso
- Determinar en conjunto, las causas que inciden en las malas cualidades del producto o proceso.
- Definir las medidas a tomar para eliminar las malas cualidades del producto o proceso.
- Determinar las personas responsables de hacer el seguimiento a las medidas identificadas.

c) **Premio de Calidad**

Consiste en otorgar un premio al empleado o familiar trabajador, mujer u hombre, que ha seguido de mejor manera las normas en la fabricación del producto.

El premio puede consistir en:

- En lugar visible, destacar el nombre del trabajador o trabajadora del mes o de la semana.
- Otorgarle un reconocimiento público, que puede consistir en un pequeño regalo de la empresa por haber seguido las normas de calidad.
- Enviarlo a un centro especial de formación para motivarlo a continuar siguiendo las normas.
- Mejorar su espacio de trabajo para que se sienta mas motivado.

No es conveniente otorgar premios en efectivo, ya que el cumplimiento de las normas de calidad es un proceso continuo que va aumentando permanentemente.

3.6 TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad de un Sistema de Producción o servicios es la relación entre la cantidad de productos obtenida y los insumos utilizados para obtenerla.

De manera que:

$$\text{Productividad} = \text{Producto} / \text{Insumo}$$

Algunas técnicas de mejoramiento de la productividad son las siguientes:

a) Estudio del Trabajo

Es una combinación de dos grupos de técnicas: el estudio de los métodos de trabajo usados y la medición del tiempo empleado en un trabajo. Ambos son usados para examinar con detenimiento el trabajo de las personas e indicar los elementos (positivos o negativos), que inciden en su eficiencia.

El estudio de los métodos de trabajo se realiza con la intención de aumentar la producción, a partir de una cantidad dada de recursos, con una pequeña inversión de capital. Esto se logra mediante un análisis sistemático de las operaciones, los procesos y los métodos de trabajo.

El procedimiento básico del estudio del trabajo es el siguiente:

- Seleccionar el trabajo que se va a estudiar.
- Registrar por observación directa todo lo que sucede, incluidas las interferencias que se pueden dar en el hogar.
- Examinar los hechos con espíritu crítico, preguntándose las justificaciones de lo que se hace, el orden, el tiempo, los medios, y la persona que ejecuta.
- Idear los métodos más económicos tomando en consideración las circunstancias.
- Medir la cantidad de esfuerzo que exige el método elegido y calcular el tiempo que lleva hacer el trabajo. (resultados)
- Implantar el nuevo método de trabajo y el tiempo esperado para llevarlo a cabo. Establecer procedimientos a seguir. Tomar esto como parámetro.
- Mantener el parámetro a través de controles periódicos.

b) Simplificación del Trabajo

La simplificación del trabajo parte del principio que cada persona debe saber mejor cómo realizar sus propias tareas, y entonces, debe participar en el mejoramiento de las mismas.

El personal debe contar con la confianza de los socios propietarios de la microempresa y deben trabajar ellos mismos en mejorar sus tareas.

La simplificación del trabajo significa utilizar técnicas e instrumentos con un enfoque organizado y analizado, en vez de efectuar mejoras impulsivas y aisladas.

Las seis etapas de simplificación del trabajo son:

- a. Selección de la tarea que se quiere mejorar.
- b. Obtención de todos los hechos relacionados con la forma de hacer esa tarea.
- c. Elaboración de un diagrama del proceso.
- d. Puesta en tela de juicio o duda la actual forma de hacer la tarea, con todos los detalles; haciéndose el mayor número posible de preguntas, enumeración de posibilidades y posibilidad de mejoramiento de los detalles necesarios.
- e. Análisis y ordenamiento del método preferido o elegido.
- f. Aplicación del método y verificación de los resultados.

c) Método Justo a Tiempo

Este método, desarrollado por los japoneses en grandes empresas, es posible aplicarlo a microempresas. La base del método justo a tiempo, se basa en que el tamaño de los inventarios ociosos es dinero sin usar.

El método consiste en la producción o entrega de los materiales, insumos o materias primas necesarias —en la cantidad y el momento necesario— de acuerdo a los requerimientos, prioridades, situación y características de la empresa.

El objetivo principal del método es reducir costos en la producción mejorando, de ese modo, la productividad total de la empresa.

Las características de este método son:

- Eliminar existencias innecesarias.
- Reducir al mínimo los costos de mantenimiento de existencias
- Aumentar el índice de rendimiento de la inversión en existencias.
- Evitar paralización o lentitud en la producción porque no hay existencia de materias primas.

3.7 CONCEPTOS CLAVES DE LA UNIDAD MODULAR 3

Competitividad	Todas las distinciones de una empresa, cuyas cualidades la hacen mejor que otras empresas
Producción	Proceso utilizado para transformar o agregar valor a los insumos o materias primas en productos terminados y listos para ser vendidos.
Planificación	Procedimiento de ordenamiento de objetivos y metas, a nivel de cada una de las actividades, de acuerdo a su duración, considerando los recursos disponibles y las capacidades de la persona empresaria.
Calidad	Las cualidades de un producto, de acuerdo a su utilidad, precio y según lo esperado por el mercado comprador.
Control de Calidad	Procedimientos que sirven para controlar que el proceso de producción está funcionando para la obtención de normas previamente definidas.
Productividad	Relación entre los insumos y el producto obtenido.

3.8 EJERCICIOS SOBRE EL TEMA

Ejercicio 1:

Identifique, en su empresa, el factor de competitividad mayormente desarrollado y proponga dos medidas para mejorar cada uno del resto de los factores.

Ejercicio 2:

Elabore una distribución de planta de su empresa actual y rediseñela con mejoras, de acuerdo al proceso de producción de la misma, tomando en consideración las necesidades de hombres y mujeres.

3.9 AUTOEVALUACIÓN

Marque con una X la respuesta correcta:

102

PREGUNTAS	SÍ	NO
1. ¿Competitividad significa competir con otros?		
2. ¿La competitividad de la empresa se ve afectada por la relación empresa-familia?		
3. Todas las empresas, ¿pueden ser competitivas?		
4. El precio del producto lo determina principalmente el proceso de producción.		
5. Los diagramas de operaciones ofrecen información sobre el costo de la materia prima.		
6. La calidad es el lugar que ocupan los productos cuando son comparados entre sí		
7. La calidad es responsabilidad del comerciante		
8. Cualquier segmento de mercado puede "comprar" la calidad que pide		
9. Como motivación para el personal de la microempresa, se debe dar dinero en efectivo, entre otras motivaciones		
10. La productividad se mide por el número de horas que labora una persona		
11. La productividad de la empresaria se ve afectada por las responsabilidades que tienen las mujeres en el sistema reproductivo		
12. Las microempresas de mujeres son menos competitivas porque no tienen una lógica empresarial como la de los varones.		
13. Las microempresas de mujeres enfrentan un conjunto de restricciones, especialmente ligadas a la falta de acceso a recursos, que inciden en su baja rentabilidad y falta de competitividad.		
14. El método "justo a tiempo", se basa en que el tamaño de los inventarios ociosos, es dinero sin usar.		



