



FUNDACIÓN ARIAS PARA LA PAZ Y EL
PROGRESO HUMANO

RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LAS
EMPRESAS CENTROAMERICANAS
DE MUJERES:
ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EXITOSAS

. 331.4 Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano
F981r Retos y oportunidades para las empresas
centroamericanas de mujeres: análisis de experiencias
exitosas / Fundación Arias para la Paz y el Progreso
Humano. – 1a ed. – San José, Costa Rica: Fundación
Arias para la Paz y el Progreso Humano, 2006.
110 p. ; 17 x 21 cm.

ISBN: 9977-17-148-3

1. TRABAJO DE LA MUJER - AMÉRICA CENTRAL -
ESTUDIOS.
II. MUJERES - ECONOMÍA - AMÉRICA CENTRAL. I. Título.

Fundador

Oscar Arias Sánchez

Luis Alberto Cordero, *Director Ejecutivo*
Rebeca Monestel, *Directora Administrativa*
Carla Morales, *Directora Técnica*

Area de Buen Gobierno y Progreso Humano.

Felicia Ramírez, *Coordinadora*

Proyecto **“Promoviendo la participación activa de las mujeres en el Corredor del Diálogo”**

Edición

Carla Morales
Juan Manuel Muñoz
Felicia Ramírez

Diseño de portada

LA CABEZA, estudio de diseño.

Diagramación e Impresión

Gráfica Litho Offset, S.A. (Grupo Gráfico GLO)

Esta publicación se realizó gracias al apoyo financiero de HIVOS

The logo for HIVOS, featuring the word "HIVOS" in a stylized, serif font. The letter "I" is significantly larger and more prominent than the other letters, and the "V" is also larger and more stylized. The letters are arranged in a slightly curved line.

Índice

PRESENTACIÓN	11
CAPÍTULO I	13
INTRODUCCIÓN	13
1.1. EL EMPRESARIADO DE MUJERES Y EL EMPODERAMIENTO ECONÓMICO	20
1.2. METODOLOGÍA	21
1.3. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO	25
1.4. HALLAZGOS RELEVANTES	25
CAPÍTULO II	27
SISTEMAS DE INNOVACIÓN Y ÉXITO EMPRESARIAL	27
2.1. SISTEMAS DE INNOVACIÓN: UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL	28
2.2. FACTORES DE ÉXITO	29
CAPÍTULO III	33
HISTORIA DE LAS EMPRESAS Y PRINCIPALES DIFICULTADES EN SU PROCESO DE CONSOLIDACIÓN	33
3.1. DIFICULTADES PARA EL EMPRESARIADO DE MUJERES: MARCO DE REFERENCIA	34
3.2. ESTUDIO DE LOS CASOS	35
3.2.1. Guatemala	35
De La Selva, S.A	35
Crafts Pilandros, S.A.	37
Frutesa, Frutas Tropicales de Guatemala, S.A.	39
3.2.2. El Salvador	41
Shuchil: Productos Naturales, Fabricantes y Distribuidores, S.A.	41
Garmol, S.A.	43
3.2.3. Honduras	45
Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad de El Paraíso (CNASEP)	45
Coordinadora de Mujeres Campesinas para La Paz (COMUCAP)	47
Cooperativa Regional de Producción Agropecuaria, La Sureñita, Ltda.	49
3.2.4. Nicaragua	51
Nica Flies, Co. Ltda.	51
Cooperativa Maquiladora de Mujeres de Nueva Vida (COMAMNUVI)	53
3.2.5. Costa Rica	56
Konig Sabroso, S.A.	56
Desarrollos AKA Precisión, S.A.	58
Asociación de Mujeres Agroindustriales de San Roque de Naranjo (AMASN)	60
3.3. ANÁLISIS DE LOS CASOS	62
CAPÍTULO IV	73

FACTORES DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS	73
4.1. GESTIÓN FINANCIERA	73
4.2. GESTIÓN COMERCIAL	76
4.3. PROCESOS DE APRENDIZAJE	82
4.4. PRODUCTOS Y SERVICIOS	86
4.5. ORGANIZACIÓN INTERNA	89
4.6. RELACIÓN CON ACTORES ESTRATÉGICOS	92
4.6.1. Gobierno	92
4.6.2. Comunidad	94
4.6.3. Organizaciones empresariales	95
4.6.4. Clientes	97
4.6.5. Proveedores	98
4.6.6. Universidades	99
4.6.7. Cooperación internacional	100
4.7. CONCLUSIONES	103
CAPÍTULO V	105
CONCLUSIONES GENERALES	105
5.1. EMPRESARIADO DE MUJERES Y MENTALIDAD EMPRESARIAL	105
5.2. MEDIDAS PARA FORTALECER EL MARCO INSTITUCIONAL QUE FOMENTA LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS MUJERES	107
REFERENCIAS	111
ANEXO I	117
ANEXO II	121

Índice de cuadros

1. CENTROAMÉRICA: PORCENTAJE DE HOGARES POBRES ENCABEZADOS POR MUJERES (1989-2002)	15
2. CENTROAMÉRICA: TASA DE DESEMPLEO ABIERTO, POR SEXO, EN ZONAS URBANAS	16
3. CENTROAMÉRICA: POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, POR SEXO	17
4. CENTROAMÉRICA: ESTRUCTURA DEL EMPLEO URBANO, VARIOS AÑOS	17
5. CENTROAMÉRICA: CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR PYMES	22
6. RESUMEN DE LAS DIFICULTADES ENFRENTADAS POR LAS EMPRESAS DE MUJERES ESTUDIADAS	63
7. CENTROAMÉRICA: TASAS DE INTERÉS ACTIVAS Y PASIVAS REALES, Y MÁRGENES DE INTERMEDIACIÓN BANCARIA. PROMEDIOS ANUALES, 1983-2003	67
8. EMPRESAS Y SUS RESPECTIVOS TIPOS DE PRODUCTOS QUE PARTICIPAN EN EL SISTEMA DE COMERCIO JUSTO	81
9. PROCESOS DE APRENDIZAJE POR TIPO DE FUENTE Y ÁMBITO DE LA EMPRESA	84
10. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TIPO DE BIEN, Y PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	88
11. TIPO DE APOYO DEL GOBIERNO PERCIBIDO Y SU TEMPORALIDAD POR LAS LÍDERES DE SEIS EMPRESAS	93
12. TIPO DE APOYO PERCIBIDO DE PARTE DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PERCIBIDO POR LAS LÍDERES DE OCHO EMPRESAS	102
A.1. DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS	117
A.2. GESTIÓN FINANCIERA	121
A.3. GESTIÓN COMERCIAL	123
A.4. PROCESOS DE APRENDIZAJE	125
A.5. PROCESOS ORGANIZATIVOS	128
A.6. PRODUCTOS Y SERVICIOS	130
A.7. RELACIÓN CON ACTORES ESTRATÉGICOS	133

Índice de gráficos

1. PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LAS EMPRESAS	74
2. GESTIÓN COMERCIAL DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS EN EL MERCADO NACIONAL	77
3. GESTIÓN COMERCIAL DE LAS EMPRESAS ESTUDIADAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL	79
4. ORGANIZACIÓN INTERNA DE LAS EMPRESAS	91
5. VÍNCULOS ENTRE LA EMPRESA Y LA COMUNIDAD	95
6. TIPO DE RELACIÓN CON ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	96
7. TIPOS DE RELACIÓN DE LAS EMPRESAS CON LOS CLIENTES	97
8. TIPOS DE RELACIÓN DE LAS EMPRESAS CON SUS PROVEEDORES	99

Índice de recuadros

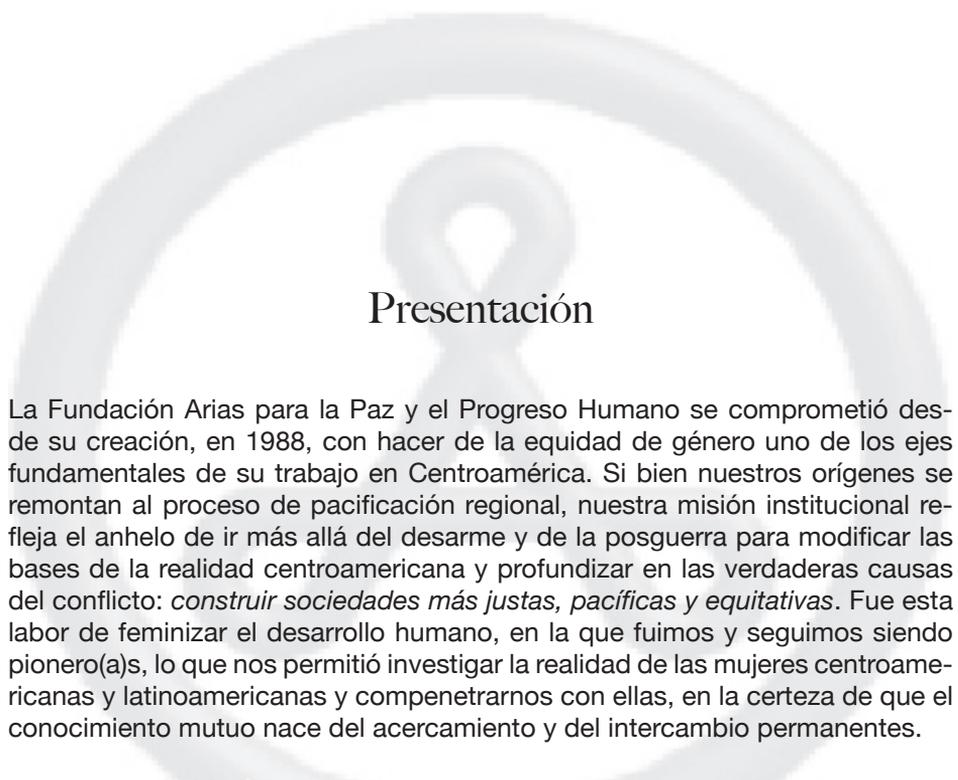
1. CENTROAMÉRICA: TENDENCIA AL ALZA EN LAS TASAS DE INTERÉS Y MÁRGENES DE INTERMEDIACIÓN BANCARIA	66
2. LAS PYMES DE MUJERES Y LOS SEGOS CULTURALES DISCRIMINATORIOS EN EL SISTEMA FINANCIERO: LA EXPERIENCIA DE NOELIA DE LEÓN DE KONIG SABROSO, S.A.	70
3. ¿QUÉ ES EL COMERCIO JUSTO?	80

Índice de figuras

1. FACTORES DETERMINANTES DE LOS SISTEMAS DE INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS	31
2. TIPOS DE APRENDIZAJE EN LOS ÁMBITOS INTERNO Y EXTERNO A LA EMPRESA	82
3. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: VERTICAL Y HORIZONTAL	90

Acrónimos

AGEXPRONT	Asociación Guatemalteca de Exportadores de Productos No Tradicionales
AMASN	Asociación de Mujeres Agroindustriales de San Roque de Naranjo
CAFTA	Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CINPE	Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Nacional Autónoma de Costa Rica
COMAMNUVI	Cooperativa Maquiladora Mujeres de Nueva Vida Internacional
COMUCAP	Coordinadora de Mujeres Campesinas de la Paz
COPROMAZSH	Comité Coordinador de Cooperativas Procesadoras de Marañón de la Zona Sur de Honduras
CNASEP	Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad del Paraíso
FUSADES	Fundación para el Desarrollo Económico y Social
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (siglas en inglés)
GEPA	Sociedad para el Fomento del Tercer Mundo de Alemania
ISO	Organización Internacional para la Estadarización (siglas en inglés)
I&D	Investigación y desarrollo
ONG	Organización no gubernamental
OMC	Organización Mundial del Comercio
PAME	Programa de Apoyo a la Microempresa (Nicaragua)
PYME	Pequeña y mediana empresa
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
UNIPYME	Unión Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa



Presentación

La Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano se comprometió desde su creación, en 1988, con hacer de la equidad de género uno de los ejes fundamentales de su trabajo en Centroamérica. Si bien nuestros orígenes se remontan al proceso de pacificación regional, nuestra misión institucional refleja el anhelo de ir más allá del desarme y de la posguerra para modificar las bases de la realidad centroamericana y profundizar en las verdaderas causas del conflicto: *construir sociedades más justas, pacíficas y equitativas*. Fue esta labor de feminizar el desarrollo humano, en la que fuimos y seguimos siendo pionero(a)s, lo que nos permitió investigar la realidad de las mujeres centroamericanas y latinoamericanas y compenetrarnos con ellas, en la certeza de que el conocimiento mutuo nace del acercamiento y del intercambio permanentes.

A partir del 2002, Centroamérica se vio sacudida por la expectativa de una nueva transformación social y económica: el Tratado de Libre entre Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA, por sus siglas en inglés), el cual empezó a negociarse al año siguiente y se firmó en el 2004. Para la Fundación Arias, esta fue una oportunidad ineludible para conocer el impacto del libre comercio sobre las mujeres de la región. Así que nos abocamos a analizar sus aspectos políticos y comerciales desde una perspectiva objetiva e imparcial, en el marco del proyecto “Promoviendo la participación de las mujeres en el Corredor del Diálogo”.

Desde un principio tuvimos claro que, en una iniciativa comercial de esta naturaleza, es previsible que haya grupos que se beneficien más que otros, pero son los sectores tradicionalmente más vulnerables, como las mujeres de los

países en vías de desarrollo, los que pueden verse desfavorecidos si sus puntos de vista, expectativas, demandas y necesidades no son tomadas en cuenta por la sociedad y por las políticas del Estado. Como expresó el Premio Nobel de Economía Amartya Sen, las mujeres sufren diversos tipos de inequidades como son dificultades de acceso a la información, la educación y la superación profesional, pero también a la propiedad de la tierra y de otros bienes. Estas brechas, que les dificulta alcanzar oportunidades igualitarias y equitativas con respecto a los hombres, inciden a su vez en sus posibilidades de aprovechar el libre comercio en igualdad de condiciones.

Por lo tanto, nos pareció urgente realizar un diagnóstico sobre la situación de las mujeres empresarias en Centroamérica y así poder identificar las fortalezas y debilidades que podrían experimentar en el momento de competir, en un contexto de apertura comercial, por los mercados internacionales. El proyecto, que contó con el apoyo financiero de Hivos, consistió en una serie de talleres y la sistematización de experiencias y posiciones, orientados al objetivo de informar a las centroamericanas sobre los tratados de libre comercio, sus posibles efectos y las oportunidades que ofrecen.

En todo momento intentamos estimular procesos de incidencia que incorporaran ejes temáticos con enfoque de género en las políticas públicas, de modo que se mejorara la gestión y capacidad empresarial de las mujeres de la región. Así, la Fundación Arias ha buscado contribuir a paliar algunas de las inequidades más flagrantes a las que están expuestas las mujeres en el mundo y coadyuvar a que nuestras sociedades estén mejor preparadas para enfrentarse con el reto que significa el libre comercio en el siglo XXI.

Luis Alberto Cordero
Director Ejecutivo

Capítulo I

Introducción

Las naciones centroamericanas al constituir el Mercado Común Centroamericano (MCCA) durante la década de los cincuenta, en el siglo XX, adoptaron un modelo de desarrollo de apertura comercial dentro de los límites geográficos de Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica).

A este modelo se lo denominó de sustitución de importaciones, y de crecimiento “hacia adentro” (Lizano, 1999), porque el intercambio comercial con pocos o ningún arancel se daba entre países de la región, mientras que las políticas comerciales de los países eran restrictivas para las importaciones de países extrarregionales.

Las crisis económicas mundiales, los nuevos modelos macroeconómicos que se estaban aplicando en otros países, así como los conflictos bélicos en naciones de la región centroamericana, motivaron un cambio paradigmático en torno al modelo de desarrollo.¹ Desde la década de 1980 se ha venido implementando un proceso de liberalización comercial (es decir, reducción sistemática de aranceles por medio de acuerdos y reglas de comercio) y la promoción de las exportaciones, esta vez hacia mercados extrarregionales.

1 Peter Hall (1993), denomina cambio paradigmático a la transición de modelo de las políticas macroeconómicas inspiradas en el modelo keynesiano del papel del Estado en la reactivación de la economía, a través del gasto público, por el monetarista que da mayor énfasis al mercado y no al Estado, como la institución indicada para resolver los problemas económicos y sociales.

La estrategia seguida por los países de América Latina y de otras partes del mundo, principalmente durante la década de 1990, es lo que la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina (CEPAL) llama *regionalismo abierto* (Proyecto Estado de la Región, 1999), modelo de liberalización comercial que consiste principalmente en la creación de acuerdos bilaterales, y en otra fase, multilaterales que comenzó en los ochenta, con el interés de los países centroamericanos de adherirse al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (conocido como GATT, por sus siglas en inglés, actualmente la Organización Internacional del Comercio, OMC) y se intensifica en los noventa.

A pesar de estos cambios que han buscado estabilizar las economías nacionales de países en desarrollo y de fomentar el crecimiento de la producción, las mujeres en América Latina, como plantea Carr (2002), experimentan en este contexto un deterioro de su condición económica, y han absorbido en gran medida los embates de la pobreza, aún más que los hombres.

De manera creciente, es notable a nivel mundial el fenómeno de feminización de la pobreza, el cual está ligado a la situación desigual entre hombres y mujeres en los mercados de trabajo, que favorecen en varios aspectos a los primeros.

De acuerdo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2005) existen diversas razones que explican este fenómeno: la concentración del empleo femenino en trabajos poco remunerados, poco poder organizativo de parte de las mujeres para negociar a través de sindicatos, la falta de legislación en cuanto a licencias de maternidad adecuadas, una falsa percepción por parte de los empleadores acerca de que las mujeres se ausentan más en el trabajo, y normas culturales bastante arraigadas que conducen a creer que existen trabajos exclusivos para mujeres y otros para hombres.

Durante las últimas tres décadas del siglo XX, a nivel latinoamericano se percibieron notables niveles de mejoría en indicadores sociodemográficos, especialmente en las áreas de educación y salud; sin embargo, persisten inequidades para las mujeres en cuanto al acceso a puestos de representación –y en el caso que aquí se analiza– en el ámbito económico (Ibid, 2003).

De acuerdo con mediciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), se observa durante la década de 1990 en Centroamérica, un aumento de hogares pobres encabezados por mujeres.² Dentro de esta cate-

2 La CEPAL estima la pobreza a partir del estudio de las encuestas de hogares de cada uno de los países. La metodología seguida por este organismo se basa en el cálculo de las líneas de pobreza e indigencia, las cuales representan el monto de ingreso que permite a cada hogar satisfacer las necesidades básicas de todos sus miembros. Las líneas de pobreza se determinan para cada país y zona geográfica (rural y urbana) con base en una estimación del costo de una canasta

goría, en Honduras y Nicaragua el porcentaje de hogares indigentes en algunos años iguala o supera el porcentaje de hogares no pobres, lo que indica que dentro de los hogares pobres, los encabezados por mujeres tienden a vivir bajo condiciones de pobreza extrema (cuadro 1).

Cuadro 1. Centroamérica: porcentaje de hogares pobres encabezados por mujeres (1989-2002)

País	Año	Porcentaje de hogares encabezados por mujeres en cada estrato de pobreza				Distribución de los hogares encabezados por mujeres según estratos de pobreza			
		Total de hogares	Indigentes	Pobres no indigentes	No pobres	Total de hogares	Indigentes	Pobres no indigentes	No pobres
Guatemala	1989	22	23	21	22	100	24,2	24,3	51,5
	1998	24	26	21	26	100	12,9	24,8	62,3
	2002	22	30	21	21	100	19,8	22,7	57,5
El Salvador	1995	31	38	31	29	100	15,4	28,1	56,5
	1997	30	36	33	28	100	14,2	29,3	56,5
	1999	31	36	36	29	100	12,6	25,9	61,5
	2001	35	37	40	33	100	12,6	25,9	61,5
Honduras	1990	27	35	21	21	100	50,4	21,1	28,5
	1994	25	28	25	21	100	45,8	29,2	25,0
	1997	29	32	28	28	100	40,3	28,6	31,1
	1999	30	32	30	28	100	39,4	28,7	31,9
	2002	31	32	31	31	100	31,7	29,0	39,3
Nicaragua	1993	35	40	34	32	100	36,8	27,2	36,1
	1998	35	39	36	30	100	34,9	30,2	34,9
	2001	34	37	36	32	100	30,2	30,7	39,0

básica de alimentos que permite cubrir las necesidades básicas nutricionales de la población y que considera sus hábitos de consumo así como la disponibilidad efectiva de alimentos en el país y precios relativos de los mismos. Las líneas de indigencia corresponden al costo de la canasta básica alimentaria, en tanto que los indigentes (o extremadamente pobres) son las personas que residen en hogares cuyos ingresos son tan bajos que aunque los destinaran íntegramente a comprar alimentos, no lograrían satisfacer adecuadamente las necesidades nutricionales de todos los miembros de sus familias (CEPAL, 2004a, 57 y 2004b, 29 y 30).

Costa Rica	1990	23	36	25	21	100	10,9	16,5	72,6
	1994	24	42	27	22	100	9,8	14,0	76,2
	1997	27	51	36	24	100	9,9	15,7	74,4
	1999	28	56	39	25	100	10,9	14,1	75,0
	2002	28	48	34	27	100	9,2	12,5	78,3

Fuente: CEPAL 2004a, 339, con base en encuestas de hogares de cada país.

El indicador de *tasa de desempleo abierto*, que calcula la relación porcentual en zonas urbanas entre la población que no ha trabajado pero ha buscado empleo durante el período considerado, y el total de la población económicamente activa (PEA), (CEPAL 2004b), muestra que en la mayoría de los países analizados la tasa de desempleo es mayor entre las mujeres que entre los hombres (cuadro 2).

Cuadro 2. Centroamérica: tasa de desempleo abierto, por sexo, en zonas urbanas (alrededor de 1990, 1994, 1997, 1999 y 2003)

País	Sexo	1990	1994	1997	1999	2003
Guatemala	Total	3,5	n.d.	n.d.	2,8	6,0
	Hombres	3,3	n.d.	n.d.	3,6	5,2
	Mujeres	3,8	n.d.	n.d.	1,9	7,0
El Salvador	Total	9,9	6,8	7,3	6,9	6,2
	Hombres	10,0	8,3	8,8	8,9	8,6
	Mujeres	9,7	4,9	5,5	4,6	3,5
Costa Rica	Total	5,3	4,2	5,8	6,1	6,8
	Hombres	4,9	3,7	5,3	5,3	6,2
	Mujeres	6,2	5,1	6,7	7,4	7,7
Honduras	Total	6,9	4,1	5,2	5,3	7,5
	Hombres	7,6	4,5	5,9	6,2	7,2
	Mujeres	5,9	3,4	4,3	4,0	7,8
Nicaragua	Total	n.d.	14,1	13,1	13,8	12,5
	Hombres	n.d.	16,5	13,6	14,0	13,1
	Mujeres	n.d.	10,8	12,6	13,6	11,7

Fuente: CEPAL 2004a, 320, con base en encuestas de hogares de cada país.

Al analizar la población económicamente activa (PEA), la cual se define como la población en edad de trabajar³ que se encuentra trabajando más la que se

encuentra buscando trabajo, con base en datos de Proyecto Estado de la Región (2003), se observa que es mayor la cantidad de hombres dentro de la PEA que las mujeres; en algunos casos, como Costa Rica y Nicaragua en 2001, la cantidad de hombres duplica a las mujeres.

Cuadro 3. Centroamérica: población económicamente activa, por sexo

País	1998		1999		2000		2001	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Guatemala	2.685.501	1.522.445	-	-	3.011.540	1.655.011	-	-
El Salvador	4.465.681	937.513	1.474.380	970.579	1.511.173	985.192	-	-
Honduras	1.458.986	710.261	1.528.728	859.571	-	-	1.567.968	870.029
Nicaragua	1.101.003	560.781	-	-	-	-	1.271.072	683.716
Costa Rica	928.056	448.484	925.223	458.229	1.024.301	511.091	1.068.789	584.532

Fuente: Proyecto Estado de la Región 2003.

Como se observa en el cuadro 4 sobre estructura del empleo urbano, para los años en que se tiene información disponible dentro de las ramas de actividad económica en zonas urbanas, las mujeres centroamericanas vienen desempeñándose en mayor proporción que los hombres en el sector informal de la economía,⁴ que incluye actividades económicas de subsistencia.

Cuadro 4. Centroamérica: estructura del empleo urbano, varios años^{1/}
(porcentajes)

País/año	Sector informal				Sector formal		
	Total	Trabajador independiente ^{2/}	Servicio doméstico	Microempresas ^{3/}	Total	Sector público	Pequeñas, medianas y grandes empresas privadas ^{4/}
El Salvador							
2002 Total	51,8	32,0	5,3	14,5	48,2	10,3	36,6
Hombres	40,7	19,4	1,0	20,3	59,3	11,4	46,3
Mujeres	63,3	45,0	9,7	8,6	36,7	9,2	26,7

4 Trabajo doméstico, independiente y en microempresas según la clasificación de la Organización Internacional del Trabajo.

País/año	Sector informal				Sector formal		
	Total	Trabajador independiente ^{2/}	Servicio doméstico	Microempresas ^{3/}	Total	Sector público	Pequeñas, medianas y grandes empresas privadas ^{4/}
2003 Total	54,3	32,1	5,7	16,4	45,7	10,0	35,4
Hombres	44,2	20,3	1,3	22,6	55,8	11,2	44,0
Mujeres	64,8	44,3	10,3	10,1	35,2	8,7	26,5
Honduras							
1990 Total	57,6	37,3	7,1	13,3	42,4	14,9	27,5
Hombres	45,1	25,7	0,5	18,9	54,9	n.d.	n.d.
Mujeres	70,0	50,5	14,6	6,9	28,0	n.d.	n.d.
1995 Total	57,1	35,5	5,6	16,0	42,9	12,6	30,2
Hombres	49,1	25,2	0,9	23,1	50,9	n.d.	n.d.
Mujeres	66,3	47,4	11,1	7,8	33,7	n.d.	n.d.
1999 Total	60,7	39,6	5,5	15,6	39,3	10,1	29,2
Hombres	53,3	28,6	0,7	23,9	46,7	9,4	37,3
Mujeres	67,6	49,8	9,9	7,9	32,4	10,6	21,7
2003 Total	59,4	40,8	4,8	13,9	40,6	9,0	31,6
Hombres	52,5	31,3	1,0	20,2	47,5	8,0	39,6
Mujeres	66,6	50,6	8,8	7,2	33,4	10,1	23,3
Nicaragua							
2002 Total	54,4	31,9	n.d.	22,5	12,8	45,6	32,8
Hombres	52,6	31,0	n.d.	21,6	12,0	47,4	35,4
Mujeres	56,3	32,9	n.d.	23,4	13,7	43,7	29,9
2003 Total	58,0	34,0	n.d.	24,0	11,7	42,0	30,3
Hombres	54,7	30,1	n.d.	24,6	10,6	45,3	34,7
Mujeres	61,3	38,0	n.d.	23,3	12,8	38,7	25,9
Costa Rica							
1990 Total	41,2	18,9	5,8	19,4	58,8	22,0	36,8
Hombres	37,7	19,1	0,3	18,3	62,3	n.d.	n.d.
Mujeres	47,5	18,6	15,8	13,1	52,5	n.d.	n.d.

País/año	Sector informal				Sector formal		
	Total	Trabajador independiente ^{2/}	Servicio doméstico	Microempresas ^{3/}	Total	Sector público	Pequeñas, medianas y grandes empresas privadas ^{4/}
1995 Total	43,3	18,8	5,0	19,7	56,7	17,4	39,3
Hombres	40,4	17,8	0,3	22,3	59,6	n.d.	n.d.
Mujeres	48,3	19,9	13,3	15,1	51,7	n.d.	n.d.
2000 Total	45,2	19,7	6,0	19,5	54,8	16,4	38,5
Hombres	42,2	20,1	0,5	21,6	57,8	15,0	42,8
Mujeres	50,1	18,9	15,1	16,1	49,9	18,7	31,2
2003 Total	43,4	18,1	5,3	20,2	56,6	15,6	41,0
Hombres	39,2	15,5	0,6	23,1	60,8	12,6	48,2
Mujeres	49,8	22,0	12,6	15,2	50,2	20,4	29,8

^{1/} Datos no disponibles para Guatemala. Los datos incluidos en este cuadro son extraídos por la Oficina Internacional del Trabajo de las encuestas de hogares de cada país.

^{2/} Incluye trabajadores por cuenta propia (excepto los administrativos, profesionales y técnicos) y trabajadores familiares.

^{3/} Incluye a empresas con 6 o más ocupados, según la definición de la Organización Internacional del Trabajo.

^{4/} Cifras preliminares.

Fuente: Oficina Internacional del Trabajo 2004.

En la actualidad, el comercio internacional se vuelve clave en el desarrollo económico. En la medida que los países respeten las reglas que tienden a la liberalización del comercio, en el marco del sistema internacional creado para esos fines, es decir la OMC, las naciones pobres y menos productivas tienen más oportunidades de ser prósperas y transferir bienestar a su población (Porter, 1990).

Sin embargo, de acuerdo con la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI, 2003), estas circunstancias provocan que las oportunidades que ofrece el libre comercio no sean aprovechadas por las mujeres. No es común que los acuerdos comerciales sean formulados bajo una perspectiva de equidad de género, por lo cual si no se sopesan los costos y los beneficios que trae para las mujeres la apertura de los mercados, ello puede generar consecuencias negativas para el desarrollo económico y social de las naciones centroamericanas, pues se sabe que la pobreza es absorbida en gran proporción por este segmento de la población.

1.1. *El empresariado de mujeres y el empoderamiento económico*

Ante los problemas de desigualdad a los que se han visto sometidas las mujeres, el empresariado, principalmente en pequeñas y medianas empresas, ha sido una alternativa que, además de generar autoempleo, constituye una forma de empoderamiento económico⁵. Para Carr (2002) el empoderamiento económico va más allá de los objetivos a corto plazo de incrementar el ingreso de las mujeres; en este sentido, se pretende también un cambio significativo en las relaciones de poder que va desde el hogar a la comunidad y hasta los mercados.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el o la empresaria es la “persona que hace una prospección de su entorno comercial, determina las posibilidades de *mejorarlo, reúne los recursos necesarios para ello y procura aprovechar al máximo las oportunidades operacionales*” (OIT, 1999). Otra característica importante es la capacidad de asumir riesgos.

Agrega la OIT que “*los empresarios se asimilan por lo general con los propietarios y directores de empresas registradas. Dado que muchas mujeres son trabajadoras independientes, rara vez se les reconoce la condición de empresarias y ni siquiera ellas mismas se consideran como tales. Esta falta de visibilidad y de reconocimiento puede tener como resultado que la mayor parte del tiempo no sean tomadas en consideración por las instituciones y en los programas que se interesan por el desarrollo de las empresas*” (OIT, 1999).

Según reportan diversas fuentes, la actividad empresarial de las mujeres está concentrada en las microempresas, es decir, pequeños negocios familiares, que cuentan con menos de cinco empleados, según sea la definición que se utilice, y que están mayormente dirigidos a actividades económicas de subsistencia (Fundación Arias, 1993; OIT, 1999; IICA, 2005).

En Centroamérica existen varias iniciativas de pequeñas y medianas empresas de mujeres, las cuales están dirigidas al comercio internacional. No se cuenta con datos para todos los países que permitan observar cuántas mujeres son empresarias en el sector PYMES, y a qué actividades económicas se dedican, o el destino de sus exportaciones.

Por lo tanto, se requiere de estudios científicos que permitan vislumbrar la realidad de este sector en Centroamérica. Además, debido a las condiciones de inequidad a las que se ven sometidas las mujeres en su actividad diaria, es preciso adoptar medidas que posibiliten y a la vez potencien económicamente

5 Carr define empoderamiento económico como el “*hecho de tener acceso y control de los medios necesarios para poder vivir en condiciones sostenibles a largo plazo, y de recibir los beneficios de dicho acceso y control*” (2002, 8).

a las mujeres, para que puedan insertarse a los mercados y hacer frente a los embates de un contexto nacional e internacional competitivo y excluyente.

Consciente de estos vacíos de conocimiento y de las condiciones de inequidad en el ámbito económico, que enfrentan las mujeres centroamericanas, la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano se propuso realizar este estudio exploratorio de la realidad de las mujeres empresarias, con el fin de brindar un aporte a:

- Las mujeres que se encuentran desarrollando o están por desarrollar iniciativas empresariales, para que aprehendan buenas prácticas, que pueden contribuir a su desarrollo.
- Las mujeres que tienen negocios en ejecución y abastecen al mercado nacional, y a aquellas que se encuentran exportando conozcan algunas de las alternativas existentes para poder consolidar sus emprendimientos.
- Identificar espacios de incidencia por parte de grupos de mujeres organizadas.
- Los tomadores de decisiones, para que tomen conciencia e incorporen el enfoque de género en las políticas de desarrollo, especialmente las que tienen que ver con comercio internacional y PYMES.
- El estado del arte sobre empresariado de mujeres.
- Abrir espacios de comunicación entre mujeres emprendedoras.

1.2. Metodología

Esta investigación está circunscrita al estudio de pequeñas y medianas empresas (PYMES) lideradas por mujeres en Centroamérica.⁶ Existen diversas propuestas y criterios para definir a las PYMES, las cuales varían de país a país dentro de la región centroamericana, así como entre organismos internacionales especializados.

El criterio más utilizado para clasificar a las PYMES es el del número de empleados. Por ejemplo, para la OIT, una pequeña empresa posee de diez a cincuenta empleados, una mediana de cincuenta a cien (OIT, 1999). En el siguiente cuadro se distinguen la clasificación en pequeñas y medianas empresas por organizaciones involucradas en las políticas del sector dentro de cada país.

⁶ En adelante, para evitar reiteraciones, cuando se haga referencia a empresas de mujeres o empresas en general, deberá entenderse que estas corresponden al sector PYMES.

Cuadro 5. Centroamérica: clasificación de las empresas en el sector PYMES

País/institución	Pequeña empresa		Mediana empresa	
	Número de empleados	Activos máximos en dólares	Número de empleados	Activos máximos en dólares
Guatemala Sistema Multiplicador de la Microempresa	25 a 50	36.800	51 o más	92.000
El Salvador Ministerio de Economía	10 a 50	n.d.	51 o más	n.d.
Honduras Del Campo	5 a 20	n.d.	21 a 100	n.d.
Nicaragua Ministerio de Fomento, Industria y Comercio	6 a 20	n.d.	21 a 50	n.d.
Costa Rica Ministerio de Economía	6 a 30	250.000	31 a 100	500.000

Fuente: CEPAL 2001; Ministerio de Economía de El Salvador, en http://www.conamype.gob.sv/phpcom/sector_mype/informacion_sobre_sector_mype.htm; Ministerio de Fomento, Industria y Comercio de la República de Nicaragua, en <http://www.mific.gob.ni/dirFomento/PYME/importanciaipyme.asp>

Con el fin de contar con un criterio comparable para todos los países, se delimitará el concepto de pequeñas empresas en aquellas que poseen de 5 a 20 empleados, mientras que las medianas empresas son las que poseen de 21 a 50.

Este estudio es una iniciativa de la Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano, con el apoyo del Instituto Humanista de Cooperación al Desarrollo (HIVOS). Se basa fundamentalmente en una investigación previa a partir de entrevistas realizadas en Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua, las cuales fueron llevadas a cabo por Felicia Ramírez y Carla Morales de la Fundación Arias. El instrumento de recolección de la información fue diseñado por el Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible de la Universidad Nacional Autónoma de Costa Rica (CINPE), quien también analizó parte de la información recolectada y, además, realizó tres entrevistas a mujeres empresarias en Costa Rica.

La investigación es de naturaleza exploratoria y no inferencial y se seleccionaron trece casos de empresas centroamericanas lideradas por mujeres – como dueñas o administradoras –. Parte de la necesidad de responder una serie de preguntas fundamentales, entre ellas: ¿cuáles han sido los factores de éxito, las dificultades enfrentadas y los retos por superar para las empresas de mujeres?, ¿cuáles son los aspectos fundamentales que deben ser aprehendidos por otras empresarias como parte de la experiencia vivida de los casos estudiados?, ¿qué componentes y funciones de los sistemas de innovación⁷ deben mejorarse para fortalecer la empresariedad de las mujeres?, ¿qué medidas concretas podrían impulsar diferentes actores para fortalecer el marco institucional en el que se fundamentan los sistemas de innovación, que dan cabida a la empresariedad de las mujeres en Centroamérica?

Para dar respuesta a estas preguntas, se planteó el reto de sistematizar las experiencias de las trece empresas, con el fin de identificar medidas que diferentes actores podrían adoptar para fortalecer el marco institucional en el que se fundamentan los sistemas de innovación que dan cabida a las PYMES de mujeres en Centroamérica.

Para la selección de los casos no se utilizaron parámetros estadísticos, su escogencia se fundamenta en la identificación de experiencias concretas que permiten extraer lecciones valiosas, y con ello impulsar posibles acciones en el sector público y privado para el fomento del empresariado de mujeres.

El abordaje metodológico de este estudio combina técnicas de recolección de datos fundamentalmente cualitativas, y el análisis, combina técnicas cualitativas y cuantitativas. A partir de entrevistas semiestructuradas⁸ realizadas, durante el año 2004 a las mujeres líderes de las empresas, se recolectó la información primaria para realizar este estudio (anexo 1).