Unidad Modular 4

Mercado para Microempresas Rurales

UNIDAD MODULAR 4:

Mercado para Microempresas Rurales

Este módulo contiene antecedentes respecto al mercadeo para microempresas rurales, a fin de mejorar su sostenibilidad y competitividad, así como asegurar su permanencia en los diversos mercados donde están actuando.

Con este fin, este módulo presenta explicaciones acerca de:

- El estudio de mercados.
- La segmentación del mercado.
- Plan de Mercadotecnia o de mercadeo.
- El formato de un plan de mercadeo.
- Técnicas de comercialización.
- Proceso, canales, venta al detalle y por mayoreo.
- Redes de comercialización.
- Asociativismo para la comercialización.

Objetivos del Módulo

Mejorar y fortalecer la comprensión de los diversos aspectos relacionados con el funcionamiento mercadotécnico de las microempresas rurales.

- Dar a conocer los procedimientos básicos para diseñar un estudio de mercado.
- Describir la importancia de segmentar el mercado en múltiples submercados.
- Describir el proceso para elaborar un plan de mercadeo.
- Identificar el canal más indicado para la distribución de los productos.
- Demostrar la importancia de asociarse para poder enfrentar sabiamente problemas de índole políticos y económicos.
- Enseñar cómo se desarrollan estrategias de mercadotecnia en la construcción de mercados, a través de la aplicación de principios de segmentación, plan de mercadeo y canales de distribución.
- Analizar herramientas prácticas para el análisis del mercado, facilitar estrategias y técnicas de comercialización para las empresas rurales.

4.1 Estudio de Mercado y la Segmentación de Mercados

La microempresa rural, sea del tipo que sea, requiere insertarse en el mercado. Esto tiene como requisito: tener claro quiénes son los clientes. Sin ellos una microempresa no logra sobrevivir. Hay que conocer los gustos y necesidades de éstos, además de saber cuánto están dispuestos a pagar por un determinado producto, quiénes ofrecen productos similares, etc. Todo

esto es a lo que se refiere un análisis del mercado.

Las microempresas rurales también requieren realizar estudios de mercado. Este es un aspecto que los/as microempresarias deben considerar. específicamente en el caso de las mujeres es importante considerar las restricciones de género que las afectan y que determinan muchas de las estrategias que estas siguen en sus microempresas ¹.

Por otro lado, también los mercados están cruzados por el género. De manera que generalmente no es lo mismo producir un determinado bien para las mujeres que para los varones. **Así cuando se define el producto es necesario considerar a quién va dirigido.**

Definición de mercado:

El mercado se define como el “espacio a través del cual un conjunto de personas con determinados deseos y necesidades, y que poseen determinados recursos (dinero), se “encuentran” con los bienes y servicios capaces de satisfacer sus necesidades.

El estudio de mercado se denomina a “todas aquellas actividades tendientes a obtener y analizar información de los clientes y otros actores con los que se relaciona la microempresa (competencia, proveedores, etc.)”. Prosam, 1998.

Una vez seleccionada y definida la idea de producto o servicio que producirá la MER, se inicia el estudio de mercado, cuyo objetivo principal será determinar y caracterizar la demanda en relación con la oferta que se tiene.

La importancia de realizar un estudio de mercado radica en que, las empresas reciben sus ingresos de las ventas de sus productos y por lo tanto, éstos deberán ser suficientes para cubrir los costos de operación, gastos y utilidades. Sólo si el volumen de ventas supera un cierto nivel, el producto deberá ser comercializado.

El estudio de mercado trae muchos beneficios adicionales, sobre todo, para aquella persona que se está iniciando en el mundo de los negocios o quiere fortalecer su empresa con conocimientos reales del mercado y caminar hacia la sostenibilidad.

El estudio de mercado nos permite introducirnos en el ambiente mercantil, donde la empresa habrá de nacer, crecer y adaptarse a los cambios del mercado mismo: clientela masculina y femenina, competidores, canales de distribución, precios, política de precios, canales, etc. En otras palabras, el estudio de mercado nos permite identificar el nicho o lugar que puede ocupar nuestra MER en el mercado.

¹ Ver Módulo 1,
Restricciones
específicas de
Género.



La **utilidad** 2 de un estudio de mercado es:

- Recoge información de primera fuente respecto de los hábitos de compra de los clientes.
- Identifica de qué calidad es el servicio que está ofreciendo a sus clientes.
- Identifica cuáles son sus competidores actuales y qué posibilidades existen a futuro de que se integren nuevos competidores.
- Analiza la situación de su microempresa frente a sus actuales competidores.
- Evalúa si está llegando con sus productos a los clientes correctos.

De esa forma, el estudio de mercado es un conjunto útil de técnicas para obtener información acerca del medio ambiente donde se encuentra la empresa, así como pronosticar tendencias para que ésta pueda, de forma proactiva, alistarse y adaptarse con oportunidades.

El estudio de mercado se divide en varias **etapas**:

- Definición de los objetivos del estudio
- Análisis de la situación del mercado mediante investigación informal (FODA).
- Estudio formal de mercado
- Generación de información (secundaria y primaria)
- Caracterización del mercado
- Desarrollo del plan de ventas.

a) **Secuencia Lógica de un Estudio de Mercado**

Objetivos: Definir el producto o servicio que se desea producir, indicando sus características (tamaño, volumen, capacidad, etc.); los volúmenes de ventas esperados y sus precios; e identificar las personas que lo producen o prestan el servicio.

Por ende, los objetivos de un estudio de Mercado son:

- Definir claramente la clientela tomando en cuenta factores como el sexo, edad, ingresos, lugar donde residen y otros que se consideren

2 Basado en
Prosam, 1998.

pertinentes, para asegurar la adquisición del producto o servicio que se ofrecerá.