Doce empresas fueron seleccionadas porque cumplían los siguientes criterios: 1) dirección y gerencia a cargo de una mujer, preferiblemente dueña-emprendedora, 2) ubicación en Centroamérica, 3) que el producto o servicio que ofrecen se exporte a mercados internacionales, 4) que al menos tenga tres años de existencia y 5) que cuente con una planilla de diez miembros, ya sean dueñas o trabajadores por contrato.

7 Este concepto se desarrolla en el capítulo 2.

8 Técnica de investigación que consiste en un cuestionario básico de preguntas, pero existe libertad en cuanto al orden y la forma en que se formulan al entrevistado; además, se pueden agregar preguntas que no estaban dentro del cuestionario durante el proceso la entrevista.

Una empresa (Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad de Paraíso) fue incorporada al estudio por la importancia que representa para la economía de las mujeres que allí trabajan, así como los encadenamientos productivos con su comunidad, y las características del proceso de innovación en su producto, el paste (*Luffa aegyptica*). Para el año en que se realizó el trabajo de campo (2004) no se encontraba exportando, pero sí gestionando su inserción a mercados internacionales.

Las organizaciones analizadas se agrupan en dos bloques: el primero compuesto por *sociedades anónimas* y el segundo por *cooperativas y asociaciones de mujeres*. En las sociedades anónimas la finalidad prioritaria es el lucro a partir del esfuerzo y la relación comercial y de producción de un bien o servicio. Su organización está determinada por una sociedad formada por socias fundadoras cuyo aporte, general, es de capital de trabajo.

En cuanto a las cooperativas y asociaciones de mujeres, ambas funcionan bajo un esquema similar. Las cooperativas son organizaciones autónomas de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada (ACI, 2005).

La diferencia fundamental entre una cooperativa y una asociación de mujeres en este estudio, está relacionada con el marco regulatorio. En Costa Rica, que es de donde proviene el único caso de asociaciones de mujeres, éstas están regidas por la Ley de Asociaciones. De acuerdo con esta normativa el fin de estas organizaciones no es lucrativo, sino que se busca alcanzar un resultado que trasciende el beneficio personal con un valor social relevante. Sin embargo, la jurisprudencia costarricense ha interpretado que las asociaciones, del tipo que sean, pueden llevar a cabo actividades lucrativas, siempre y cuando sean para la consecución del fin social que las constituye (Fundación Arias, 1998).

Como objetivos específicos de la investigación se plantearon los siguientes:

- Rescatar los factores que las mujeres consideran como exitosos en sus empresas.
- Identificar dificultades que enfrentan las mujeres para consolidar sus empresas.
- Derivar conclusiones sobre retos y oportunidades desde un enfoque de sistemas de innovación.
- Generar recomendaciones para fortalecer el marco institucional en el que se fundamentan los sistemas de innovación que dan cabida a la empresariedad de las mujeres en Centroamérica.

1.3. Estructura del documento

El documento se estructura en cinco capítulos. El capítulo I, Introducción, explica la metodología con que se abordó el estudio, se describen los casos y se exponen los hallazgos relevantes. El capítulo II, corresponde al marco teórico de la investigación el cual se circunscribe al enfoque de sistemas de innovación, una propuesta teórica que incorpora aportes de distintas ciencias sociales, entre ellas economía, administración de empresas, sociología y ciencia política.

El capítulo III describe el proceso de constitución y consolidación de las empresas y, busca identificar cuáles han sido las principales dificultades que han enfrentado las empresas de mujeres estudiadas. Los factores determinantes del éxito de las empresas, identificados en el estudio, son abordados en el capítulo IV. Finalmente, en el capítulo V se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que se extraen del estudio.

1.4. Hallazgos relevantes

Dificultades

- La mayoría de las PYMES de mujeres estudiadas poseen dificultades de acceso al crédito, lo que se debe a sistemas financieros poco eficientes, con tasas de interés muy altas, que desestimulan la inversión.
- Se encontró evidencia de que existen sesgos culturales patriarcales en los sistemas financieros, que no se restringen a los casos centroamericanos, los cuales presuponen falta de respaldo económico por parte de las mujeres, para poder dar garantías hipotecarias ante los préstamos.
- Otra dificultad tiene que ver con falta de reconocimiento por parte de familiares hombres, colegas empresarios e instituciones, que han operado bajo esquemas patriarcales, que no legitiman el papel de las mujeres como empresarias.
- Falta de conocimiento técnico, acceso a tecnología y a recursos formativos, para desarrollar capacidades técnicas y gerenciales de las mujeres, lo que contribuiría a mejorar los procesos productivos y la competitividad de las empresas en mercados internacionales.

Factores de éxito

- En buena medida la cooperación internacional ha suplido algunas necesidades de las mujeres en cuanto a formación técnica, financiamiento, logística a nivel comercial nacional e internacional, estandarización de la calidad y tecnología.

- La mayoría de las empresarias entrevistadas se han promovido con éxito en mercados internacionales, a través de ferias comerciales nacionales e internacionales, que concentran a grandes cantidades de clientes. En este sentido, algunas han percibido apoyo por parte de sus gobiernos, y otras se han visto beneficiadas de la ayuda financiera y logística de gremiales empresariales y/o la cooperación internacional.
- El sistema de comercio justo ha resultado ser una ventaja que favorece la gestión comercial empresarial de las mujeres.
- Varias de las mujeres participan dentro de organizaciones empresariales, lo que les da legitimidad como empresarias, les brinda información sobre el entorno político y económico para sus negocios, les contribuye a realizar contactos y les brindan capacitación en distintas áreas.
- Las mujeres entrevistadas se han adaptado a procesos de aprendizaje organizacional a lo interno y externo de la empresa, bajo esquemas formales e informales; éstos últimos, principalmente, son cúmulos de conocimiento de la experiencia cotidiana que las mujeres han interiorizado e incorporado a los procesos productivos de sus empresas.

Capítulo II

Sistemas de innovación y éxito empresarial

Para estudiar los factores de éxito de las empresas de mujeres, el estudio se basa en el enfoque de sistemas de innovación. Por factores de éxito, se entiende aquellas variables que intervienen en la constitución de ventajas que le permiten a las empresas insertarse competitivamente en los mercados, principalmente internacionales.⁹

El argumento principal de los enfoques de sistemas de innovación es que, en general, la innovación es el agente determinante del desempeño y del éxito de las empresas y que, a su vez, los factores que determinan la innovación son, directa o indirectamente, responsables de ese desempeño.

En la literatura sobre el tema existe consenso en el sentido de que las innovaciones se explican multicausalmente (Nelson, 1992). Como también se desprende que no se puede esperar que los diferentes determinantes sean independientes entre ellos, ya que probablemente se apoyan y se refuerzan mutuamente (Edquist 2001), o pueden obstaculizarse unos a otros. Debe tenerse presente que lo que se considera determinante de la innovación cambia en el tiempo y en el espacio, y en los sectores de la economía.

2.1. *Sistemas de innovación: una aproximación conceptual*

Tradicionalmente se había aplicado el concepto de innovación, exclusivamente a los productos y servicios que ofrece una empresa (Hamel, 2001). Sin embargo, desde mediados de la década de 1980 el concepto dejó de ser tan restrictivo, para abarcar aspectos que tienen que ver con procesos, llevados a cabo tanto a lo interno como a lo externo de la empresa.

Así, existen planteamientos conceptuales sobre “innovación” y su aplicación práctica a casos reales que se adaptan a este nuevo enfoque. Monds, Stringer y Bernard (1996: 25), plantean que innovación es *“la creación y la comercialización exitosa de nuevos productos, servicios o formas de hacer negocios. Incluye todas las actividades requeridas para alcanzar estos objetivos”*.

La aproximación conceptual que más satisface los objetivos de este estudio es la de Dosi (1988: 222) que define innovación como la *“búsqueda de, y el descubrimiento, la experimentación, el desarrollo, la imitación y la adopción de nuevos productos, procesos y estructuras organizativas”* (traducción propia), la cual utilizaremos como concepto operativo.

Edquist (2001) distingue innovación de los procesos (tecnológicos y organizacionales) y de los productos (bienes y servicios). Este concepto es complementado a partir de la distinción de una segunda dimensión: ámbito interno-ámbito externo. El ámbito interno tiene que ver con los procesos que suceden dentro de la empresa, que dan como resultado bienes y servicios, mientras que el externo refiere a las interacciones de la empresa con su entorno. Este enfoque es explicado a partir de la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas es un enfoque epistemológico formulado en la década de 1930, por Ludwig von Bertalanffy, y es utilizado en ramas científicas como la biología y las ciencias sociales. Postula que la realidad puede ser explicada a través de sistemas y éstos son entes o fenómenos integrados que engloban todos los aspectos y niveles que lo componen, caracterizándose por su interrelación mutua (Gutiérrez, 1984).

Los sistemas sociales se diferencian de su entorno, y a la vez se comunican con él; en este sentido se habla de sistemas abiertos, y aquí es importante destacar el aspecto de la información. Los sistemas reciben información de su entorno, a esta etapa se le llama *entrada*, ésta es procesada dentro del sistema y sale al entorno en forma de *producto*.

El enfoque sistémico ha sido adoptado por los teóricos de la innovación, ya que es una propuesta dinámica que brinda una explicación de la interrelación

entre sus factores determinantes multicausalmente. En este estudio se hará referencia al ámbito interno de la empresa, que en sí constituye un sistema, diferenciado de su entorno al que se denominará ámbito externo.

La innovación puede ser estudiada en distintos niveles. Una clasificación puede ser en macro, meso y micro nivel. En el macro se puede hablar de sistemas de innovación a nivel nacional, y aquí interesa conocer cómo las políticas económicas de los gobiernos contribuyen a la innovación empresarial; en el meso, de innovación en las industrias, si existen políticas que promuevan el desarrollo de *clusters*¹⁰ de industrias y en el micro, de la innovación en la empresa. En este estudio nos concentraremos en este último nivel.

2.2. Factores de éxito

A pesar del consenso existente en cuanto a que la innovación es el factor determinante en el éxito empresarial, no se vislumbra un consenso en cuanto a cuáles son los factores más importantes que determinan la innovación.

Un autor ampliamente citado es Michael Porter (1990), para quien los factores de innovación más importantes son cinco: nuevas tecnologías; nuevas necesidades o cambio en el gusto de los consumidores; la emergencia de nuevos segmentos de industrias; cambios en los costos de la disponibilidad de recursos productivos y cambios en las regulaciones gubernamentales. A pesar que para este autor son las empresas y no las naciones las que compiten en los mercados internacionales, este enfoque está más dirigido a un nivel macro y de grandes industrias en países desarrollados.

Orozco (2004) distingue cinco factores de innovación determinantes: proveedores e industrias relacionadas; sistemas de educación, capacitación técnica, y de investigación y desarrollo (I&D); mercado de consumidores y competidores; autoridades reguladoras y otros actores como formadores de opinión y la comunidad. Esta propuesta está elaborada para analizar a la industria productora de aceite de palma en Costa Rica.

Para Malerba (2002) son: el proceso de aprendizaje y conocimiento base; tecnología básica, productos y demanda; el tipo de estructura en donde se desarrollan las interacciones entre empresas heterogéneas, otras organizaciones e instituciones (estas últimas entendidas como normas, rutinas, hábitos comu-

10 Concepto desarrollado por Michael Porter (1990). Los clusters se pueden definir como conglomerados geográficos de industrias del mismo tipo, donde convergen productores, proveedores, distribuidores y otras organizaciones, unidos por externalidades de distinto tipo, por ejemplo, tecnología, recursos naturales o conocimiento técnico especializado (cfr. Porter 2003, 562).

nes, reglas, leyes y estándares que condicionan la conducta e interacción entre los actores), y procesos de selección y variedad de los productos.

Como plantea Edquist (2001), los factores determinantes de la innovación cambian entre sistemas, por lo que requiere de observación. Es importante recordar que este estudio se basa en la empresariedad de las mujeres (específicamente de 13 casos) en una realidad sociohistórica concreta, la de Centroamérica a principios del siglo XXI.

Tomando este aspecto en consideración y contrastándolo con el estado del arte en sistemas de innovación, durante la investigación ha sido posible identificar los siguientes seis factores determinantes de los sistemas de innovación de varias empresas de mujeres centroamericanas: 1) gestión financiera; 2) gestión comercial; 3) procesos de aprendizaje; 4) productos y servicios; 5) la organización de la empresa y 6) la relación de la empresa con actores estratégicos.¹¹

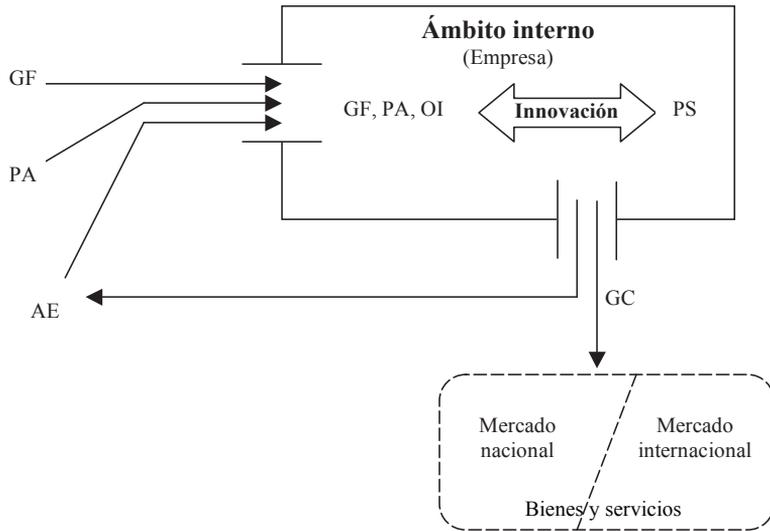
Estos agentes se pueden ubicar dentro de las dimensiones interna y externa de la empresa. *Productos y servicios* y *organización de la empresa*, se ubican solamente dentro de la dimensión interna. Mientras que *gestión financiera* y *procesos de aprendizaje* poseen características tanto del ámbito interno como el externo. *Relación de la empresa con actores estratégicos* y *gestión comercial* corresponden a la dimensión externa (figura 1).

En el capítulo IV se realiza el análisis empírico de estos factores que constituyen la propuesta de sistema de innovación, para el éxito de las empresas de mujeres en Centroamérica. Cada uno de ellos se aborda con más detalle, en ese capítulo, donde se encontrarán las definiciones correspondientes.

11 Como actores estratégicos, según se verá más adelante, se incluye al gobierno (nacional y local), la comunidad, las organizaciones o gremiales empresariales, clientes, proveedores, universidades y agencias de cooperación internacional.

Figura 1. Factores determinantes de los sistemas de innovación en las empresas estudiadas

Ámbito externo



GF = Gestión financiera GC = Gestión comercial OI = Organización interna
 PA = Procesos de aprendizaje PS = Productos y servicios AE = Actores estratégicos

Capítulo III

Historia de las empresas y principales dificultades en su proceso de consolidación

Uno de los objetivos específicos de esta investigación es identificar dificultades que enfrentan las mujeres para consolidar sus empresas. A partir de las historias relatadas por las mismas empresarias sobre el proceso de desarrollo de sus organizaciones, se pueden extraer lecciones que sirven tanto para otras empresarias, como para organizaciones involucradas en la promoción del desarrollo de capacidades empresariales, de las mujeres centroamericanas.

En cada caso se estudian las dificultades que más comúnmente se presentan a la pequeña y mediana empresa, según se extrae de las entrevistas y, especialmente, las que afectan al empresariado femenino con miras a insertarse a los mercados nacional e internacional. Este análisis se complementa con una periodización en dos fases que permiten observar la evolución histórica de las organizaciones: 1) fase de constitución y 2) fase de consolidación. Es importante hacer dos aclaraciones al respecto.

En primer lugar, esta periodización está simplificada, pues entre cada una de las dos fases existen etapas intermedias, sin embargo, recurrir a un análisis con tal nivel de exhaustividad requeriría mayor observación y contrastación teórico-empírica, lo que escapa a los objetivos de esta investigación.

En segundo lugar, debe entenderse la fase de consolidación como un proceso continuo, en el cual las empresas pueden experimentar avances y retrocesos. En este sentido, consideramos que doce de las trece empresas se encuentran en una fase de consolidación. Los criterios principales para concluir que la organización se encuentra en esta etapa es que exporte internacionalmente y que tenga más de tres años de existencia. El caso que escapa de esta situación, para 2004, se encontraba en proceso de inserción a mercados internacionales y posee más de tres años de existencia.

En la fase de constitución se busca responder las siguientes preguntas ¿cómo surgió la idea de formar la empresa?, ¿cómo se financió en sus inicios? y ¿cuál fue el proceso de inserción a los mercados internacionales?

En la fase de consolidación de las empresas se estudian aspectos como ¿cuáles son los mecanismos de financiamiento de la empresa?, ¿cuál es su estrategia actual de mercado? y ¿cuáles son sus principales propuestas en gestión de la innovación? En esta parte también se pregunta ¿qué papel desempeñan las mujeres en el proceso productivo? y ¿qué tan importante es ese rol para la organización?

El capítulo está constituido de tal manera que se estudien los casos por separado y siguiendo un orden por país. Las preguntas son respondidas de manera fluida dentro del texto y no esquemáticamente.

3.1. Dificultades para el empresariado de mujeres: marco de referencia

Una de las principales limitaciones para identificar dificultades del empresariado de mujeres en Centroamérica, es la falta de conocimiento que sobre esta materia existe para las naciones de esta región geográfica. Como señala Hisrich y Öztürk (1999), la mayoría de estudios al respecto se han conducido en países desarrollados; en este sentido, hay una necesidad de conocimiento teórico empírico aplicable a la realidad centroamericana y latinoamericana (cfr. Weeks y Seiler, 2001).

El Centro para la Investigación de Negocios de Mujeres, una organización no gubernamental estadounidense, condujo una investigación sobre las oportunidades y dificultades que se les presentan a las mujeres emprendedoras de negocios en Estados Unidos. El Centro identificó las siguientes barreras de género que perjudican al empresariado femenino en ese país (Weeks 1999, citado por UNECE, 2004):

- *Acceso a la información:* las mujeres requieren de mejor acceso a la educación, capacitación y asesoría.
- *Acceso a capital:* por lo general las mujeres no poseen recursos productivos (tierra, capital, trabajo y capacidad empresarial) en la misma proporción que los varones. Esto les dificulta acceder a fuentes de financiamiento. Además, existen barreras culturales que sesgan a las mujeres por su sexo, a la hora de solicitar créditos en entidades financieras.
- *Acceso a mercados:* la mayoría de tratados comerciales para liberalizar aranceles no incorporan la perspectiva de género, o los procesos de consulta muchas veces no incluyen el criterio de las mujeres. En este sentido, las mujeres requieren tener mejor acceso a información sobre políticas y programas, que posibiliten los negocios en el mercado nacional e internacional.
- *Acceso a redes empresariales:* las mujeres requieren de acceso total a redes empresariales como las asociaciones de negocios o de industriales.
- *Reconocimiento:* las mujeres buscan que se las trate seriamente como propietarias de negocios.

Similares resultados encuentran Weeks y Seiler (2001) en una encuesta realizada entre mujeres empresarias de México, Argentina y Brasil, entre 1998 y 2000. En este capítulo, estas dificultades pueden encontrarse en los casos estudiados.

3.2. Estudio de los casos

3.2.1. Guatemala

De La Selva, S.A.

Fase de constitución

La empresa surge en 1986, bajo iniciativa del danés Jostein Haugum, quien realizaba viajes ocasionales a Centroamérica. En uno de ellos se interesó por los productos de la cultura maya de Guatemala y quiso exportarlos a su país. Durante un año Haugum mantuvo la comercialización de artículos y accesorios de decoración elaborados bajo la marca “Mayan Handicrafts”, viajando desde Dinamarca a Guatemala, con recursos propios.

La demanda por este tipo de productos en su país fue creciendo, por lo que fue necesario buscar alternativas de transporte de la mercadería y aumentar la regularidad de los viajes. Además, los proveedores en Guatemala no eran consistentes con los plazos de entrega, ni las demandas de cantidad y calidad de los productos solicitados. Por tales motivos, Haugum se vio en la necesidad de contratar una persona permanentemente en Guatemala, quien fungiera como enlace entre productores e importador. Esa función la viene desempeñando desde hace más de diez años Irma Zuleta, quien ahora es la Gerente General de la filial de la empresa en Guatemala.

El siguiente paso fue inscribir la empresa legalmente en Guatemala, para formalizar los trámites de exportación, lo cual se logró concretar en 1992. Al año siguiente empezaron a participar en ferias internacionales de comercio, específicamente en Alemania y Francia. Para entonces, Dinamarca se había constituido como su centro de distribución para Europa, lo que daba más confianza a los consumidores europeos de que iban a recibir sus productos y podrían interactuar con la firma desde su propio continente.

Fase de consolidación

El negocio se abastece de artículos comprados a productores locales, una parte; los elaborados con madera son diseñados y confeccionados en la empresa. Para mantener una línea amplia de productos actualizados la empresa matriz en Dinamarca realiza estudios de mercado y envía los nuevos diseños a los representantes de Guatemala, quienes se encargan de la producción y acopio de accesorios.

El proceso productivo es afectado directamente por el ciclo de ventas, de marzo a junio, y septiembre y diciembre se califican como “temporada alta”. En estos meses se producen las cantidades más voluminosas del año. La “temporada baja” lo constituyen enero, febrero, julio y agosto. Para mantener equilibrio y estabilidad durante ese ciclo, la empresa recurre a la contratación de personal “por obra o destajo”, es decir, se contrata al trabajador –artesano- por producto terminado, aunque éste realice las labores en las instalaciones de la empresa.

La empresa beneficia directamente a la población, con la generación de 20 empleos fijos e indirectos a aproximadamente 150 familias productoras de artesanías. La misma empresa se encarga de entrenar a las familias productoras, les facilitan conocimientos sobre materia prima, tejidos, acabados y nuevos diseños. En la comunidad la mujer es la que más se ha integrado a la actividad. Las razones tienen que ver con sus conocimientos, experiencia y habilidades en la elaboración de estos productos. Las mujeres son las que tradicionalmente se han hecho cargo de estas actividades.

De acuerdo con Zuleta, no han percibido ayuda del gobierno o entidades financieras en Guatemala; sin embargo, la Asociación Guatemalteca de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT) les ayudó a promocionarse en ferias internacionales. Por otra parte, se enfocan en comercializar sus productos a empresas insertas dentro del sistema de comercio justo.¹² La estrategia empresarial se concentra en la incursión de nuevos mercados y fortalecimiento de las relaciones con los proveedores locales, en particular, por medio de la capacitación de las familias para el mejoramiento de la calidad del producto.

Principales dificultades

Los pocos niveles de alfabetización de muchas de las mujeres proveedoras de la empresa, específicamente de artesanía, constituyen un obstáculo, especialmente a la hora de dar especificaciones provenientes de Europa sobre los diseños de los productos artesanales. La gerente general no hace referencia a dificultades que se le han impuesto por su condición de mujer.

Como empresa se ha enfrentado a dificultades en cuanto a los trámites burocráticos, durante su constitución, en los primeros años. El financiamiento bancario, en Guatemala, es una barrera que han logrado eludir adquiriendo préstamos en bancos daneses. Más recientemente, ha tenido que competir con productos similares, provenientes de China. De acuerdo con su Gerente General, Irma Zuleta, los productores asiáticos están copiando los bienes artesanales guatemaltecos, mediante procesos industrializados, a más bajo costo y en menor tiempo del que logra tenerlos disponibles De La Selva. Esto hace que algunos distribuidores europeos opten por el mercado chino. Sin embargo, la calidad de esos productos es inferior y se pierde el valor agregado del “hecho a mano”.

Crafts Pilandros, S.A.

Fase de constitución

Comienza a funcionar en 1986, como un “entretenimiento familiar”, por iniciativa de Roxana Papadópolo. Al inicio vendían pequeñas cantidades de candelas. Un cliente que vendía artículos decorativos de vidrio, al experimentar pocas ventas de sus productos contactó a Papadópolo con quien probó rellenar los artículos con candelas de parafina, con buenos resultados en ventas. Las candelas también llamaron la atención de la empresa AVON, S.A.¹³, para la cual poco tiempo después llegaron a convertirse en proveedores, con lo que obtu-

¹² Para una definición de *comercio justo*, véase el recuadro 3, capítulo IV.

¹³ AVON, S.A. es una empresa dedicada a la venta de artículos varios por catálogo (ropa, maquillaje, perfumes, joyería, hogar y salud). Es una empresa multinacional.

vieron un incremento en su producción y, consecuentemente, un fuerte impulso económico.

Las posibilidades que observaron Papadópolo y su esposo -quien es ingeniero en sistemas- en el negocio de las candelas, los motivó a dedicarse exclusivamente a esta actividad que les generaba autoempleo. Cada uno se ha ido especializando en diseño e informatización de los procesos productivos y de comercialización, respectivamente.

La inserción al mercado internacional se da casi simultáneamente a su incursión nacional. Estados Unidos se ha constituido en el principal destino de sus exportaciones, pero también venden en Centroamérica y Europa. Para ello han recibido apoyo de AGEXPRONT para la promoción internacional en ferias comerciales.

Fase de consolidación

La cuestión financiera ha sido resuelta con la reinversión de las ganancias. Generalmente se trabaja con prepago de pedido, que significa que el cliente paga con antelación a Pilandros S.A., un margen de entre 30% y 50% del pedido, según Papadópolo. El resto de lo facturado se cancela contra entrega de pedido, lo que obliga a la empresa a financiar pedidos hasta por tres meses.

Buscan armonizar la norma *producto artesanal* y la incorporación de tecnología a través de procesos de preparación del producto, como en el caso de la maquinaria para los moldes y en la reestructuración y mejora de las instalaciones, en especial la transformación del sistema de fluido energético pasando de fuente eléctrica a gas. Ambas decisiones tienen un impacto en la disminución de los costos de producción y agilización de los tiempos de entrega.

El producto se vende en dos presentaciones: la primera, genérica, es decir, sin marca, la cual es adjudicada por el importador, y la segunda forma es con marca "Pilandros". El contacto con clientes se efectúa en ferias internacionales, el cual es fortalecido y monitoreado a través de comunicación directa por correo electrónico e internet. Sus principales clientes están adheridos a certificaciones de comercio justo. Como política de la empresa, la respuesta inmediata al cliente se realiza en menos de veinticuatro horas.

Las mujeres que trabajan en la empresa están dedicadas a la producción artesanal de las candelas, mientras que los hombres se enfocan en labores de carga y transporte del producto. La modalidad de contratación depende de la temporada, y por ello existe contratación de personal fijo que recibe salario por

jornada laboral, como también personal por contrato, quienes trabajan por obra realizada.

Principales dificultades

El capital de trabajo y la inversión se convierten en la principal dificultad de la empresa, por lo que han tenido que limitar la producción, a causa de los topes de capacidad instalada, liquidez y plazo de gracia al comprador. Su dueña considera que las tasas de interés en los bancos guatemaltecos son demasiado elevadas. Recientemente, con las políticas antiterrorismo en los Estados Unidos, que afectan el sector aduanero de ese país, han tenido que adecuar sus productos a mayores controles, que, en algunas ocasiones han destruido parte de su mercadería.

Frutesa, Frutas Tropicales de Guatemala, S.A.

Fase de constitución

Gloria Elena Polanco tuvo la iniciativa, a inicios de la década de 1980, de exportar mango a Inglaterra, expandiendo sus ventas durante los años siguientes a España, Francia y Holanda. La idea provino de su experiencia personal ya que a través de viajes personales realizados a Europa, notó que el mango era una fruta poco conocida en el mercado europeo. La cartera de productos se expande con la incorporación de la arveja china, en 1984.

Al inicio el negocio lo dirigía desde su casa, con la colaboración de una persona que le ayudaba en la contabilidad y un mensajero. Sin embargo, conforme el volumen de exportaciones fue aumentando y los clientes le exigían más garantías fitosanitarias, vio la necesidad de alquilar un local y comprar un cuarto de enfriamiento.

De acuerdo con Polanco, la modalidad bajo la que trabaja esta empresa (comprar los bienes a otros productores y colocarlos en el mercado internacional) fue innovadora, y sirvió como fuente de empleo para muchas mujeres de la zona, pues los trabajos agrícolas que allí se realizan tienen que ver, mayormente, con la cosecha de frutas y vegetales, cuyo mercado laboral está dominado por los hombres. En cambio, Frutesa requirió de otro tipo de labores, específicamente empaque, que para Polanco, debido al cuidado que se debe tener con la fruta, lo realizan mejor las mujeres.

Fase de consolidación

El abastecimiento de la fruta se organiza desde el contrato de la producción, pasando por la cosecha de la fruta y el empaque de la misma. Para los dos primeros procesos (producción y cosecha de la fruta) se contrata la finca y el tercero (empaque) se subcontrata a la organización de mujeres de las comunidades.

Actualmente exportan diversos productos, dependiendo de la temporada de cultivo y de la demanda del mercado, que son, principalmente: arveja china, arveja dulce, mini calabazas, mangos, pitahayas, frambuesas y moras. También, en menor cantidad fresas y mangos; este último, con el que se introdujo al mercado internacional, se ha ido relegando debido a que existe más competencia y es ha vuelto más conocido en Europa.

Las ferias internacionales son el enlace preferencial para la comercialización de sus productos, ya que la empresa solo se dedica a exportarlos, no vende dentro del mercado nacional. La transferencia de conocimiento se realiza a partir de las necesidades del cliente y las exigencias del mercado, abarcando los procesos de exportación y producción hasta llegar al cultivo.

Aunque la innovación no esté ligada a la introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo, lo está en la transferencia de conocimiento transmitida por medio de la cadena de relaciones comerciales entre productores, intermediarios y cliente. Además, de certificar sus productos para que puedan ser distribuidos en cadenas importantes de supermercados en Europa.

Principales dificultades

Según su propietaria, las principales dificultades se relacionan con la carencia de estímulos gubernamentales para la reactivación de exportaciones. No percibe gran problema con respecto al crédito, pues lo adquieren fuera de Guatemala. Otro factor ha sido los bajos niveles de alfabetización de la mujer indígena guatemalteca, que trabaja en la planta.

3.2.2. El Salvador

Shuchil: Productos Naturales, Fabricantes y Distribuidores, S.A.

Fase de constitución

Shuchil surge en 1986, por el deseo de Matilde Carrillo y su padre -botánico de profesión- de empezar una empresa que produjera y comercializara un bien, que fuera hecho con materias primas cultivadas dentro del país. De esta manera, incursionaron en la producción de jabones y bálsamos para la piel. Durante algunos meses hicieron varias pruebas y ensayos en la cocina de su casa, donde de manera artesanal lograron fabricar los primeros productos de este tipo.

Invitados por una feria comercial nacional organizada por un banco del país, comercializaron sus primeros jabones. Poco tiempo después, empezaron a venderlos en supermercados salvadoreños. Para poder financiarse y exportar en sus inicios, recurrió a préstamos bancarios, teniendo su dueña la ventaja de poseer una propiedad con la cual responder como garantía.

Posteriormente participaron en una feria comercial en Panamá, donde lograron realizar contactos; sin embargo, las restricciones arancelarias sostenidas por ese país encarecían las ventas de jabones en el mercado panameño, por lo que optaron por buscar otros destinos comerciales en Centroamérica y México.

A través de una feria comercial internacional, realizada en Alemania a finales de la década de 1980, y promovida por el Gobierno salvadoreño, Shuchil logró concretar varios contactos en el país europeo. Para poder participar en dicha feria, contó con el apoyo económico de la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social, que les financió parte de los gastos de participación en la feria.

A partir de ese momento, ha participado en diversos encuentros comerciales en Europa y Estados Unidos, como su principal estrategia para conseguir nuevos clientes. Para poder asistir a algunas de estas ferias ha contado con el apoyo logístico del gobierno salvadoreño. Su estrategia comercial se ha enfocado al comercio justo (ver recuadro 4.1. en el siguiente capítulo), para lo cual han requerido certificación orgánica de sus productos.

Fase de consolidación

La materia prima con que son elaborados los productos de Shuchil, una parte la produce la misma empresa y otra es adquirida a agricultores locales. Debido

a que la producción debe ser certificada como producto orgánico, la misma empresa paga las certificaciones de las fincas de sus proveedores, muchos de ellos cooperativas. En este sentido, con ayuda de organizaciones no gubernamentales, también la empresa les da capacitación en agricultura orgánica.

Para algunas temporadas, dependiendo del ciclo agrícola de producción, contrata personal estacional, en su mayoría mujeres -como política de la empresa, que busca apoyar a este sector de la población rural salvadoreña- para la cosecha de productos como el zacate de limón (*Cymbopogon citratus*), de donde adquieren parte de la materia prima para la elaboración de jabones, champúes, bálsamos y otros.

Los principales elementos de innovación, son aquellas acciones que la empresa ha venido creando y que se encuentran ligados a normas ecológicas y sociales a nivel mundial, lo que requiere inversión tecnológica. En este sentido, para Carrillo existe un distanciamiento con las universidades, un actor del cual no percibe suficiente apoyo.

Principales dificultades

En términos generales, Carrillo valora que en buena medida sus colegas hombres del ambiente empresarial salvadoreño son machistas, lo que dificulta su legitimación como empresaria exportadora dentro de ese gremio. Sin embargo, ha podido posicionarse y adquirir los mismos beneficios en cuanto a capacitaciones, apoyo de la cooperación internacional y promoción de su empresa en el exterior.

Otro obstáculo es con respecto al financiamiento de su producción, parte de la cual cuando la vende a sus clientes en el exterior, lo hace a crédito. No obstante, ha puesto propiedades como garantía hipotecaria ante los bancos salvadoreños.

Como un factor coyuntural, el terremoto ocurrido en El Salvador en enero de 2001, afectó su ritmo de producción, dificultó el transporte y generó retrasos en los embarques de los productos. Casi simultáneamente se presentó el cierre de una firma alemana, para quienes se había preparado una producción grande, para hacer frente a ese y otras ordenes de compra, y se habían adquirido compromisos financieros. Durante esa época la empresa atravesó momentos apremiantes.

Para contrarrestar esta situación, se invirtió más en la asistencia a ferias comerciales internacionales, con el propósito de captar nuevos clientes. Considera

que otra dificultad es la falta de regulaciones internacionales, que de manera positiva afecten la empresa para proteger los derechos de sus recetas y productos.

Garmol, S.A.

Fase de constitución

La idea de formar una empresa de productos enlatados provino del esposo de Carmen Guillén, un tecnólogo de alimentos. En 1985, se constituyó la empresa bajo el nombre de Garmol S.A. e inició operaciones como maquiladora de productos alimenticios enlatados para firmas como Del Monte, una transnacional estadounidense con muchos años de estar en ese mercado.

Conforme las ventas fueron creciendo, Guillén empezó a trabajar al lado de su esposo, encargándose del manejo administrativo de la empresa, mientras él se enfocó en los procedimientos técnicos industriales.

En ese momento los aranceles para las importaciones eran altos y las empresas nacionales estaban protegidas. Sin embargo, a finales de la década de los noventa, las empresas matrices abandonan la maquila arraigada en el país. Para ese tiempo Garmol mantenía una serie de compromisos financieros, materializados en activos que habían adquirido a través de endeudamiento para expandir su capacidad productiva.

Su estrategia de mercado, para mantener la empresa funcionando y hacer frente a las dificultades que se le presentaron por la pérdida de la maquila, fue el desarrollo de su propia marca para productos enlatados. Sin embargo, para Guillén, esa estrategia no tomó en cuenta las aristas de un mercado dominado por empresas con mucha antigüedad, que en otro momento habían sido sus clientes, por lo que con alimentos enlatados tradicionales se les dificultaba acceder al mercado nacional.

A inicios de la década de 2000, a través de su participación en licitaciones del gobierno, lograron producir un lote de alimentos enlatados: tamales para el Ejército salvadoreño. Sin embargo, mientras se preparaban para hacer frente a los pedidos, el terremoto de enero de 2001 dejó sin instalaciones a la empresa.

La búsqueda de un nuevo lugar donde ubicarse y trabajar y la presión por cumplir con los plazos estipulados en la licitación, se convirtieron en sus principales dificultades. Después de alquilar un local, se pidió una prórroga al Ejército que

fue aceptada por sus autoridades. Garmol pudo cumplir con los compromisos adquiridos, empero, las secuelas del terremoto y los compromisos financieros agudizaron las necesidades de instalaciones apropiadas y de capital de trabajo.

Motivados por incursionar en nuevos nichos de mercado, realizaron investigaciones y pruebas para enlatar productos comestibles como el loroco (*Fernaldia pandurata*)¹⁴ y la semilla de paterna (*Inga paterno*)¹⁵, que por sus características (especialmente el loroco) son difíciles de conservar. Las pruebas dieron buen resultado y el siguiente paso fue comercializarlo. Para entonces, surgió la posibilidad de venderlo al mercado estadounidense, a través de una feria comercial organizada por el Gobierno de El Salvador, que buscaba atraer inversionistas salvadoreños residentes en Estados Unidos.

Antes de poder exportar sus productos a la nación norteamericana, fue necesario cumplir con una serie de normas para el registro de productos para consumo humano. La empresa debió consumir dos etapas: registro de las plantas y registro de los procesos, este último más complejo, para lo cual requirieron de investigación y cumplir con ciertos estándares fitosanitarios de los productos, exigidos por las autoridades aduaneras y de salud estadounidenses.