- Determinar el volumen de ventas esperado a los respectivos precios.
- Definir cómo hacer llegar a la clientela el producto o servicio, o sea, diseñar un sistema de distribución del producto y sus canales de distribución.

Meta: Asegurar la existencia de un mercado para el producto o servicio, mediante la identificación de los clientes y clientas y la cuantificación de la demanda.

Técnicas de Estudio del Mercado:

Estudio Informal.

La característica de la técnica informal de estudio de mercado, consiste en utilizar información ya disponible para sondear la situación del mercado. Se debe entrevistar a personas según sexo, edad, lugar de residencia, nivel de ingresos y motivación de compra, de manera que no se sesgue el estudio.

A partir del estudio informal se pueden presentar dos situaciones:

- 1) Si arroja resultados negativos en el sentido que se detectaron muchos problemas reales de mercado para la entrada del producto, no se debe continuar con el plan de negocios. Deberá tomarse otra de las ideas para reiniciar el proceso.
- 2) Si arroja resultados positivos, se puede continuar con el plan de negocios. Para muchas microempresas puede ser suficiente con un estudio informal, pero debe fortalecerse con sondeos mediante encuestas o entrevistas. Sin embargo, si la microempresa va a conquistar una participación importante del mercado, es necesario ahondar en estudios formales para investigar a fondo los aspectos de mercado.

El procedimiento usual para hacer un estudio informal es utilizar conversaciones con:

- Principales clientes potenciales, diferenciando por sexo, edad, nivel de ingresos, lugar de residencia
- Proveedores de semillas, maquinarias, procesos.
- Responsables de almacenes de distribución.
- Posibles competidores.

CLIENTES					Proveedores	Distribuidores	Competencia
Nombre	Sexo	Edad	Ingresos	Residencia			

Estudio Formal.

Un estudio formal de mercado consiste aplicar métodos de recopilación de información y luego procesarlos por medio de diversas técnicas. En primer lugar, es importante definir el producto o servicio, los/as clientes actuales y potenciales, es decir, el segmento de población al que va dirigido el producto.

Análisis de la Demanda

La Demanda para un determinado producto o servicio, representa aquellos volúmenes de éstos que pueden venderse a diferentes precios posibles (recuerde que el precio debe obedecer a la racionalidad económica, o sea, debe ser el mismo del mercado).

El Análisis de la Demanda es el proceso mediante el cual se logran identificar las condiciones que afectan y determinan el consumo de un producto o servicio en función del tiempo (actual y futuro).

La determinación de la demanda actual presupone un proceso, en el cual, se tiene como meta identificar las áreas geográficas y las características de la "persona que consume" en cuanto su sexo, edad y otros parámetros relevantes; las incertidumbres claves del mercado; el volumen consumido y otros aspectos que son determinantes para la aceptación o rechazo del producto o servicio en el mercado.

Mediante el conocimiento de la demanda actual, no sólo se determina el volumen que se consume en el presente, sino también el comportamiento histórico y el análisis de las situaciones que han influido en el consumo.

Para conseguir esta información se recurre a estudios externos que involucrarán el uso de fuentes primarias y secundarias de datos.

- Primarias: Observación, Entrevistas, Encuestas y combinaciones de todas.
- Secundarias: Gobierno, Empresa privada, Revistas y Otras publicaciones.

La mayoría de los estudios e investigaciones de mercado se basan en la observación de hechos provenientes de datos estadísticos; por lo tanto, lo que se explica a continuación es la manera de cómo deben generarse esas cifras o datos estadísticos. También, cómo poder distinguir cuándo un dato es o no relevante.

c) Segmentación de Mercados

El Mercado está compuesto por distintos grupos de consumidores que actúan de una manera similar o que tienen necesidades parecidas. A cada uno de esos grupos se les llama **Segmentos de Mercado**, y el /la microempresario/a deberá definir el segmento al cual están dirigidos sus productos y servicios. (Prosam, 1998).

Los segmentos de mercado y sus atributos pueden ser:

Demográficos

- Número total de consumidores
- Número potencial de consumidores
- Grupo de consumidores agrupados por: edad, sexo, nivel de ingreso, tamaño de la familia, etc.

Geográficos

- Ubicación geográfica de compradores y usuarios.
- Hábitos de compra de los consumidores: centros comerciales, expendios pequeños, zonas urbanas, zonas rurales, mercados, etc.

Económicos

- Nivel de ingresos
- Volumen de compras
- Frecuencia de las compras

Culturales y Psicológicos

- Motivación y actividades hacia la compra
- Usos del producto

Instrumento para analizar la segmentación del mercado

N° Total Consumidores	N° Potencial Consumidores	Grupo de Consumidores				
		Edad	Sexo	Nivel de ingreso	N° grupo - familia	Lugar residencia



d) Ejercicios sobre el tema.

Además, trate de responder este breve cuestionario, tomando en consideración el sexo y la edad:

1.	¿Qué es lo que afecta las decisiones de compra?
2.	¿Qué compra la persona consumidora cuando compra una casa?
3.	¿Cuándo compra un carro?
4.	¿Cuándo compra un martillo?
5.	¿Cuándo compra zapatos?
6.	¿Qué vende una farmacia?
7.	Cuando compra zanahorias, ¿qué es lo que estoy comprando?
8.	¿Cuándo compra un reloj?
9.	¿Qué vende una empresa que fabrica gusanos de seda?
10.	¿Qué vende una empresa que fabrica máquinas fotográficas?

4.2 Plan de Marketing de Mercadeo

Es importante analizar brevemente lo que significa la palabra Marketing, Mercadotecnia y Mercadeo.

Marketing: significa haciendo mercados.

Entonces, un **plan de marketing** o **plan de mercadeo**, se entiende que es un plan de cómo haremos o construiremos mi mercado para el producto que tengo.

Pregunta: ¿Por qué dije mi mercado?
 Respuesta: ¡Porque mi mercado no es el mercado del otro! ¡En mi mercado, mi producto es el principal!

El mercadeo es el camino a seguir para hacer que los clientes o compradores se conviertan en clientes fieles o leales. (Pérez y Campillo, 2000, Mod.4).

a) Formato de un Plan de Mercadotecnia// Mercadeo

PLAN DE MERCADEO

- a) Resumen Ejecutivo
- b) Análisis Situación MER
- c) Antecedentes MER



a) Resumen ejecutivo

El plan debe empezar con un Resumen Ejecutivo, de una o dos páginas, que contenga los hechos principales y recomendaciones. El propósito del resumen ejecutivo es permitir, a la persona propietaria (hombre o mujer) de la microempresa, comprender rápidamente los objetivos contenidos en el plan para el nuevo período.

b) Análisis de la Situación

Debemos considerar un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, (FODA).