Con el propósito de alcanzar a los consumidores salvadoreños, radicados en Estados Unidos, que estuvieran interesados en adquirir productos alimenticios autóctonos de su país de origen, conocidos como *alimentos nostálgicos*, para 2001 la empresa comenzó a exportar semilla paterna y loroco enlatados, considerados nostálgicos por la población salvadoreña en el exterior.

Fase de consolidación

La estrategia de esta empresa es primordialmente enfocarse en el mercado internacional, pues el loroco o la semilla paterna enlatados no tienen igual acogida dentro del territorio nacional, donde son abundantes. Primordialmente, se dirigen a Los Ángeles, California y Canadá, donde tienen distribuidores pequeños. En lo que respecta al mercado nacional, se busca vender el tamal enlatado; sin embargo, los primeros intentos no han dado buenos resultados, y la empresa cree que es debido a la presentación redonda con que se comercializa.

En innovación la empresa se enfoca en la diversificación de productos, y así pronto se exportará el “consomé de garrobo”. El garrobo (*Ctenosaura similis*)

14 El loroco es una planta cuya flor tiene usos culinarios, especialmente aromáticos. Es utilizada en la preparación de alimentos como las pupusas (tortillas rellenas de frijol, queso y carne de cerdo).

15 Cogenere de la guaba (*Inga edulis*). La semilla se consume como bocadillo salado.

forma parte de la familia de los reptiles y su carne es muy cotizada por el mercado culinario salvadoreño. A nivel nacional, para Guillén, el reto está asociado al estímulo que el gobierno provoque en la agroindustria nacional, a fin de fortalecerla.

Para 2004, su fuerza laboral estaba compuesta por 10 personas, en su mayoría mujeres, lo que tiende a variar dependiendo del comportamiento de la demanda por sus productos. No poseen una política específica para la contratación de mujeres, sin embargo, la primera etapa de producción, que es la preparación manual del producto, es realizada mayormente por fuerza laboral femenina que tiene más conocimiento informal sobre manipulación de alimentos. Las etapas siguientes son automatizadas.

Principales dificultades

De acuerdo con Guillén, la empresa se ha visto beneficiada del apoyo gubernamental, para poder exportar al mercado internacional. Sin embargo, manifiesta sentir desilusión en cuanto al acceso al crédito para los pequeños empresarios, lo que se ha convertido en uno de los principales obstáculos, pues percibe que en El Salvador existen pocas oportunidades para financiar la producción en pequeñas y medianas empresas.

Otra dificultad proviene de los controles fitosanitarios, para poder exportar hacia los Estados Unidos, que se han intensificado por las políticas de antiterrorismo de esa nación. En la actualidad quieren distribuir sus productos en cadenas de supermercados grandes de Norteamérica, sin embargo, se les exige adecuarse a normas internacionales de calidad para alimentos. En este sentido, el proceso se ha visto obstaculizado porque las instalaciones actuales donde opera la compañía no responden a esos requerimientos.

3.2.3. Honduras

Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad de El Paraíso (CNASEP)

Fase de constitución

La actividad económica de la comunidad Soledad de El Paraíso, departamento sureño de Honduras donde surge esta cooperativa, está principalmente enfocada en la producción y comercialización del paste. Los primeros pasos de industrialización de este producto los realiza la familia de Besy Serrano, quien forma parte de la junta directiva de la cooperativa.

Según cuenta Serrano, durante sus inicios la cooperativa recibió el apoyo de la Universidad del Zamorano y de la cooperación internacional. Un grupo de estudiantes de esa universidad, quienes se encontraban realizando su proyecto de graduación, se acercaron a la cooperativa y dieron su colaboración, a través de estudios de mercado, asesoría y gestionando fondos de la cooperación internacional para impulsar el proyecto. La cooperación internacional, proveniente de España y Canadá, principalmente les ha brindado apoyo económico, capacitación y asesoría para mejorar la calidad del paste.

Fase de consolidación

Se podría decir que la empresa está en una etapa transitoria, con miras a consolidarse. Para 2004, cuando se realizó la entrevista, la cooperativa se encontraba realizando gestiones para exportar su producto a Panamá, pero la reducida capacidad instalada de la empresa les impide hacerlo. Por lo tanto, hasta ahora la comercialización del paste la han realizado dentro del mercado hondureño, a través de intermediarios, quienes lo venden a hoteles y supermercados.

El producto se vende en varias presentaciones: sin marca y con marca. La primera se vende a “granel” y el distribuidor le pone marca. La segunda se realiza como venta directa. Esta última forma de comercialización les ha permitido incorporar algunos elementos de innovación, en la modificación de estilo y empaque, mejorando la presentación y resaltando con la etiqueta supuestas propiedades restaurativas de la piel que tiene el paste.

En el taller de la cooperativa también trabajan hombres, bajo el régimen de contratación por obra terminada. La cadena de abastecimiento está a cargo de los esposos de las mujeres de Nuevo Amanecer, quienes producen y venden el paste a la cooperativa. El ingreso que reciben las socias está determinado por la cantidad de unidades confeccionadas.

Principales dificultades

El bajo desarrollo económico y social de las mujeres de la comunidad ha sido el principal impedimento para el impulso de la empresa. Hasta muy recientemente, el proceso de planchado del paste era realizado con planchas de carbón, pues la zona hasta muy recientemente no contaba con electricidad. También, el acceso al mercado se ha visto dificultado por falta de recursos, para distribuir en el mercado nacional y exportar.

Coordinadora de Mujeres Campesinas para La Paz (COMUCAP)

Fase de constitución

La organización surgió a partir de un grupo de la Pastoral Social de la Iglesia Católica de una de las comunidades, cuando se le asignó a Marlen Contreras asumir la administración de la radio de la iglesia. Allí, Contreras empezó un programa radial para promover los derechos de la mujer y denunciar agresiones en contra de esa población. Con esa intención se buscó la colaboración de la organización no gubernamental Visitación Padilla,¹⁶ que brindó capacitaciones y materiales didácticos sobre la materia.

De acuerdo con Contreras, la violencia en contra de las mujeres en las comunidades que alcanzaba el programa de radio, es muy preocupante. Esta situación motivó a Contreras y a un equipo de siete compañeras que la apoyaban con el programa, a promover grupos de mujeres, en primera instancia, para que conocieran sus derechos y así se conformaron 16 de éstos. Con la ayuda de Visitación Padilla vieron la oportunidad a través de la cooperación alemana de iniciar un negocio que les generara autoempleo.

De esta manera, recibieron apoyo logístico para constituir una cooperativa que produjera principalmente café orgánico, inicialmente en una pequeña parcela de tierra que habían comprado entre las socias. Posteriormente, la organización no gubernamental Oxfam Internacional mostró interés en el proyecto de estas mujeres, y les ayudó a comprar terrenos para un total de 52 manzanas, donde cultivan otro tipo de productos como naranjas y plantas ornamentales.

Con ayuda de esa organización internacional y de agencias de cooperación internacional, incursionan en el mercado europeo, a través de contactos gestionados por las organizaciones internacionales, o con su apoyo para promocionar al grupo de mujeres en ferias comerciales internacionales.

Fase de consolidación

Los bienes de exportación son el café y el abono orgánico denominado “boka-chi”, ambos están debidamente certificados como productos orgánicos. Las exportaciones de café tienen un volumen de alrededor 20 quintales por año. Para establecer contacto con los potenciales clientes en el extranjero, los cua-

¹⁶ Visitación Padilla es una organización dedicada a impulsar la derogación del servicio militar obligatorio en Honduras, que también ha estado involucrada en la promoción y defensa de los derechos de la mujer.

les en su mayoría están adheridos al sistema de comercio justo, participan en ferias internacionales, y además, reciben la ayuda de Oxfam Internacional que vende sus productos en Inglaterra.

Otra forma de relacionarse con sus clientes y establecer contactos es a través de la conexión con redes de organizaciones de mujeres y organizaciones religiosas. Por ejemplo, en Alemania se mantienen contactos con el primer tipo de grupos. Esta forma de comerciar posibilita el establecimiento de redes y el intercambio de vivencias, experiencias y conocimiento técnico y científico.

La empresa cooperativa se dedica también a la producción y comercialización, a nivel nacional, de lombriabono (un tipo de abono para suelos), abono foliar y vino de naranja. Como parte de su estrategia, COMUCAP brinda servicios en despulpado de café y asesoría técnica en el uso y manejo de abonos orgánicos y foliares a productores locales.

Con respecto al proceso de innovación, entendido como inserción de tecnología en el proceso productivo, a través de aprendizaje formal e informal (véase capítulo 4 y anexo 2) se han introducido mejoras al abono y café orgánicos, con la ayuda técnico-investigativa de la Universidad de Zamorano y financiera de la cooperación internacional.

Como parte del proceso de venta, se ofrece al agricultor la asesoría adecuada para la escogencia y aplicación del tipo de abono orgánico, además de que se realizan estudios de suelos y se establece un programa de seguimiento de rendimiento del producto y aplicación de una encuesta sobre satisfacción del cliente.

A largo plazo, se trabaja en la investigación en mejoras de las especies de café, que buscan determinar si las especies utilizadas por viejas generaciones caficultoras, son mejores que las disponibles en la actualidad.

Principales dificultades

El machismo de la sociedad en donde se desarrolla la empresa, carencia de tierras y bajos niveles de alfabetización y capacitación técnica de las mujeres son los principales obstáculos que, según la entrevistada, se le han presentado a COMUCAP durante las fases de constitución y consolidación.

Cooperativa Regional de Producción Agropecuaria, La Sureñita, Ltda.

Fase de constitución

En 1985, cinco grupos denominados “clubes de amas de casa”, que en total sumaban 200 mujeres originarias del Municipio del Triunfo, departamento de Choluteca, en la zona sur de Honduras, deciden unirse con el objetivo de constituirse en una cooperativa, lo que logran siete años después. Ese año con la ayuda técnica y financiera de la Fundación Friedrich Ebert, de origen alemán, incursionan en el cultivo de marañón (*Anacardium occidentale*), una fruta tropical originaria de América Latina.

La comercialización del producto se realizó durante los primeros años en el mercado nacional, abarcando en primer lugar, supermercados dentro del municipio. En 1988, empiezan a procesar la semilla de marañón, para venderlas bajo el nombre *La Sureñita*. Para poder abarcar un mercado interno más amplio, contrataron a la empresa Distribuidora Hondureña, S.A. para distribuir sus productos en Tegucigalpa; posteriormente a través de esta empresa han ido extendiendo sus ventas a diversos puntos del territorio hondureño.

Durante ese año la Fundación Friedrich Ebert realizó gestiones con la Sociedad para el Fomento del Tercer Mundo de Alemania (GEPA, por sus siglas en alemán), para exportar los productos de la Sureñita a ese país europeo. Como hasta la fecha no estaban constituidas como cooperativa, por lo tanto no eran reconocidas por el Estado hondureño como una forma organizativa, las gestiones las realizaban a través de la fundación alemana.

GEPA se mostró interesada por las semillas de marañón de La Sureñita, sin embargo, este grupo por sí solo no tenía la capacidad instalada para poder cumplir con los pedidos, por lo que dos grupos de mujeres de las comunidades de Constanza y San Agustín, en el municipio de Namasigue, se sumaron al proyecto procesando la semilla de marañón para exportarla con el nombre de La Sureñita.

En 1992, finalmente concluyen los trámites para constituirse en el Comité Coordinador de Cooperativas Procesadoras de Marañón de la Zona Sur de Honduras (COPROMAZSH), el cual está conformado por las siguientes cooperativas: Cooperativa Regional de Producción Agropecuaria La Sureñita Limitada, Cooperativa de Producción Agroindustrial Paz y Unión Limitada y la Cooperativa de Producción Agroindustrial Nueva Esperanza Limitada.

Fase de consolidación

Hasta la fecha de culminación de este estudio, junio de 2005, la gestión comercial nacional continúa siendo realizada a través de la Distribuidora Hondureña, S.A. De igual manera, GEPA es su principal contacto en el mercado alemán. En el año 2000 participaron en una feria comercial en Alemania, a través de organizaciones que promocionan el comercio justo.

Continuamente se monitorea a los clientes, con la colaboración de los importadores ubicados en los países de exportación. En el caso del marañón, el cliente define la forma de presentación, el empaque y etiqueta. En el territorio nacional se usa otro tipo de empaque y etiqueta.

Las mujeres, a falta de tierras donde producir, compran el marañón a productores de zonas aledañas y lo procesan para su comercialización. La Sureñita vende a los mercados de Alemania, Bélgica, Francia y España, con la ayuda de organizaciones que promueven el comercio justo. El promedio de ventas anual en exportaciones oscila entre los 250.000 y 300.000 dólares, y en ventas a nivel nacional entre 600.000 y 650.000 lempiras (32.590,89 y 35.306,90 dólares, respectivamente).¹⁷

El tema de la mano de obra se aborda desde dos ángulos o modos de contratación: las socias gozan de salario fijo por jornada laboral; las personas que no son socias se contratan con la modalidad de pago a destajo, y reciben el equivalente de dinero a la cantidad de producción realizada durante el día.

En innovación, La Sureñita ha destinado esfuerzos a la aplicación de planes estratégicos cuyos ejes transversales son la generación de empleo y mejoras de las condiciones de vida de las familias. La estrategia de producto se basa en la industrialización ecológica de la semilla de marañón, y se procura maximizar los subproductos del marañón como por ejemplo: marañón pasa, mermeladas, glaseado, vinagre, almíbar y vino de mesa. Los dos últimos productos se encuentran en la etapa de introducción al mercado.

Se ha invertido en la tecnificación de los procesos de horneado con la compra de hornos de gas y eléctricos para las etapas de procesado y semiprocado, superando los hornos de leña. También, se han mejorado los procedimientos en la planta, y se usa equipo adecuado y sanitario.

El aporte de las mujeres es fundamental, y las cooperativas que conforman COPROMAZSH están constituidas por mujeres. Los hombres que trabajan directa-

¹⁷ El tipo de cambio de lempiras con respecto al dólar se calculó tomando como base el promedio anual de 2004, que fue de 18,41 lempiras por cada dólar (Banco Central de Honduras 2005).

mente con esta organización lo hacen en labores de vigilancia de las bodegas. También, muchos de ellos son productores de marañón, el cual venden a esta organización.

Principales dificultades

Muchos de los hombres de las comunidades de donde provienen las cooperativas, quienes son esposos o padres de las asociadas, consideran que la actividad empresarial de estas mujeres les resta tiempo para dedicárselo a labores domésticas, y que el negocio no es muy rentable. Por tal motivo, varias de las socias han renunciado al proyecto.

Otros factores que han obstaculizado el desarrollo de esta organización son la falta de terrenos propios donde cultivar, y el escaso desarrollo tecnológico de la región, que se refleja en la inversión tecnológica en el proceso productivo. Hasta muy recientemente, la electrificación alcanzó a los municipios donde las cooperativas laboran.

3.2.4. Nicaragua

Nica Flies, Co. Ltda.

Fase de constitución

A inicios de la década de 1990, el gobierno nicaragüense de Violeta Chamorro, en conjunto con organizaciones gremiales, lanzó el Programa de Apoyo a la Microempresa (PAME), el cual buscaba promover las exportaciones y, además, atraer a inversionistas nicaragüenses radicados en el exterior. Para esa época, Sonia Gaitán Cruz, quien se dedicaba al negocio de los textiles para el mercado nacional, estaba afiliada a la Unión Nicaragüense de la Pequeña y Mediana Empresa (UNIPYME), por lo que estaba directamente relacionada con esta política pública.

En una reunión que se organizó como parte del PAME, conoció a un comerciante estadounidense, diseñador de productos de pesca deportiva que estaba interesado en establecer contactos con textileros nicaragüenses. El norteamericano estaba interesado en que se le maquilaran chalecos para pesca deportiva, los cuales él vendería en su país. Esta responsabilidad fue asumida por la empresa de Gaitán. La calidad del producto y el cumplimiento en los plazos de entrega satisfizo al cliente.

Poco tiempo después, él invitó a Gaitán a una feria comercial especializada en productos de pesca deportiva, realizada en Estados Unidos. Allí llamó su atención los anzuelos que ofrecían los proveedores estadounidenses. Tuvo la idea de que esos artículos podrían ser realizados con mayor eficiencia artesanalmente por mujeres, debido a las características de las mujeres para realizar trabajos manuales.

De esta manera, llevó unas muestras de los anzuelos a Nicaragua. El espacio que tenía destinado para el taller de costura lo adaptó para confeccionar los anzuelos, contrató personal femenino que no contaba con experiencia en este tipo de productos y empezó a fabricar los anzuelos. La iniciativa contó con el respaldo de su contacto estadounidense, con quien se asoció y constituyeron Nica Flies Compañía Limitada. Su socio le ha ayudado financieramente y en el establecimiento de clientes en Estados Unidos y Europa.

La primera exportación de anzuelos fue hacia Estados Unidos y en un principio el precio pagado por el cliente, US\$ 28, no alcanzó para cubrir los costos de la producción, ni del envío, el cual fue realizado a través de una empresa privada de envío de paquetes por vía aérea.

Fase de consolidación

Para poder financiar su producción han recurrido principalmente al autofinanciamiento, a través de la reinversión de las ganancias, las cuales han ido en aumento y han sido suficientes para cubrir los costos productivos. Parte de su estrategia de mercado para atraer clientes, es estar agremiados dentro de una asociación de manufactureros en Estados Unidos.

Según Gaitán, la membresía anual para participar dentro de la asociación es muy costosa, sin embargo, es su principal método para establecer contacto con potenciales clientes ya que organizan seis ferias anuales dentro del territorio norteamericano: *“son seis shows importantísimos en el año, hay que estar allí, porque esa presencia nos va a garantizar el trabajo de los siguientes seis meses”*, afirma.

Aunque la naturaleza de maquila persiste, la empresa se ha enfocado en la diversificación modificando el producto en estilo: componentes más atractivos y de distinto tamaño en anzuelos y *souvenirs*, ligados a la actividad de pesca deportiva. El valor agregado se atribuye al empaque propuesto por la empresa, que resalta el factor de que ha sido hecho a mano por mujeres.

Principales dificultades

Gaitán valora que la legislación y las instituciones nicaragüenses que ejecutan las políticas de PYMES y de comercio exterior, no prevén el desarrollo de empresas lideradas por mujeres. Para ella, éste ha sido un factor que ha dificultado la constitución y consolidación de la empresa; sin embargo, los funcionarios de gobierno con los que tiene que lidiar han ido adecuando sus métodos para colaborar con la compañía.

Otro factor tiene que ver con el tipo de producto, nuevo en la industria nicaragüense y que es más pequeño en comparación a otro tipo de exportaciones. Esto ha generado problemas en aduana, tanto para la materia prima que es importada de otros países, también en cajas pequeñas, como para la exportación, pues los funcionarios de las instancias aduanales nicaragüenses están acostumbrados a trabajar con cargas más grandes y pesadas.