Un Plan de Mercadotecnia:

- Identifica las oportunidades de negocios más prometedoras.
- Señala cómo insertarse, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- Define los objetivos, políticas, programas, estrategias y los procedimientos tácticos que determinan el futuro de la microempresa.
- Sirve de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de la mercadotecnia.

¿Qué cubre el Plan de Mercadotecnia // Mercadeo?

Un plan de mercadotecnia se puede preparar para:



c) Antecedentes de la (MER) empresa

En este apartado se hace una breve descripción de los resultados económicos de la empresa en el año anterior y actual. Los principales problemas, oportunidades y realizaciones o logros más importantes. Si se logró el plan anterior o si se estuvo por debajo de los planes. Se deben incluir datos precisos sobre:

- Mercado: unidades vendidas y los inventarios
- Participación en el mercado:

$$\text{Participación \%} = \frac{\text{Ventas de la M.E.R.}}{\text{Ventas totales en el mercado}}$$

- Precio por Unidad:

$$\text{Precio} = \text{Costo Unidad} + \text{Margen de Utilidad}$$

$$\text{Costo total} = \frac{\text{Costo unitario}}{\text{Producción total}}$$

- Margen de utilidad por unidad:

$$\text{Margen de utilidad} = \text{Precio por unidad} - \text{Costo unitario (por unidad)}$$

- Volumen de venta de unidades:

$$\text{Volumen de ventas} = \text{Mercado (en cantidad de personas)} \times \text{participación en el mercado (en unidades)}$$

- Ventas

$$\text{Ventas} = \text{Precio por unidad} \times \text{Volúmenes de ventas}$$

- Utilidad Bruta

$$\text{Utilidad bruta} = \text{Margen de utilidad (por unidad)} \times \text{volumen de ventas}$$

- Gastos Generales

$$\text{Utilidades Netas} = \text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos Generales}$$

- Publicidad
- Canales de distribución
- Utilidad Neta de Operación

$$\text{Utilidad Neta} = \text{Margen Utilidad neta} - \text{publicidad} - \text{distribución}$$

b) Objetivos y Metas en Ventas

El análisis de la situación hace ver la posición en que se encuentra la empresa y la proyección de ella. Ahora, la siguiente tarea es realizar una declaración respecto hacia dónde debería ir el negocio.

La gerencia de la microempresa o la persona propietaria de la misma, debe fijar con la asesoría indicada, los objetivos específicos y las metas para la MER. Si la microempresa no sabe hacia dónde va, tampoco sabrá lo que debe hacer y no tendrá visualizado el futuro esperado.

Los **objetivos** son cualitativos, por ejemplo: para el año 2001, venderemos más que el año 2000.

En cambio, la **meta** es cuantificable; por ejemplo: para el año 2001, venderemos 20% más que el año 2000. Aquí, puede verse la asociación y diferencia entre objetivo y meta.

c) Declaración de Estrategias de mercadotecnia

Después de planteados los objetivos y metas, necesitamos definir qué estrategias y tácticas utilizaremos para lograrlas.

Una estrategia de mercadotecnia es una declaración que indica hacia dónde deben dirigirse las mayores fuerzas de la microempresa, con el objetivo único de alcanzar las metas establecidas.

Una estrategia está constituida por elementos que pueden generarse con un análisis más profundo de cada objetivo.

Veamos un ejemplo práctico:

Si el objetivo es aumentar ventas y la meta es aumentarla en un 20%, entonces preguntémosnos, ¿CÓMO?, la respuesta puede ser de tres formas preliminares y básicas:

1. Incrementando el precio del producto (eso es peligroso)	2 Aumentando el volumen general de ventas	3 Aumentando la participación en el mercado
Vender menos, pero aumentar el precio	Aumentar mercados	Aumentando publicidad para convencer
	Utilizar obsolescencia planificada	Aumentando la línea en la familia de productos. Ejemplo: café suave, café fuerte, café semi-fuerte.

d) Táctica o Programa de Acción

La declaración de estrategias, representa un esbozo a grandes rasgos, de cómo la persona empresaria rural espera lograr las metas establecidas. Este esbozo general debe desarrollarse con acciones específicas, las que llamamos tácticas.

Un método útil consiste en tomar cada elemento de la estrategia y convertirlo en responsabilidad de alguien. Por ejemplo, para realizar una campaña promocional de nuestro producto XZ, podríamos asignar este trabajo a Sandra. En este caso, Sandra debe hacer una lista de acciones específicas, de cómo llevará a cabo la promoción; o en otras palabras, las diversas acciones que desarrollará para llevar a cabo la estrategia.

1 Definir el local en el mercado.	2 Definir la fecha exacta, la mejor fecha planificada.	3 Definir el segmento de mercado al que dirigirá el mensaje comercial.	4 Definir la publicidad y el canal: radio, revista, televisión, hojas volantes, carro, bicicleta, etc.	5 En la radio GH304, a las 4:00 a.m., 6:00 a.m., 8:00 a.m. etc, de lunes a viernes.
-----------------------------------	--	--	--	---

Otro ejemplo:

Si quiero vender jabón artesanal de sábila, hay una serie de acciones que podrán llevarse a cabo

Publicitar en radio, en las horas en que las madres y muchachas escuchan.	Poner afiches en distintos medios de difusión (negocios, paletas, etc.).	Participar en el centro social cuando las madres y las muchachas se reúnan y entregar hojas	Publicitar en revistas que las madres compren
---	--	---	---

e) Presupuestos

Las metas, estrategias y tácticas permiten a la persona propietaria de una microempresa rural, formular un estado de presupuestos para apoyar toda la operación. El Presupuesto se hace para cada mes, trimestre o como sea mejor para la persona empresaria. En otras palabras, es construir una lista de cuánto nos cuesta realizar las cosas del día a día en la microempresa.

Por ejemplo:

- ¿Cuánto voy a gastar para producir?
- ¿Cuánto voy a gastar para publicitar?, etc.

El presupuesto nos sirve para controlar nuestro plan y saber el momento de mantenerse firme, girar hacia un lado del mercado o hacia el otro, si avanzar o retroceder.

4.3 Comercialización en las Microempresas Rurales.

Toda microempresa pretende vender el producto o servicio que ofrece. No siempre esto resulta fácil o cómo se esperaba. De manera que, es necesario conocer a fondo diversos aspectos involucrados en lo que es la comercialización.

¿Qué se entiende por Comercialización?

La comercialización es el conjunto de actividades que se realizan para ofrecer y vender los productos o servicios que produce una empresa.

Es necesario considerar que, aunque hombres y mujeres enfrentan un conjunto de aspectos en común en términos de comercialización, existen algunos aspectos que los diferencian. Estos tienen que ver sobre todo con las restricciones específicas de género que enfrentan las mujeres en las microempresas. Por ejemplo, limitaciones en términos de movilidad por espacios públicos, o restringida a espacios públicos locales, etc. Esto varía según el contexto, no obstante es un aspecto relevante. Además, como

consecuencia de la escasa movilidad, se presentan obstáculos para acceder a mercados con mejores opciones.

SABIA USTED QUE...

Puede observarse diferenciación en los espacios de comercialización.

Tanto, por zonas geográficas como por género, existe una diferenciación de los espacios de comercialización. Por ejemplo, los mercados urbanos son espacios más especializados y diversificados que los rurales. A nivel rural existe un peso mayor de los alimentos sobre otros productos ofertados, en comparación con mercados urbanos.

En el caso de las mujeres, muchas veces éstas se diferencian de los varones por los volúmenes que comercializan, los tipos de productos y los espacios en los que se realiza la oferta. Generalmente, se encuentran vinculadas a sistemas de comercialización más "tradicionales". O sea, aquellos sistemas asociados a productores de subsistencia que generan pequeños excedentes para el mercado (producción mercantil simple) y que se orientan a la generación de productos dirigidos al mercado interno y al autoconsumo.

Por el contrario, es frecuente que los varones estén relacionados con sistemas de comercialización más "modernos", los cuales implican una gran especialización, altamente capitalizados, con gran dinamismo, flexibilidad y que responden a la demanda del mercado. FAO, 2001.

La comercialización puede ser orientada desde dos puntos de vista que determinan la forma en que se realizan las distintas actividades: **orientación tradicional y orientación hacia el cliente.**

Orientación tradicional	Orientación hacia el cliente
<p style="text-align: center;">Centrada en la persona microempresaria.</p> <p>Se define el tipo de microempresa en función de las necesidades y capacidades que tiene.</p> <p>A partir de las oportunidades que se le presentan, el conocimiento que posee, la intuición y observación de su entorno, y la confianza en la habilidad de venta, entre otros</p>	<p style="text-align: center;">Centrada en los/as clientes (consumidores).</p> <p>Se define al microempresa en función de las necesidades y la satisfacción del cliente.</p> <p>Se parte de la identificación y comprensión de las necesidades del cliente para crear soluciones que apunten a su satisfacción</p>

El/la microempresario/a define qué va a producir y/o vender y luego se esfuerza en la promoción y venta.

(Basado en Prosam, 1998, modificado.)

El/la microempresario/a se esfuerza por detectar las necesidades y preferencias de sus clientes y, en función de éstas, define o modifica lo que va a producir o vender

a) Canales y Proceso de Comercialización

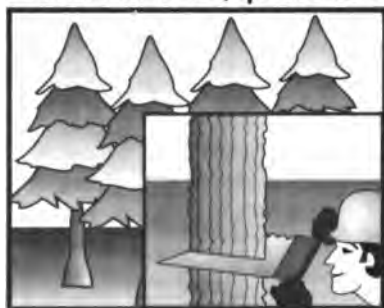
Canales de Comercialización: por definición, un canal de comercialización o distribución es el camino que recorre un producto o servicio desde el productor hasta el consumidor.

Está formado por personas y empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, a medida que éste pasa del fabricante a la consumidora o consumidor final o al usuario industrial.

Por ejemplo:

Cuando procesamos madera y la transformamos en muebles, participan los siguientes canales individuales:

• En la madera, podrían ser:



Aserradero



Corredor



Fabricante de Muebles

• En los muebles, podrían ser:



Fabricante de Muebles



Mueblería



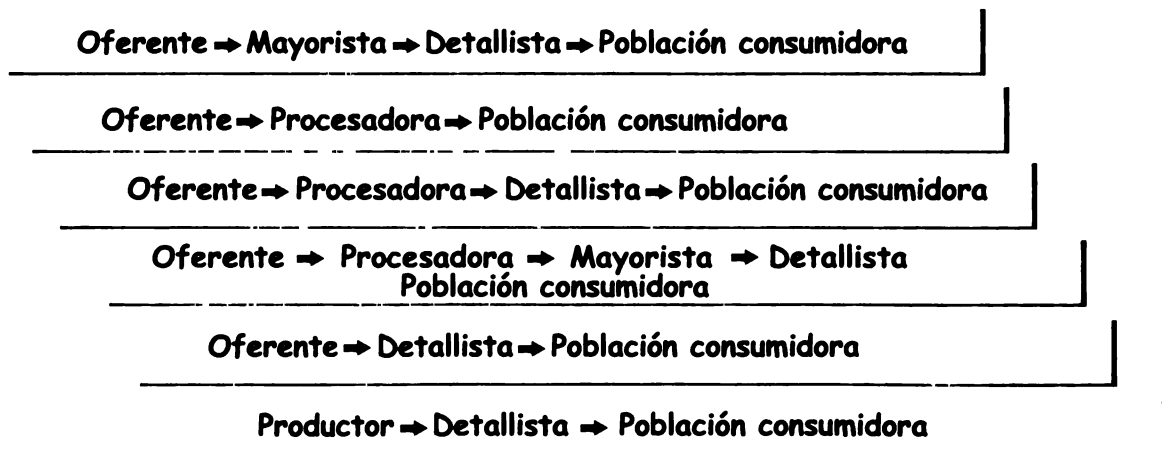
Persona Consumidora

Esto no necesariamente se refiere a un camino físico, sino más bien, al camino comercial; puesto que, incluye también las vinculaciones e interrelaciones que se establecen entre la empresa productora del bien o servicio y los intermediarios hasta que llegue el producto al consumidor, hombre o mujer. Estas interrelaciones son, básicamente, de 5 clases:



b) Estructura de los Canales de Distribución

Para que pueda llevarse a cabo el proceso de distribución, es necesario que exista un conjunto de relaciones organizacionales o comerciales entre los productores y los diversos intermediarios que participan en este proceso. Este conjunto de relaciones es lo que se denomina estructura del canal. Básicamente, existen las siguientes clases de estructuras de canales de distribución:



Persona productora / Persona consumidora:

En esta estructura se evita la intermediación, ya que la persona que produce trata de manera directa con el consumidor o consumidora de sus productos. Muchas microempresas que surgen de programas de emprendedores se inician con esta estructura.