Por último, los bajos niveles de desarrollo socioeconómico de las mujeres de la comunidad, por una parte representa un reto, pues la mayoría carece de conocimientos técnicos, principalmente en una actividad desconocida en la industria nicaragüense. No obstante, la misma empresa a través de métodos formales e informales de aprendizaje ha solventado esta situación (véase capítulo 4 y anexo).

Cooperativa Maquiladora de Mujeres de Nueva Vida (COMAM-NUVI)

Fase constitutiva

En 1998, el paso del huracán Mitch por Nicaragua dejó destrucción en infraestructura y a muchas familias sin hogar ni fuentes de empleo. En este contexto, la cooperación internacional movilizó ayuda económica, alimentos, medicinas y albergue para varias comunidades afectadas, muchas de las cuales se encontraban en zonas rurales en condiciones de pobreza.

Uno de los grupos de familias vivía a las orillas del lago Managua, y su comunidad tuvo que ser trasladada a Ciudad Sandino, en Managua, donde la cooperación internacional les donó viviendas. A la nueva urbanización se le llamó Nueva Vida. La ONG internacional, Jubilee House, a través de su proyecto Centro pro Desarrollo en Centroamérica, al notar la ausencia de fuentes de empleo en el nuevo barrio, con ayuda de la asociación estadounidense Maggie's Organics, impulsaron la idea entre las mujeres de la zona de formar una cooperativa que tendría por actividad económica la maquila de textiles. De esta manera, cin-

cuenta mujeres se organizaron y conformaron la cooperativa, sin tener capacitación o algún tipo de conocimiento sobre corte y confección.

De acuerdo con Rosa Dávila, una de las socias, con un préstamo de 90.000 dólares que le dieron las ONG's a una tasa de interés muy baja, compraron un terreno y empezaron a invertir en bienes de capital. Algunas mujeres sabían usar máquinas de coser, otras, a través de procesos de aprendizaje formal (gestionados por la cooperación internacional y el Estado nicaragüense) e informal (por medio de la experiencia que fueron adquiriendo), aprendieron en la marcha.

Un tiempo después, cuando ya realizaban exportaciones de su producción a Estados Unidos, que era prácticamente corte y confección de la tela proveniente de lugares como Costa Rica y Perú, y al observar que la actividad era rentable, convencieron a la Fundación Iberoamericana de hacerles una donación de 185.000 dólares, con la cual pudieron construir sus instalaciones propias y ofrecer un producto completo, es decir, con materia prima propia y valor agregado, como la serigrafía, dependiendo del gusto del cliente.

Fase de consolidación

COMAMNUVI da empleo tanto a mujeres como a hombres (aunque su fuerza laboral está compuesta en su mayoría por el primer grupo) pues, para las socias, tanto la mujer como el hombre poseen iguales capacidades para desempeñar eficientemente el trabajo. Su principal cliente es Maggie's Organics, en Carolina del Norte, Estados Unidos, certificada bajo comercio justo, quien distribuye camisetas producidas por la cooperativa, más que todo en universidades norteamericanas. No venden a mercado nacional, porque el tipo de bien que producen es poco accesible, en términos económicos, para el consumidor nicaragüense.

El trabajo de taller lo realizan todos los socios, la parte administrativa y de control de calidad son recargos y responsabilidad de la gerente y jefes de planta. Se utilizan herramientas contables básicas y de manejo de planillas. Para 2004, existía un tope de salario básico que era de 54 córdobas al día (US\$ 3,39).¹⁸ El salario básico puede duplicarse o hasta sextuplicarse en temporada alta, y ha alcanzado montos de 700 córdobas por semana (US\$ 43,91; US\$ 6,27 diarios, bajo el supuesto que se laboren los siete días de la semana). Las exportaciones hasta 2004, eran de un promedio de seis contenedores al mes, lo que produjo cerca de un 1,5 millones de córdobas (US\$ 94.102,89).

18 El tipo de cambio se calcula con base en el promedio anual de córdobas por dólares estadounidenses de 2004, que fue de 15,94 córdobas por cada dólar (Banco Central de Nicaragua 2005).

La Fundación Ebert les facilitó el acceso a zona franca asumiendo los costos de trámites. Los apoyos recibidos por estas ONG internacionales son reforzados por la reinversión de las ganancias. En los años de existencia de la cooperativa, las socias han tomado la decisión de reinvertir la mayor parte de los dividendos, supliendo los rubros de capital de trabajo o para cubrir emergencias en la planta como por ejemplo, cubrir costos de mantenimiento en caso de emergencia.

El camino a la innovación se liga principalmente a la exportación. Se confeccionan camisas elaboradas con algodón orgánico y algodón convencional, concentrándose en los consumidores estadounidenses, con convicciones ecológicas. El proceso de exportación de algodón orgánico está certificado desde el cultivo del algodón hasta la confección de la prenda.

Para cuando se realizó la entrevista, en 2004, a mediano plazo la empresa tenía proyectado establecer lazos más permanentes con sus proveedores nacionales, comprar tecnología para hilar el algodón, agilizar la entrega del producto al cliente y mejorar la calidad de la materia prima. El objetivo del proyecto de la planta hilera es beneficiar a otras comunidades que cultivan este producto. Este plan cuenta con el apoyo de agencias de cooperación internacional las cuales aportan el 100% de los costos operativos y de activos fijos.

Principales dificultades

Los principales obstáculos han provenido de los bajos niveles de desarrollo socioeconómico de las mujeres y, en general, de la comunidad, aunque en buena medida esto ha sido solventado a través de la ayuda de cooperación internacional. La falta de capacitación técnica, y en algunos casos de educación primaria y secundaria inconclusa, es un factor de desarrollo que, si bien es cierto han logrado sortear en distintos momentos, se les ha presentado como un factor de dificultad.

Por último, los aranceles altos para poder exportar e importar materia prima han sido otra dificultad, lo que han resuelto ingresando recientemente al régimen de zona franca. Sin embargo, como manifiesta Dávila, no todas las cooperativas de mujeres de la zona han podido calificar para este régimen.

3.2.5. Costa Rica

Konig Sabroso, S.A.

Fase de constitución

En 1984, Noelia de León, asesoraba en la parte contable a una panadería perteneciente a alemanes, en Costa Rica. Al año siguiente, ella y un socio, les compraron la empresa panificadora y su receta. En un inicio la panadería apenas contaba con implementos básicos (una mesa y un horno).

El préstamo solicitado a un amigo les permitió cubrir los costos del derecho de compra, e iniciar operaciones. Sin embargo, los antiguos dueños de la panadería también vendieron la receta del pan y su cartera de clientes a competidores, lo que dificultó el acceso a los supermercados. En ese contexto de León y su socio empezaron haciendo el pan a mano, y como no poseían transporte propio, lo tenían que distribuir en el mercado nacional en taxi.

De acuerdo con de León, con base en un estudio realizado por el Ministerio de Salud de Costa Rica, sobre la relación entre buena alimentación y su efecto en la salud, sintió interés por investigar más sobre ese tema. Consultó estudios científicos, a médicos y nutricionistas sobre qué ingredientes contiene el pan convencional, que puedan ser perjudiciales para la salud humana.

Basados en sus investigaciones empezaron a hacer experimentos eliminando y sustituyendo aquellos componentes que, con base en estudios científicos realizados en otros países, se cree pueden tener un efecto perjudicial en la salud (por ejemplo el bromato de potasio, que es utilizado para darle una suave contextura al pan y existe evidencia empírica de que hay relación entre este ingrediente y la aparición de distintos tipos de cáncer, por lo tanto este componente lo eliminaron, en 1998). El primer producto de este tipo fue el pan de ajo y perejil, el cual explota las propiedades antibióticas naturales del ajo y el sabor del perejil.

Después de dos años pudieron acumular un ahorro, el cual invirtieron en la compra de un horno. Aumentando la producción y mejorando la calidad del producto, realizaron degustaciones durante varios meses en un supermercado nacional. Tiempo después, de León compró la otra parte de la empresa a su socio. Once años después de haber iniciado el negocio, pudo invertir en la compra de un primer vehículo de transporte, con el cual distribuyen el pan en las principales cadenas de supermercados costarricenses. Posteriormente se compró una rebanadora de pan.

Una vez que Konig Sabroso amplió su cartera de productos y, relativamente, había consolidado el mercado nacional con base en la estrategia de mercado de “pan saludable”, empieza a exportar a Centroamérica, a Caribe y a Colombia.

Fase de consolidación

Las estrategias de mercado utilizadas por esta empresa son: participación en eventos relacionados con salud, colocación del producto en distintos supermercados para lo cual contrata promotores que estén mostrando el producto a consumidores finales, participación en ferias comerciales y divulgación entre los mismos clientes.

Konig Sabroso le da mucha importancia a su propia filosofía de vender pan saludable, esto a pesar de que los costos de elaborarlo son más elevados que en el caso del convencional, lo que encarece el producto. En este sentido, su mercado meta está orientado a clientes interesados en cuidar su salud, que padecen diabetes, o quieren adelgazar.

De acuerdo con de León, la empresa por su propia cuenta aplica estándares de calidad equivalentes a las normas de calidad de producto ISO. Para esta empresaria, un factor muy importante ha sido el aprovechamiento de la tecnología, no solamente para incorporarlo en los procesos productivos, sino que también con la intención de mantener contacto con clientes y estar informada sobre avances tecnológicos e investigaciones relacionadas con el pan saludable. En este sentido, se ha valido de Internet como una fuente de aprendizaje informal.

La relación con sus proveedores ha sido fundamental para el producto. Por una parte, de León ha transmitido el conocimiento adquirido a través de sus investigaciones a las empresas que se la proveen, para mejorar la harina del pan. Pero también, ha logrado manejar cierto nivel de confianza que le permite mantener otro tipo de relación cooperativa, que le posibilita notas de crédito, períodos de gracia y facilidades de pago sin prima para adquirir equipo.

Cabe destacar que para de León participar en organizaciones empresariales, no solamente ha sido positivo, sino también, necesario. Su experiencia incluye la participación en la junta directiva de varias asociaciones de empresarios.

El recurso humano es muy importante en la gestión de esta empresa. El personal es capacitado, la empresa cuenta con manuales de funciones y procesos, la capacitación dura aproximadamente un mes y está a cargo de un miembro de sección que tiene experiencia acumulada. La mayoría de empleados son

hombres, no maneja una política de contratación para mujeres, porque lo que le interesa son valores como responsabilidad, empeño y lealtad a la empresa, que los encuentra tanto en hombres como mujeres.

Sin embargo, parte del personal que normalmente contrata, es graduado del Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica, una institución que capacita personas a nivel técnico en varias áreas, entre ellas, la panadería.

Principales dificultades

Uno de los mayores obstáculos que se le ha presentado ha sido el financiamiento, por dos motivos. En primer lugar, las tasas de interés para préstamos de los bancos nacionales son muy elevadas y piden garantías que para la empresa no son fáciles de cumplir. En segundo lugar, por experiencia personal, de León ha percibido que culturalmente, algunas entidades financieras de su país evidencian sesgos a la hora de otorgar crédito a una mujer (véase recuadro 2).

Otra dificultad se le ha presentado por prácticas de competencia desleal en los supermercados, que son los lugares donde más vende sus productos. Como no paga publicidad, tiene promotores en diversos puntos del mercado costarricense. Sin embargo, no puede controlar las ventas en todos los puestos y, a veces, los competidores apartan el pan de König Sabroso de lugares vistosos en los estantes, con el fin de atraer potenciales clientes.

Desarrollos AKA Precisión, S.A.

Fase de constitución

A inicios de la década de 1990, Ángela García, quien tiene la especialidad en ingeniería eléctrica e industrial, se encontraba trabajando para la transnacional Trimpot Electronics. Esta empresa requería, para sus operaciones en Costa Rica, contar con un suplidor de repuestos y servicio por lo que le asignó la tarea a García de buscarlo, sin embargo, ninguna de los proveedores nacionales tenían la capacidad instalada para responder a la demanda de la transnacional. La casa matriz de la compañía propuso a García separarse de la empresa y fundar su propia organización para proveer repuestos y servicios a Trimpot Electronics y ella aceptó la propuesta.

En 1991, García funda Desarrollos AKA Precisión, S.A. con un socio que aportó parte del capital inicial, otra parte la misma empresaria y un aporte de sus padres. Tiempo después compró a su socio la otra fracción de la empresa, y actualmente ella constituye la única dueña.

Durante sus primeros años, la empresa trabajó con poco equipo y maquinaria de segunda mano, dedicándose principalmente a capacitar al personal –que al inicio era solamente un operario- y a desarrollar máquinas para Trimpot Electronics. Con el tiempo fue expandiendo su clientela a otras transnacionales con filiales en Costa Rica.

Fase de consolidación

Las empresas transnacionales a las cuales dirige sus productos pertenecen a la industria farmacéutica, algunas son ensambladoras de productos electrónicos y otras productoras de llantas y neumáticos para automóviles. La oferta de productos de esta empresa se concentra en la elaboración de repuestos y construcción de máquinas completas. Sus clientes a la vez, exportan estos productos a otros lugares del mundo donde tienen otras fábricas. Muy recientemente, ha empezado a producir para clientes en El Salvador y Guatemala.

Para financiar la maquinaria y equipo nuevo que compró, recurrió al Gobierno de Canadá, que le ha prestado el dinero suficiente sin intereses. Esta maquinaria y equipo lo ha comprado a proveedores canadienses.

Los miembros del equipo de trabajo que ocupan cargos altos, son producto de la política de promoción interna. A excepción de la miscelánea, todos son hombres, la mayoría operarios graduados del Instituto Nacional de Aprendizaje de Costa Rica. De acuerdo con García, esta alta tendencia a contratar personal masculino es debido a la tosquedad e incomodidad del equipo que hay que utilizar; según relata, ha tratado de incorporar, sin éxito (por los motivos expuestos), al trabajo de operario a tres mujeres.

Los elementos de innovación se enfocan a una estructura de aprendizaje continuo, que alcanza a todo el personal de la organización, desde la gerencia hasta los operarios. Otro de los factores mediante los cuales buscan innovar y mantener a su clientela satisfecha, es la capacitación y servicio de mantenimiento para el equipo que venden. También AKA Precisión destina parte de sus recursos para investigación y desarrollo de nuevos productos, de acuerdo a las especificaciones del comprador.

Si bien es cierto su estrategia está destinada a pocos clientes, éstos poseen grandes recursos; además, debe tomarse en cuenta que los equipos que vende AKA Precisión son de un costo bastante elevado. En este sentido, según la empresaria, ha sido muy importante el contacto directo con sus compradores, intentando mantener relaciones bastante estrechas.

Para García ha sido muy positivo participar en organizaciones empresariales, como la Cámara de Industrias de su país y la Asociación de Metalmecánicos de Costa Rica; en esta última, inclusive, ha presidido la junta directiva. Pertenecer a estas gremiales le provee información sobre el ambiente económico, político y social del país, y le brinda legitimidad como empresaria.

Principales dificultades

La principal dificultad proviene del financiamiento, ya que según expresa la dueña de esta empresa, las tasas de interés en su país son demasiado elevadas por lo que ha tenido que recurrir a otro tipo de fuentes.

Asociación de Mujeres Agroindustriales de San Roque de Naranjo (AMASN)

Fase de constitución

En 1997 se constituyó esta asociación de mujeres, que desde varios años atrás tenían la iniciativa de iniciar una actividad económica dentro de su comunidad, San Roque de Naranjo, en la provincia de Alajuela. En 1996 viajaron, con ayuda de la cooperación internacional, a Puerto Rico, para asesorarse en una universidad sobre el cultivo orgánico de anturios.

El Instituto de Desarrollo Agrario, una entidad gubernamental que provee y promueve el uso de tierras para la agricultura sostenible a pequeños campesinos del área rural de Costa Rica, que valoró el método de producción orgánica y la organización de las mujeres que iba a implementarse, les donó un terreno de una hectárea para poder cultivar.

Las primeras plantas y semillas se compraron a un vendedor nacional. A partir de las primeras siembras, la producción se empezó a comercializar a través de intermediarios en el mercado costarricense. Por medio de un contacto en Costa Rica realizaron su primera exportación hacia Estados Unidos.

Sin embargo, se dieron cuenta de que el anturio es una planta de vida muy corta, además, la semilla que se les había provisto no era de buena calidad lo que les dio problemas para enviarla al extranjero, y les dejó pérdidas económicas. A partir de entonces, están enfocadas en el cultivo de orquídeas para la exportación.

Fase de consolidación

Las mujeres han recibido capacitación en agricultura orgánica por parte de instituciones gubernamentales como el Instituto Nacional de Aprendizaje y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, así como de organizaciones no gubernamentales. La cooperación internacional ha estado muy involucrada, en colaboración con las instituciones de gobierno y las no gubernamentales, en el proyecto de estas mujeres.

Al momento que se realizó la entrevista, se encontraban dentro de un plan para introducir mejoras genéticas a las semillas, promovido por la Misión China de la República de China en Taiwán.

La Asociación tiene como meta llevar al mercado internacional una planta de orquídea genéticamente mejorada. Para 2004 se encontraban gestionando ventas en el exterior, esta vez como exportadoras directas, para lo cual se promocionaban en ferias comerciales internacionales.

La Asociación pertenece a un organismo más grande de mujeres en Costa Rica: la Unión de Asociaciones de Mujeres Productoras Rurales del Sector Central Occidental. A través de esta organización que agrupa a 6 asociaciones y entre 60 y 70 mujeres, de acuerdo con Marta Calvo, presidenta de la Asociación de Mujeres Agroindustriales de San Roble de Naranjo (AMASN), se establecen redes de colaboración en las que las mujeres de las distintas organizaciones distribuyen las flores y otros productos en puntos estratégicos de venta, principalmente en el área metropolitana.

El sistema de módulos de producción y creación de microclimas forman parte de los esfuerzos realizados en innovación. En su planta de producción, poseen sistemas de riego por goteo, ventiladores, abono orgánico, hidroponía y equipo de medición. La capacitación de las mujeres en temas genéticos, cultivos orgánicos y derechos de la mujer ha creado habilidades y capacidades de comprensión y cambio cultural importantes.

A largo plazo, existe una propuesta de desarrollo para la región que consiste en un proyecto de agroturismo, y la construcción de un vivero para producir árboles ornamentales orgánicos.

Principales dificultades

Uno de los obstáculos para el desarrollo de esta asociación, de acuerdo con su presidenta, ha sido el marco legal costarricense. La Ley 210 de Asociaciones, de 1930, y sus últimas reformas de 1977, estipula que el fin de este tipo de organizaciones no debe de ser el lucro. En este sentido, la organización puede desarrollar actividades económicas, cuyo fin sea la autosostenibilidad de la asociación. Por este motivo, a corto plazo, este grupo de mujeres pretende cambiar su naturaleza jurídica, para convertirse en una sociedad anónima.