Una de las grandes ventajas de usar esta estructura es que permite estar en contacto con la clientela; por lo tanto, es una oportunidad para obtener información de primera mano.

Cuando el volumen de producción no es muy grande se puede vender a través de varios detallistas.

Muchas personas propietarias de microempresas rurales utilizan este canal de comercialización:

Microempresa → Minorista → Población consumidora

O

Microempresa → Población consumidora final

En la estructura que caracteriza a aquellas empresas con altos volúmenes de producción, se multiplicaría el número de detallistas; por eso, se recurre al mayorista.

Persona productora → Mayorista → Detallista → Población consumidora

Un último caso de estructura de un canal de comercialización se aplica a empresas dedicadas a la exportación, donde opera el siguiente esquema:

Agente Persona productora → Intermediario → Mayorista → Detallista Población consumidora

4.4 Venta al Detalle y Venta al Mayoreo**a) Venta al Detalle**

Existen miles de pequeños detallistas, mujeres y hombres, que atienden al público en áreas muy pequeñas. Todos ellos presentan dos características comunes: sirven de enlace entre las personas que producen, la población consumidora y la consumidora final.

La venta al detalle (o comercio al menudeo) es la venta –y todas las actividades relacionadas con ella– de bienes y servicios a la persona

consumidora final para su uso personal, no empresarial.

Por ejemplo, un agricultor/a, que vende verduras en un pequeño puesto a la orilla de la carretera.

Cualquier empresa (fabricante, persona productora, mayorista o detallista) que venda un producto a la población consumidora final para su uso y no para negocios, estará realizando una venta al menudeo.

La empresa —ya sea micro, pequeña, mediana o grande— que realiza ventas para uso final, puede ser considerada un detallista o minorista.

Venta al detalle:

Personas → productoras → Detallistas

Es relativamente fácil convertirse en detallista. No se necesita invertir mucho en equipo de producción, la mercancía puede ser de poca cantidad y el establecimiento no necesita ser grande.

La facilidad con que se ingresa al comercio al detalle hace que exista una competitividad muy grande y que la población consumidora obtenga mejores productos.

Si entrar en el comercio detallista es fácil, igualmente fácil es fracasar. Si quiere sobrevivir, la persona empresaria debe manejar una función básica: satisfacer a la población consumidora.

Clasificación de los/as Minoristas:

i) Tipo de tienda.

- **Tiendas de servicio rápido:** tienen gran surtido de productos y las compras se realizan en poco tiempo. Por ejemplo: las misceláneas o bazares.
- **Tiendas comerciales:** se especializan en artículos de consumo más duradero como ropa, calzado, artefactos eléctricos y deportivos, etc.
- **Tiendas especializadas:** se ofrece un tipo específico de producto y por lo general, cuenta con una clientela fiel. Por ejemplo: tienda de discos, de equipos musicales, de dibujo y pintura, de joyas, etc.

ii) Formas de Propiedad

- **Minorista Independiente:** es la persona propietaria del negocio y no está asociado con ninguna otra persona.
- **Tiendas en cadena:** constan de dos o más establecimientos que son

propiedad de una sola persona o de un grupo de personas.

iii) Líneas de Productos.

- **Minoristas de mercancía en general:** ofrecen a los consumidores una gran cantidad de artículos, desde comida hasta muebles y ropa.
- **Minoristas de líneas ilimitadas:** se especializan por tipo de producto. Por ejemplo, ropa para bebés, zapatos para caballeros, etc.
- **Minoristas de líneas especiales:** ofrecen sólo una o dos líneas de productos.

b) Ventas al Mayoreo:

El comercio al mayoreo cumple una función distinta dentro del sistema de mercadotecnia.

La venta al mayoreo (o comercio al mayoreo) es la venta –y todas las actividades relacionadas directamente con ella– de bienes y servicios a empresas lucrativas y a otro tipo de organización, ya sea para reventa, para producir otros bienes o servicios, o para operar una organización.

Por ejemplo, cuando una agricultora, campesino o productora rural vende tomate a la planta procesadora de pasta de tomate, estamos frente al comercio en mayoreo. La venta de trigo para un molino y de éste para la panadería, es otro ejemplo de mercado al mayoreo.

Así, la venta al mayoreo es aquélla que hace una empresa a un cliente o clienta cualquiera, y que no esté dirigida a la persona consumidora final.

De hecho, las ventas al mayoreo se concentran en pocas manos, haciendo que la entrada al mercado sea más difícil. Ocurre también la especialización de funciones, lo que no ocurre en la venta al detalle.

Venta al Mayoreo:

Personas productoras → MAYORISTAS → DETALLISTAS
→ Población consumidora final

4.5 Redes de Comercialización

Es importante destacar la relación que existe entre la competitividad de la microempresa y la necesidad de promover y potenciar la asociatividad en el sector, como forma de lograr la comercialización de forma optimizada. En general éste es un aspecto que requiere promoverse tanto en microempresas mixtas, de hombres y de mujeres. Pero asume un carácter más profundo en el caso de las organizaciones productivas de mujeres por las restricciones