Otra dificultad han sido los esquemas patriarcales de los hombres de la comunidad. En muchos casos las parejas de las mujeres productoras se han manifestado en contra del proyecto, sobre todo porque no genera grandes ganancias. Sin embargo, con el tiempo los mismos hombres se han incorporado a otras tareas productivas, como parte de otros programas de ayuda a la población rural.

3.3. Análisis de los casos

En términos generales, se ha descrito cuál ha sido el desarrollo de la empresa en un momento inicial o fase constitutiva, y en un segundo momento de consolidación que en realidad es continuo, es decir, no finaliza, aunque se debe tener presente que el análisis abarca hasta el año 2004.

Se podría concluir que, efectivamente, se cumple el supuesto inicial de que en Centroamérica existen factores que dificultan la consolidación de empresas de mujeres, los cuales tienen que ver, por lo menos, con cuatro condiciones: acceso a la información, acceso a capital, acceso a mercados, acceso a redes y validación como empresarias. En esta sección se profundizará sobre este tema. El análisis se hace tomando en cuenta el marco de referencia que aparece en el inicio de este capítulo.

Cabe destacar que algunos de los factores mencionados como dificultades de la empresariedad de las mujeres, afectan a la mayoría de PYMES en Centroamérica, indistintamente si son lideradas por mujeres u hombres. Sin embargo, generalmente, no se toma en consideración que la mayoría de empresas de mujeres trabajan bajo esquemas económicos distintos a los convencionales, dominados por hombres.

Las estructuras sociales y las instituciones del Estado están adecuadas a esquemas productivos históricamente desarrollados por hombres, y a la mentalidad empresarial masculina (Bruni, Gherardi y Poggio, 2004; Mattis, 2004). Esto se ve reflejado también en los estudios empresariales, donde se toman estándares masculinos de conducción de negocios para analizar el empresariado femenino, lo que conduce a interpretaciones poco precisas de la realidad.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de las dificultades enfrentadas por las empresas de mujeres que fueron analizadas en este estudio.

Cuadro 6. Resumen de las dificultades enfrentadas por las empresas de mujeres estudiadas

Empresa	Educación y acceso a la información	Acceso a capital	Acceso a mercados	Acceso a redes empresariales	Reconocimiento
De La Selva, S.A.	Bajos niveles de alfabetización de la mujer rural indígena.	Financiamiento bancario (tasas de interés elevadas).	Trámites burocráticos excesivos. Competencia de productores de China.	No menciona.	No menciona.
Frutasa: Frutas Tropicales de Guatemala, S.A.	Bajos niveles de alfabetización de la mujer rural indígena.	Financiamiento bancario (tasas de interés elevadas). Se endeudan en bancos fuera de su país.	Carencia de estímulos gubernamentales para exportaciones.	No menciona.	No menciona.
Crafts Pilandros, S.A.	No menciona.	Financiamiento bancario (tasas de interés elevadas).	Riguroso control aduanero del país de destino.	No menciona.	No menciona.
Shuchil, S.A.	No menciona.	Financiamiento bancario (tasas de interés elevadas).	Falta de regulación a nivel internacional, para la protección de derechos de propiedad intelectual.	Ha percibido discriminación por parte de colegas hombres.	Ha percibido discriminación por parte de colegas hombres.
Garmol, S.A.	No menciona.	Financiamiento bancario (tasas de interés elevadas).	Riguroso control aduanero del país de destino.	No menciona.	No menciona.

Empresa	Educación y acceso a la información	Acceso a capital	Acceso a mercados	Acceso a redes empresariales	Reconocimiento
CNASEP	No menciona.	Bajos niveles de desarrollo económico y social. Acceso a tecnología.	Falta de recursos económicos para poder distribuir a nivel nacional y para exportación.	No menciona.	No menciona.
Coordinadora de Mujeres Campesinas para La Paz	Bajos niveles de alfabetización de la mujer rural. Carencia de capacitación y conocimiento técnico.	Carencia de tierras para producir.	No menciona.	No menciona.	Ha percibido discriminación por parte de hombres.
La Sureñita	Bajos niveles de alfabetización de la mujer rural.	Carencia de tierras para producir. Poco acceso y rezago en cuanto a recursos tecnológicos.	No menciona.	No menciona.	Ha percibido discriminación por parte de hombres.
Nica Flies, S.A.	Falta de conocimiento técnico.	Bajos niveles de desarrollo socioeconómico de mujeres trabajadoras.	Restricciones aduaneras, para importación de materia prima y exportación.	No menciona.	Esquemas institucionales discriminatorios.
Cooperativa Maquiladora de Mujeres de Nueva Vida	Falta de conocimiento técnico.	Bajos niveles de desarrollo socioeconómico de mujeres trabajadoras.	Aranceles altos para poder exportar e importar.	No menciona.	No menciona.

Empresa	Educación y acceso a la información	Acceso a capital	Acceso a mercados	Acceso a redes empresariales	Reconocimiento
Konig Sabroso, S.A.	No menciona.	Financiamiento bancario (tasas de interés elevadas). Financiamiento bancario (prácticas discriminatorias).	Prácticas de competencia desleal.	No menciona.	Ha percibido discriminación por parte de hombres.
Desarrollos AKA Precisión, S.A.	No menciona.	Financiamiento bancario (tasas de interés elevadas).	No menciona.	No menciona.	No menciona.
AMASN	Falta de conocimiento técnico.	No menciona.	Legislación nacional impide crecimiento de la empresa.	No menciona.	Ha percibido discriminación por parte de hombres.

Del cuadro anterior se extraen cinco conclusiones básicas con respecto a las principales dificultades que las mujeres empresarias entrevistadas han enfrentado durante los procesos de constitución y consolidación de sus empresas:

- El nivel educativo, el acceso y apropiación de la información son elementos clave en el proceso de innovación de los procesos y los productos. Como se puede observar, sobre todo cuando se trata de mujeres en el sector rural, este tipo de conocimientos es mucho más escaso y puede estar relacionado, por ejemplo, con baja escolaridad, acceso a oportunidades de estudio técnico, recursos económicos para llevar estudios formales, dificultades para conciliar estudio, trabajo doméstico y empresarial.
- El acceso al capital financiero y a la propiedad de la tierra es otro factor que impide el desarrollo de la competitividad de las empresas de mujeres. Si bien es cierto este problema, percibido especialmente en las altas tasas de interés, afecta en su mayoría al sector PYMES (recuadro 1), se da un impacto diferenciado por género.

Recuadro 1

Centroamérica: tendencia al alza en las tasas de interés y márgenes de intermediación bancaria

Diversos estudios coinciden en que el sistema financiero de los países centroamericanos posee bajos niveles de desarrollo, en comparación con países desarrollados y a otros países de América Latina, lo que desincentiva el ahorro y la producción. En una investigación reciente de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SEMCA), se concluyó que en la mayoría de países de la región las tasas de interés activas (las que cobran los bancos a los inversionistas) y las pasivas (las que pagan los bancos a los ahorrantes) en términos reales a corto plazo, se han mantenido altas durante los últimos años, haciéndose más amplio a la vez el margen de intermediación financiera, que es la diferencia entre ambas tasas y constituye el medio a través del cual los bancos obtienen su ganancia y sufragan sus costos (cuadro 7).

Cuadro 7. Centroamérica: tasas de interés activas y pasivas reales, y márgenes de intermediación bancaria. Promedios anuales, 1983-2003

País	Año	Tasa activa	Tasa pasiva	Margen de intermediación
Guatemala	1985	-5,1	-7,7	2,5
	1990	-13,9	-18,6	4,7
	1995	11,7	-0,1	11,8
	2000	14,1	4,0	10,1
	2003	8,9	-0,3	9,2
El Salvador	1985	-6,4	-7,6	1,2
	1990	-2,3	-4,9	2,6
	1995	8,3	4,0	4,3
	2000	11,5	6,9	4,5
	2003	4,3	1,2	3,0
Honduras	1985	14,5	7,3	7,1
	1990	-5,7	-10,1	4,4
	1995	-1,9	-10,0	8,1
	2000	14,1	4,7	9,4
	2003	12,3	3,6	6,7
Nicaragua	1985	n.d.	n.d.	n.d.
	1990	n.d.	n.d.	n.d.
	1995	6,9	1,4	5,5
	2000	5,5	0,4	5,1
	2003	9,7	2,2	7,5
Costa Rica	1985	8,5	4,3	4,2
	1990	17,3	6,8	10,5
	1995	16,2	6,6	9,6
	2000	20,6	5,4	15,3
	2003	20,6	5,5	15,1

Fuente: SEMCA 2004.

De acuerdo con Agosín, Machado y Nazal (2002), equipo investigador del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otras características, un sistema financiero eficiente reduce los costos de intermediación entre ahorrantes e inversionistas. Durante la década de los noventa, los países centroamericanos realizaron reformas para liberalizar las tasas de interés, reducir los encajes legales y modernizar la legislación bancaria y de mercados de capitales con el fin de incentivar el ahorro y la producción (Proyecto Estado de la Región 2003). Sin embargo, indicadores como el margen de intermediación financiera, el cual se mantiene alto, demuestra poco desarrollo en este sentido, a pesar de las reformas.

El poco éxito de estas reformas obedece, para el equipo investigador del BID, a altos costos operativos de las entidades financieras, baja eficiencia de la banca, organización oligopólica de los mercados y a una elevada cartera de créditos vencida.

Otro rasgo que señala este estudio es la escasez de financiamiento para exportaciones, pues, a pesar de que las políticas de los gobiernos en buena medida están orientadas a incentivar las exportaciones de bienes agrícolas e industriales, los créditos bancarios están dirigidos de forma creciente y mayoritaria a financiar el comercio local y la construcción.

Esto afecta negativamente a las PYMES ya que *“con frecuencia no cuentan con las garantías reales que exigen los bancos para su financiamiento, por lo que no tienen acceso al mismo y no pueden desarrollar su producción para la exportación”* (Agosín, Machado y Nazal 2002).

El problema del crédito para la empresariedad de las mujeres, está relacionado en parte con un sistema patriarcal que contribuye a las causas estructurales de la exclusión e inequidad, pues se condiciona el acceso financiero a la posesión explícita de recursos productivos, como la posesión de títulos de propiedad y otro tipo de patrimonio que sirva de garantía para los préstamos. Estos recursos, por lo general, se encuentran registrados a nombre de los cónyuges o familiares masculinos (Almeyda, 2002). Por lo tanto, las mujeres con iniciativas productivas muchas veces carecen de bienes para ofrecer como garantía hipotecaria ante el sistema financiero (recuadro 2).

Otro factor limitante en el acceso a financiamiento es el temor a endeudarse, ya que según documentan investigaciones realizadas en otros países, en algunos casos las mujeres ven a sus empresas como actividad de subsistencia y no como un ingreso, que puede ayudar a mejorar sus condiciones de vida y generarles ahorro (Ibíd, 2002).

El financiamiento de cualquier empresa es un eje medular para su desarrollo, pues para poder crecer, además de reinvertir parte de las ganancias, es necesario contar con otras fuentes de capitalización para poder adquirir tecnología que haga más eficientes los procesos productivos y, así, mejorar la competitividad de la organización. Además, en algunos casos ayuda a financiar su producción.

Uno de los factores limitantes para el impulso y desarrollo del empresariado femenino es, precisamente, no contar con oportunidades en igualdad de condiciones, para el financiamiento de sus organizaciones, la cual se debe, -en buena medida-, a sesgos culturales por parte de las entidades financieras, especialmente los bancos, que restan validez a la iniciativa empresarial femenina por considerar que tal vez no poseen respaldo para garantizar las cuotas (recuadro 2).

Diversos estudios conducidos en diversas partes del mundo, demuestran que existen sesgos discriminatorios por parte de las personas encargadas de otorgar préstamos en las entidades bancarias. Por ejemplo, Fay y Williams (1991), realizaron un experimento a través del cual sistemáticamente enviaron solicitudes ficticias a distintos bancos en Nueva Zelanda, en los cuales se incluyó información del solicitante por sexo y por nivel educativo. A partir del análisis de las respuestas recibidas de los bancos, los autores concluyeron que las personas encargadas de otorgar los créditos son más proclives a otorgárselos a los hombres, las mujeres tienen mayores posibilidades de recibirlo si poseen estudios universitarios, esto a pesar que para los hombres no es un requisito muy importante.

En Inglaterra, Fielden y Dawe (2004) obtuvieron conclusiones similares a las de la investigación anteriormente citada. Adicionalmente, para estas autoras la falta de capital y la falta de confianza de las mujeres para solicitar créditos, en los casos estudiados a través de talleres grupales, son un factor limitante para el empresariado de mujeres en ese país de Europa.

Recuadro 2

Las PYMES de mujeres y los sesgos discriminatorios por género en el sistema financiero: la experiencia de Noelia de León de Konig Sabroso, S.A.

Los sesgos discriminatorios por el género de la solicitante en el sistema financiero es un factor que no es ajeno a la realidad de las empresarias centroamericanas. En una oportunidad, una de las entrevistadas, Noelia de León, requería un crédito para modernizar su panadería, recurrió a una entidad bancaria y, según relata, por ser divorciada se lo negaron:

“Cuando yo necesito equipo, tengo proveedores que me dicen ‘díganos qué quiere y se lo traemos’ porque saben que yo se los voy a pagar en los plazos establecidos. Las empresas de mujeres son puntuales en sus pagos. Eso es algo que los bancos todavía no han comprendido.

Una vez fui a un banco que tenía un programa de apoyo a las empresas manejadas por mujeres. Entonces, la persona que me atendió me pidió mis datos y me preguntó que adónde estaba mi esposo, yo le dije ‘no tengo esposo, soy divorciada’. Él me respondió: ‘señora qué lástima que usted no tenga respaldo’”.

- En cuanto a condiciones que faciliten el acceso a los mercados nacional e internacional, existen factores diversos que varían de un país a otro y requieren de un estudio más detallado relacionado a los tipos de regulaciones a las empresas, los controles aduaneros y condiciones para el acceso a zonas francas, con especial atención a las condiciones institucionales que pueden generar un efecto diferenciado por género, en perjuicio de las mujeres empresarias.

La Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, con base en investigaciones comparativas, ha descrito una serie de problemas que enfrentan las mujeres para desarrollar capacidades relativas al comercio, algunas de los cuales son: regulaciones nacionales que no contemplan aspectos tales como que el empleo femenino es muchas veces menos pagado que en el caso de los hombres, o las mujeres poseen menores oportunidades para alcanzar trabajos mejor calificados, debido a las limitadas oportunidades de aprendizaje formal; otras dificultades están vinculadas con barreras técnicas y fitosanitarias, y ausencia de facilidades aduaneras, y donde existe, más bien discriminación a las mujeres (ACDI, 2003).

- En lo que respecta a acceso a redes, solamente una de las entrevistadas manifiesta sentir barreras culturales por parte de otros colegas hombres, que le dificulten su acceso a organizaciones empresariales, empero, ha logrado insertarse a las mismas y superar las dificultades que se le han impuesto por su condición de mujer.
- Adquirir reconocimiento o validación como mujeres empresarias por parte de colegas, parejas, esposos o instituciones públicas y privadas, ha sido otro factor en el que las mujeres han topado con obstáculos.

La falta de reconocimiento como empresarias, llevando a cabo actividades que les generan ingresos e independencia económica, muchas veces es percibido por sus parejas como una suplantación de roles, pues subsiste la creencia por parte de sus compañeros varones que es el hombre el que debe suministrar dinero a la familia y que la mujer debe encargarse de labores domésticas. Este fenómeno se percibe tanto en las experiencias de empresarias de zona rural como urbana.

Este fenómeno se reproduce en otras estructuras de la sociedad, no solamente la familia. En este estudio se han documentado experiencias de mujeres que se han enfrentado a dificultades para adquirir terrenos para cultivo, o créditos para constituir sus empresas y superar trámites burocráticos concebidos bajo esquemas patriarcales.

Capítulo IV

Factores de éxito en las empresas

A continuación se analizan los factores determinantes de la innovación como proceso y como producto, que pueden significar el éxito de los casos estudiados. Como se identificó en el marco teórico (capítulo II), los factores que se abordan son seis: gestión financiera, gestión comercial, procesos de aprendizaje, innovación de los productos y servicios, organización interna y relación con actores estratégicos.

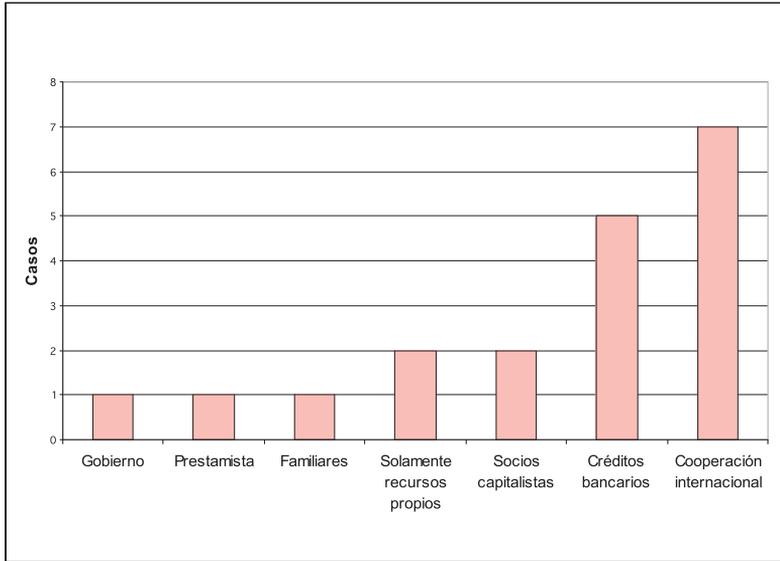
Se aborda cada factor por separado y al final se realiza una reflexión a partir del enfoque de sistemas de innovación. A lo largo de este capítulo se incorporan citas de las entrevistadas dentro de pequeños recuadros, que refuerzan los argumentos dentro del texto.

4.1. Gestión financiera

La gestión financiera refiere a los mecanismos a los que recurre la empresa para solventar sus necesidades en el mercado nacional o internacional, es decir el capital financiero. Existen diversas fuentes de financiamiento y en su mayoría son de ámbito externo. Se identificaron como *externas* – créditos bancarios, cooperación internacional, socios capitalistas, instituciones de gobierno, prestamistas; e *internas* – familiares y empresas que recurren solamente al autofinanciamiento.

El siguiente gráfico se logra observar cuáles son las más frecuentes.

Gráfico 1. Principales fuentes de financiamiento de las empresas



Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que en la mayoría de los casos las empresas suplen sus necesidades financieras a través de más de un mecanismo de financiamiento y únicamente dos han recurrido a solventarlas solamente a través de recursos propios, que junto con el capital aportado por familiares, constituyen las fuentes de financiamiento interna.