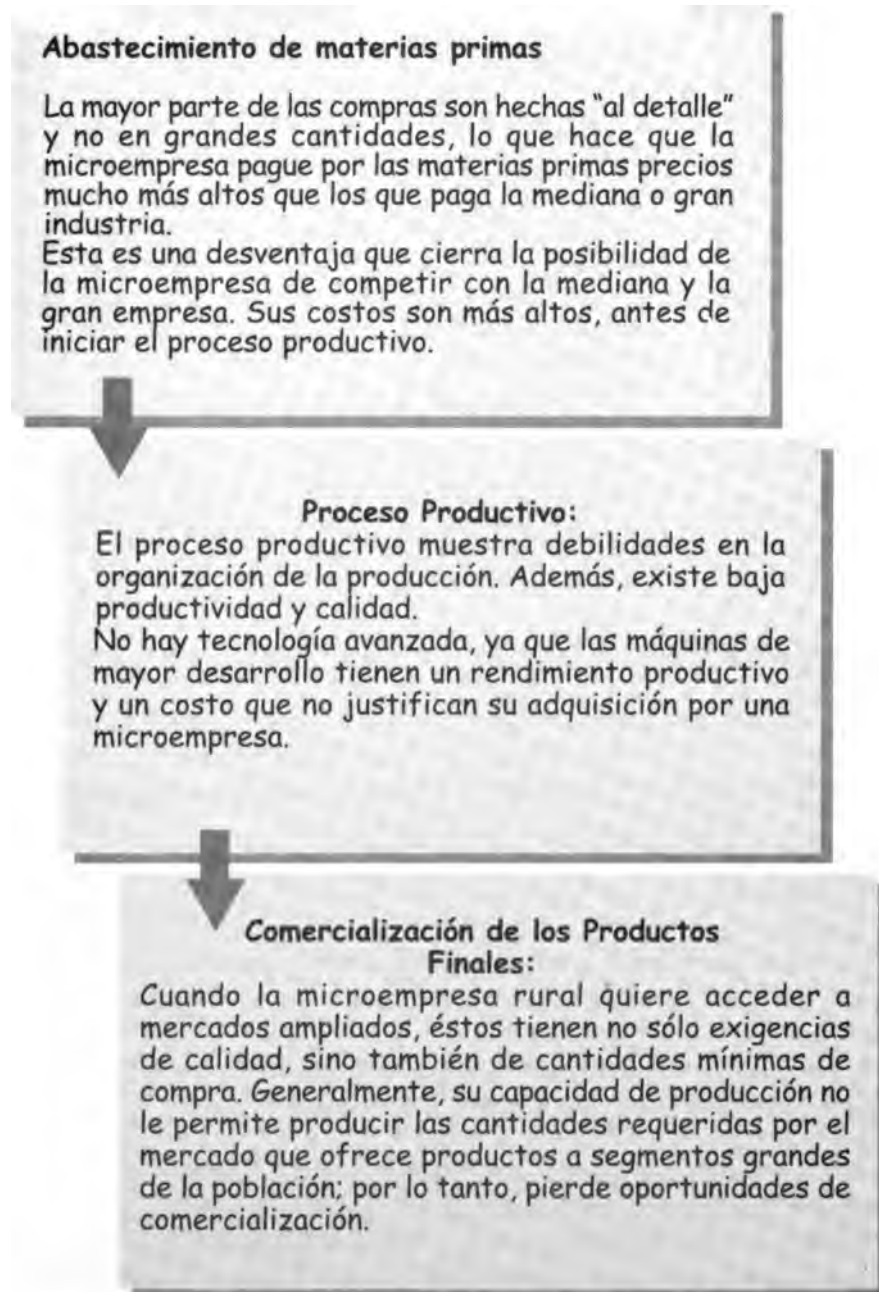
que ellas enfrentan derivadas del género (movilidad, estereotipos, roles definidos, etc.).

Asociatividad en la Microempresa Rural para la Comercialización

Dimensión Económica:

La debilidad de la escala productiva es un problema estructural de la microempresa rural. Se refiere a las desventajas competitivas relativas a la pequeña escala de las operaciones micro empresariales.

¿En qué consiste esta debilidad estructural?



Las microempresas deben asociarse para lograr una mejor comercialización, en lo que respecta al:

<p>Abastecimiento: Realización de Compras conjuntas de materias primas. Al comprar en mayor escala, los precios son más bajos y la calidad también mejora.</p> <p>.Realización de Compras conjuntas de maquinarias. Los precios bajan.</p> <p>Organización de Centros de Acopio de Materias primas, donde los afiliados de las asociaciones pueden comprar materias primas en pequeñas cantidades, pero a un precio más bajo (al precio de mayoreo).</p>	<p>Proceso Productivo: Obtención de asesorías grupales en productividad y calidad. Las asesorías son más baratas si se pagan en grupo.</p> <p>Gestión tecnológica conjunta.</p> <p>Servicios productivos a los y las afiliadas. La asociación puede comprar máquinas de gran capacidad productiva y tecnológicamente avanzadas, y las alquila a las y los afiliados.</p>	<p>Comercialización: Ventas conjuntas de productos terminados.</p> <p>Compra conjunta de información comercial.</p> <p>Catálogos conjuntos.</p> <p>Otros.</p>	<p>Servicios de Apoyo al Trabajo: Cuidado colectivo de niños y niñas, para que las madres puedan participar de las labores productivas o de comercialización.</p> <p>Cuidado colectivo de escolares, para que las mujeres puedan participar de las actividades de capacitación productiva.</p>
---	---	--	---

Dimensión Política:

La Micro Empresa Rural no es un interlocutor válido para el Estado ni para el sector privado. Ninguna o muy pocas veces, las microempresas son consultadas sobre temas de política económica o política industrial.

El sector privado, el resto de la industria y el empresariado en general, no considera a la microempresa como un sector cuya opinión sea importante.

Las decisiones en el país, en el ámbito público y privado, se toman al margen de la opinión y los intereses de la **Microempresa Rural**.

El sector de la **microempresa organizada** se convierte en interlocutor válido para el Estado y para el sector privado.

Las **Asociaciones de Personas que Lideran Microempresas Rurales** recogen los problemas de competitividad de su población afiliada en todas las ramas de producción y elaboran propuestas de modificaciones de política económica y política industrial, para proponerlas y discutir las con las instancias estatales.

A las mujeres que lideran microempresas, les es más difícil que a los hombres, organizarse y participar de asociaciones o redes, derivado de las restricciones que enfrentan relacionadas con el género Ver Módulo 1, Restricciones específicas de género 3 . Entre algunas de las relevantes, para el tema de la asociatividad, se encuentra su escasa movilidad física por espacios públicos (delimitada por los roles y estereotipos de género), sus desventajas en cuanto a educación, capacitación y habilidades; y las dificultades para ejercer liderazgo en espacios que han sido definidos como preponderantemente masculinos.

La asociatividad es una de las herramientas adecuadas para avanzar en la solución de los problemas que afectan a las mujeres microempresarias. Por ejemplo, el Foro de Mujeres del MERCOSUR, impulsa programas y medidas que apuntan a la formación y capacitación de mujeres; así como, la asistencia técnica a las empresas que tengan un fuerte componente de asociatividad, que les permita ser sustentable en el tiempo y crecer dentro de la región, en el marco de la nueva realidad internacional y regional.

Por otro lado, las asociaciones mejoran su capacidad de negociación con sus proveedores que pueden ser parte de la mediana o gran industria y comienzan a ser también interlocutores válidos, en términos de negociación para el sector privado.

Ver Módulo 1,
Restricciones
específicas de
género.

4.6 Conceptos claves de la Unidad Modular

Estudio de Mercado:	Técnica informal o formal para descubrir mercados, sus ventajas, posibilidades, amenazas y posibles problemas.
Segmentación de Mercados:	Técnica para disgregar el mercado en sub-mercados, lo que permite conocer más profundamente el mercado que se escogerá.
Plan de Mercadotecnia:	Herramienta de planificación de las actividades de la microempresa, ordenadas en forma comprensible y detallada.
Canales de Distribución:	Es el estudio, análisis y decisión de la manera en que distribuiremos nuestro producto.
Venta al Mayoreo:	Son aquellos que compran para la reventa. Nunca venden a la persona consumidora final.
Venta al Detalle:	Son aquellos que venden al distribuidor final.
Asociativismo para Comercializar:	Estrategia para enfrentar de forma conjunta problemas que, de manera individual, serían imposibles de enfrentar.

4.7. Autoevaluación

Preguntas	SÍ	NO
1. Mayoreo es ventas al detalle		
2. Ventas al detalle involucran mucha producción		
3. Asociativismo es una forma de lograr mejor comercialización		
4. El canal de distribución persona empresaria - persona consumidora es apto para la microempresa rural		
5. Asociativismo es una solución a los problemas de comercialización de la microempresa rural		
6. La propuesta de asociativismo enfrenta problemas como el político y económico		
7. El asociativismo puede ayudar a resolver problemas que tienen las mujeres productoras o comercializadoras para que su participación sea más eficiente		
8. Es relativamente fácil convertirse en detallista		
9. Ser mayorista también es fácil		
10. La microempresa rural no es un interlocutor válido para el gobierno		
11. La microempresa rural organizada y asociada se convierte en interlocutor		
12. Es más fácil vender en Cooperativa que individualmente		
13. Asociarse fortalece a todos		

Bibliografía Unidad 1 (revisada y para profundizar).

(Schreiber 1975; Archana y Rehana 1985; Anamika 1987).

(Schwartz 1979; Mall 1992)

(Downing 1991) (Lyer 1995; Hisrich 1985)

1. ARGUELLO, S. 2001. Guía conceptual y metodológica de género en poscosecha. FAO, Proyecto poscosecha. Quito, Ecuador.
2. Downing, J. 1991. "Gender and the Growth of Microenterprises en *Small Enterprises Development*. Londres.
3. FIDA, 2002. "Gender Mainstreaming in IFAD's Programmatic Work. Action Plan 2003-2005.
4. ILO, 1999. Gender Issues in Micro Enterprise Development.
5. Kabeer, N. 1998. Realidades trastocadas. Las jerarquías de Género en el Pensamiento del Desarrollo, en México D.F., Pueg, UNAM, Paidós.
6. Kabeer, N. y Subrahmanian, R. 1996. Institutions, Relations and Outcomes. A framework and case studies for gender-aware planning, London, Zed Books.
7. LIZARAZO, M. 2002. Microempresa Rural. Una opción de vida económica, política y social. FIDA, PADEMER, IICA, PROMER, CIARA, Ministerio Agricultura y Desarrollo Rural República de Colombia, Colombia.
8. Mayoux, L. 1995. From Vicious To Circles? Gender and Micro-Enterprise Development. Occasional Paper N°.3 UN Fourth World Conference on Women.
9. Moser (1996) *Households Responses to Poverty and Vulnerability*, Vol. 1 Washington, World Bank.
10. Lyer, L. 1995. Women Entrepreneurs: Challenges and Strategies. Friedrich Ebert Stiftung. New Delhi.
11. PARRA, E., 2001. El impacto de la microempresa rural en la economía latinoamericana. Serie documentos conceptuales sobre la microempresa rural. FIDA, PROMER, IICA, Chile.
12. PEREZ, L. Y CAMPILLO, F. 2000. Marco de análisis y situación de las micro y pequeñas empresas. Módulo 1. FUTURA, HIVOS, OIT- PROMICRO. San José Costa Rica.
13. PEREZ, L. Y CAMPILLO, F. 2000. La empresaria, el empresario y su relación con el sistema familiar. Módulo 2. FUTURA, HIVOS, OIT- PROMICRO. San José Costa Rica.
14. PEREZ, L. Y CAMPILLO, F. 2000. Diagnóstico Empresarial. Módulo 3. FUTURA, HIVOS, OIT- PROMICRO. San José Costa Rica.
15. PEREZ, L. Y CAMPILLO, F. 2000. Mercadeo. Módulo 4. FUTURA, HIVOS, OIT- PROMICRO. San José Costa Rica.
16. PEREZ, L. Y CAMPILLO, F. 2000. Producción y Calidad. Módulo 5. FUTURA, HIVOS, OIT- PROMICRO. San José Costa Rica.
17. PEREZ, L. Y CAMPILLO, F. 2000. Contabilidad y finanzas. Módulo 6. FUTURA, HIVOS, OIT- PROMICRO. San José Costa Rica.
18. PEREZ, L. Y CAMPILLO, F. 2000. Factibilidad de la Empresa. Módulo 7. FUTURA, HIVOS, OIT- PROMICRO. San José Costa Rica.

19. **PROMER, 2001. Acceso de campesinos pobres a mercados dinámicos. Conferencia electrónica. Serie de documentos conceptuales sobre la microempresa rural. FIDA, FIDAMERICA, IICA, CHORLAVI. Chile.**
20. **PROMER, 2002. Propuesta metodológica para desarrollar el componente microempresa rural en los proyectos FIDA en América Latina y el Caribe. FIDA, IICA, Stgo., Chile.**
21. **PROMICRO/OIT, 2000. La Microempresa en América Central. San José, Costa Rica.**
22. **SAENGER, K. 2001. Equidad de Género en la Agricultura Sostenible. Módulo de capacitación. DED, Flora Tristán, Perú.**
23. **SDC, 1999. The Gender Approach in Small Enterprise Development. Issue Paper N.1. Swiss Agency for Development and Cooperation.**
24. **SEN, A. 1995. Poverty and Famines: An Essay on Entitlement and Deprivation. Oxford, Clarendon Press.**
25. **VALENZUELA, M. Y VENEGAS, S. 2001. Mitos y realidades de la microempresa en Chile: un análisis de Género. CEM, Chile.**



Manual