Es común entre todas las empresas que en sus inicios se financien solamente a través de recursos propios; sin embargo, conforme avanza el proceso de crecimiento empresarial se ven necesitadas de recurrir a mecanismos externos, especialmente cuando su actividad se circunscribe al proceso exportador. Los mecanismos externos más frecuentes son los fondos provenientes de la cooperación internacional y los créditos bancarios.

Con respecto a la cooperación internacional, los recursos económicos aportados por esta fuente pueden ser de dos tipos, 1) préstamos con tasas de interés mucho más bajas, o sin intereses del todo, en comparación con los bancos comerciales, ejerciendo así un papel de banca de desarrollo social, y 2) donaciones.

A pesar de que son las cooperativas y las asociaciones de mujeres las empresas que con más regularidad se ven beneficiadas de la cooperación internacional para llevar a cabo su gestión financiera (y lo hacen principalmente por medio de donaciones), este mecanismo no es exclusivo de este tipo de grupos.

AKA Precisión, S.A., en Costa Rica, durante su fase de consolidación se ha financiado parcialmente con un préstamo sin intereses girado por la cooperación canadiense, para la compra de maquinaria.

“Tenemos una cadena en EE.UU. que quiere comprar a seis empresas diferentes artículos y nos están pidiendo tres meses de crédito. Yo me pregunto: ¿quién tiene el capital para poder soportar esto?, si no contamos con el financiamiento ni apoyo de los bancos”. Roxana Papadópolo, Crafts Pilandros

Esta tendencia del financiamiento a través de cooperación internacional está relacionado con el reconocimiento de la desigualdad de género y con la necesidad de generar opciones de ingreso y empleo para comunidades deprimidas, especialmente las mujeres.¹⁹

Sin embargo, y desde que la mayoría de las empresas cuando realizan sus actividades de exportación venden a sus clientes bajo un sistema de crédito, requieren de estos préstamos con altas tasas y garantías hipotecarias, para financiar la producción y los costos, y mientras hacen efectivos los créditos se ven obligados a recurrir a los bancos.

En general, la gestión financiera es un factor determinante en el éxito de las empresas, sin embargo, en los casos estudiados se observa que está en función del tipo de financiamiento y de su disponibilidad.

La cooperación internacional es una forma de financiamiento importante, pero está condicionada a variables del entorno internacional que a largo plazo hacen incierta su sostenibilidad (Martin, 1999).

El crédito a través del sistema financiero nacional, es un factor determinante en el desarrollo para la competitividad de las empresas a nivel internacional y en el crecimiento de la economía de un país (Pollack y García, 2004), que en la realidad de las empresarias entrevistadas más bien imposibilita su éxito, según su valoración y los estudios empíricos sobre la materia (Agosín, Machado y Nazal, 2002).

¹⁹ Véase la sección “Las OSCs centroamericanas: actoras diversas y heterogéneas”, en Fundación Arias (1998).

4.2. Gestión comercial

La gestión comercial es el método que utiliza la empresa para colocar sus productos y servicios en los mercados nacional e internacional de bienes y servicios. Para ambos tipos de mercado se identificaron las siguientes formas de inserción: en el mercado nacional, por distribución directa y distribución indirecta. En el mercado internacional, por exportación directa, exportación indirecta o si la firma es una casa exportadora.

*Mercado nacional*²⁰

En cuanto a la *distribución directa*, en la cadena de distribución entre el productor²¹ y el consumidor final se puede encontrar presentes únicamente a la empresa y al distribuidor detallista (por ejemplo, supermercados o restaurantes). Puede suceder también, que la misma compañía pueda asumir el papel de distribuidor detallista de sus propios productos.

En el caso de la *distribución indirecta*, entre el productor y el consumidor final existen intermediarios que se encargan de comprar el bien al empresario y colocarlo en el mercado, o bien distribuyen el producto a cambio de una comisión negociada con la empresa que lo produce.

“Nosotros no solamente somos pan, nosotros aportamos al mejoramiento de la calidad de vida, y eso es lo que somos. Nosotros no somos panaderos, panaderos puede haber en cada esquina, somos mucho más que eso”.
Noelia de León, Konig Sabroso, S.A.

Para la mayoría de los casos el mercado nacional es secundario, por otra parte, cuatro empresas (31%) definitivamente no venden sus productos a lo interno de sus países. Esto obedece a diversos factores como exceso de competencia en mercados nacionales pequeños, sobre todo para productos autóctonos,²² como la artesanía o los alimentos nostálgicos; en lo que tiene relación con la cultura del consumidor, principalmente, en lo que respecta a alimentos como la arveja china el cual no se encuentra dentro de la dieta de los guatemaltecos, Frutesa, S.A. compra a productores locales y lo vende en el exterior, pero esto

20 Por mercado nacional se entiende una institución histórica y social donde se realizan operaciones de compra y venta de bienes y servicios, entre agentes productores y agentes compradores, dentro de un país determinado.

21 En esta sección se hace referencia al *productor*, como la empresa que elabora los bienes de consumo (independientemente del tipo que sean) y los coloca en el mercado de forma independiente o a través de intermediarios, para diferenciarlo de otros usos del término, especialmente el que refiere a productor/a como sinónimo de la persona que trabaja en el sector de la agricultura o ganadería.

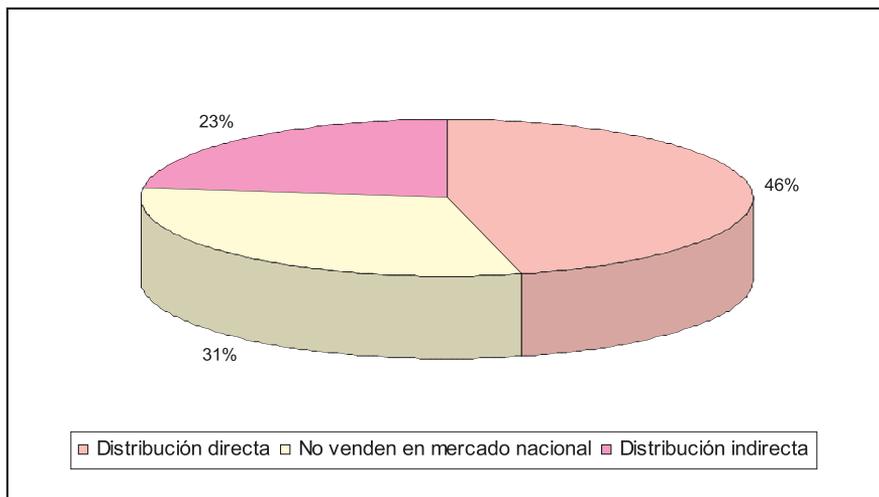
22 Bienes que se producen y se consumen principalmente dentro de un mismo país.

también ocurre con los bienes producidos orgánicamente, cuyo consumo es una práctica poco común entre los centroamericanos.

También, los productos que elaboran la mayoría de estas empresas han encontrado nichos en el mercado internacional, en países donde son muy escasos, como los casos de la artesanía, los productos nostálgicos y las frutas y vegetales orgánicos. Hay que señalar que el costo de producción de estos bienes suele ser elevado, lo cual desincentiva al consumidor nacional, que encuentra los mismos productos con estándares de calidad inferior a más bajo precio.

Por último, el factor precio, ya que muchos de los consumidores no poseen la capacidad adquisitiva para comprar ropa o alimentos orgánicos, que son más caros debido al costo de producirlos.

Gráfico 2. Gestión comercial de las empresas estudiadas en el mercado nacional



Fuente: Elaboración propia.

Según el gráfico 2, la mayoría de empresas (6 casos, un 46%) que venden dentro del mercado nacional prefieren la distribución directa, porque reduce el margen de intermediación entre productor y consumidor final, con lo que obtienen más ganancias. Sin embargo, el principal obstáculo para constituirse como distribuidor directo es el capital de trabajo: se requiere mayor inversión inicial para crear equipos de distribución y promoción del producto.

Si bien es cierto la distribución directa reduce los márgenes de intermediación, cuando se carece de adecuado capital financiero – especialmente y con mayor razón en estas PYMES – también implica lo siguiente:

- Se debe limitar el espacio de venta del producto, pues no se cuenta con las capacidades humanas, técnicas y logísticas necesarias para una red de distribución del bien a todo el mercado, y se trabaja más en segmentos del mercado claramente establecidos.
- La preferencia en la distribución directa puede obedecer a una falta de estrategia de penetración del producto, es decir falta de capacidad de información y negociación, para articular relaciones estratégicas con distribuidores que permitan una mayor penetración del mercado y un incremento de las ventas.

Una distribución directa en el caso de estas empresas podría obedecer a una limitada capacidad instalada y poco acceso al crédito, pues ampliar el mercado puede conllevar a una mayor demanda, y la empresa puede que no cuente con la capacidad instalada para responder. Otra explicación puede ser que las empresas no cuenten con canales adecuados de distribución.

*Mercado internacional*²³

La *exportación directa* implica que la empresa coloca directamente los bienes y servicios que produce en los mercados nacionales de otros países diferentes al de su procedencia. En este caso, la cadena de distribución puede estar mediada por distribuidores nacionales del país donde quiere colocar sus productos que venden a otros distribuidores detallistas. Lo importante en este caso es que la empresa exporta directamente a otros mercados.

Exportación indirecta es un método similar a la distribución indirecta. Sin embargo, en este caso el intermediario, que generalmente se encuentra en el país de origen de la empresa, se encarga de colocar los productos de esta última en mercados internacionales a cambio de una comisión.

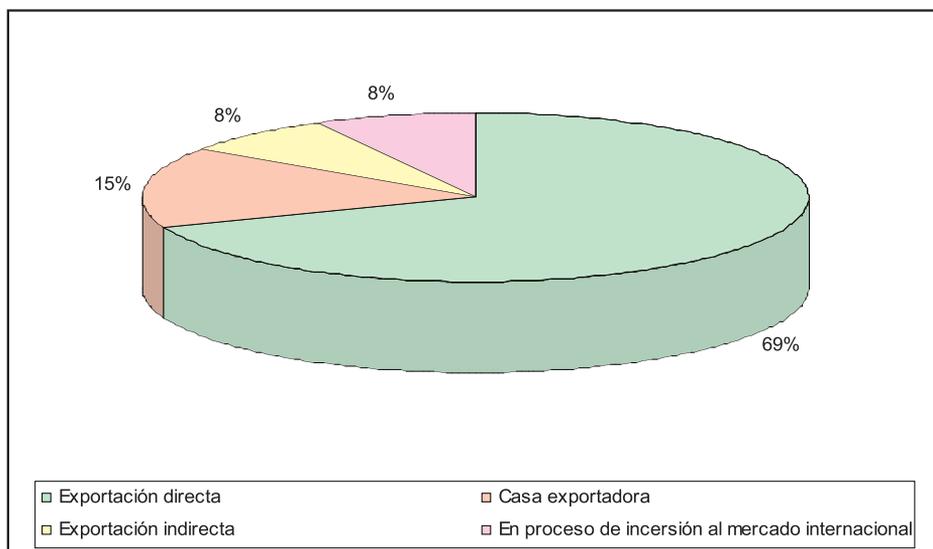
Casa exportadora es un tipo de empresa que compra bienes en el mercado nacional donde está radicada y luego se encarga de exportarlos al mercado internacional, obteniendo así una ganancia principalmente económica por su intermediación en el proceso.

23 El concepto indeterminado de *mercado internacional* refiere, en este estudio, a uno o más mercados nacionales diferentes al de la procedencia de la empresa, adonde la misma exporta los bienes y servicios que produce a cambio de divisas.

Con respecto a este tipo de mercado, con la excepción de un caso que está en proceso de inserción internacional, la gran mayoría de las empresas (9 casos, 69%) exportan directamente a otros países (gráfico 3).

Dos empresas son casas exportadoras de artesanía y frutas y vegetales, respectivamente, y solamente un caso exporta principalmente de manera indirecta (AKA Precisión, S.A., en Costa Rica), ya que los bienes que produce (metalme-cánica) los vende a empresas transnacionales ubicadas en territorio nacional, que luego los distribuyen en sus diferentes filiales; no obstante, también posee algunos clientes en El Salvador y Guatemala.

Gráfico 3. Gestión comercial de las empresas estudiadas en el mercado internacional



Fuente: Elaboración propia.

Dos variables han contribuido de manera significativa a la inserción exitosa de las empresas estudiadas en el mercado internacional: la participación en ferias comerciales y la venta de sus productos a compradores internacionales que se encuentran bajo el sistema de comercio justo (recuadro 3).

Recuadro 3

¿Qué es el comercio justo?

El comercio justo es un sistema de mercado alternativo a nivel internacional. Surgió durante la década de 1980, a partir de la experiencia de una organización no gubernamental de origen holandés, la cual compraba café a pequeños productores mexicanos a precios justos, es decir, un precio que otorga un margen de ganancia mayor al de los precios del mercado (regido por oferta y demanda) al productor, siendo ello suficiente para cubrir los costos de producción -garantizando procesos productivos amigables con la naturaleza- y generar utilidades, con el fin de incentivar el desarrollo de las capacidades productivas de las personas en comunidades de pocos ingresos en países subdesarrollados.

Poco tiempo después, esta organización consideró la idea de crear un sello certificado de comercio justo, para aquellas empresas internacionales interesadas en comerciar bajo este sistema. Así, en 1988, se creó en Holanda la primera certificación de *comercio justo*.

A través de los años, más compañías comercializadoras de Europa y de Estados Unidos se han ido adhiriendo a este tipo de régimen voluntario, y se han constituido organizaciones internacionales que promueven el comercio justo creando más certificaciones de este tipo, que, además de garantizar que al productor de un país subdesarrollado se le está comprando a precios justos y se está contribuyendo al desarrollo económico de su familia y su comunidad, también certifica que el bien producido es de alta calidad y ha sido elaborado con materias primas y procesos orgánicos, que no dañan el medioambiente ni presentan riesgos para la salud humana.

Fuente: página web de The International Fair Trade Association, en <http://www.ifat.org>.

En lo que respecta al comercio justo, este es un sistema que resulta bastante ventajoso para varias de las empresarias, al menos así se manifiesta en seis de las entrevistas (véase anexo 2). Vender sus bienes a empresas internacionales con una certificación de comercio justo, les significa a las empresarias un nicho de mercado a través del cual pueden obtener mejores precios y que se les reconozca su aporte productivo al desarrollo de su país.

Como se observa en el cuadro 8, la mayoría de las empresas que participan en este sistema son bienes producidos orgánicamente, es decir, con materias primas naturales y a través de procesos que no dañan el medioambiente.

Cuadro 8. Empresas y sus respectivos tipos de productos que participan en el sistema de comercio justo

Empresa	Tipo de producto
De La Selva, S.A.	Artesanía
Pilandros, S.A.	Artesanía
Shuchil, S.A.	Productos de aseo personal
COMUCAP	Alimentos
La Sureñita	Alimentos
COMAMNUVI	Textiles

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a ferias internacionales, todas las empresas que trabajan bajo un esquema comercial de exportación directa (9 casos) han participado en al menos una ocasión en ferias internacionales, organizadas por los gobiernos de su país o en el extranjero. El costo económico de participar en ferias comerciales es elevado, máxime si la feria es en el exterior, pero como valora Gloria Elena Polanco, de Frutesa, S.A., si se piensa exportar y no lo hace a través de ferias “el costo es mucho mayor y no se logra el conocimiento del mercado tan profundo como se logra en una feria (...) [allí] usted concentra a compradores y proveedores.”

“Nos invitan a ferias, nos pagan el pasaje, porque quieren que el comercio justo siga adelante (...) En todo lo que es idioma inglés nos ayuda la Fundación”. Rosa Dávila, COMAMNUVI.

Al ser muy elevados los costos de participar en ferias y misiones comerciales fuera del país, las empresas estudiadas en su mayoría han recurrido al apoyo externo, principalmente del gobierno, organizaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales – ONG – y agencias de cooperación internacional (véase apartado 4.6, dentro de este mismo capítulo).

De esta forma, estas organizaciones contribuyen con algunos de los trámites legales y el financiamiento para poder sufragar costos de viaje a las representantes y de montaje del puesto de exhibición; también las asesoran, les ayudan a establecer contactos y contribuyen a superar las barreras idiomáticas a través de colaboradores que sirven de interpretes entre las mujeres y sus potenciales clientes.

Esto depende en gran medida de que a nivel internacional más empresas compradoras de productos, como los que las empresas de este estudio ofrecen, se adhieran a este sistema.

4.3. Procesos de aprendizaje

Los tipos principales de aprendizaje son dos: formal e informal. Existen diversas definiciones y posturas teóricas con respecto a ambos. Algunos autores distinguen que el aprendizaje formal es aquél que es impartido por una institución legitimada para la formación y transferencia de conocimiento, mientras que el informal es aquel aprendido en las actividades diarias (Comisión Europea, 2003).

Los dos tipos de aprendizaje, formal e informal, son de los elementos más importantes para la innovación en cualquier organización empresarial (Mertens, 2002); sin embargo, para el objeto de estudio que aquí se desarrolla se requiere un marco conceptual redefinido. En este sentido, se destaca una tipología a partir de los procesos de aprendizaje formal e informal, dentro de las dimensiones interna y externa de la empresa. Gráficamente se puede expresar esta tipología en un plano (figura 2).

Figura 2. Tipos de aprendizaje en los ámbitos interno y externo a la empresa

Formal interno	Formal externo
Informal interno	Informal externo

En la mitad superior del plano se encuentran los *tipos formales de aprendizaje*, que aquí se entienden como los métodos estructurados (en objetivos, técnicas y metas), institucionalizados por una sociedad para la formación, transferencia y generación de conocimiento; los más comunes en las sociedades contemporáneas son la ciencia y la tecnología, y pueden ser aprehendidos en instituciones educativas como la escuela, la universidad, centros de capacitación u otras entidades legitimadas para impartirlos. Este aprendizaje también puede ser adquirido a través de procesos investigativos que requieren un conocimiento técnico-científico previo.

En el ámbito interno, es decir, dentro de la empresa, se distinguen los estudios de mercado, las asesorías técnicas realizadas por la misma organización y la capacitación que brinda la empresa como proceso de inducción a sus empleados como las principales fuentes de aprendizaje formal.

“Una vez nos dijo el cliente que lo que enviamos no estaba del todo bien, porque mezclamos mucho los tamaños. Aprendimos que los productos tienen que estar de un mismo tamaño y ser del mismo color en la caja”. Gloria Elena Polanco, Frutesa, S.A.

A nivel formal externo la empresa se nutre de los estudios de mercado y asesorías técnicas realizadas por otras entidades colaboradoras como el gobierno, las ONG y la cooperación internacional, las cuales también brindan capacitación; la transmisión de conocimiento por parte de instituciones pedagógicas como los colegios técnicos y vocacionales, las universidades y los centros de capacitación técnica; las organizaciones de investigación y desarrollo (I&D), dentro de las cuales se incluye también a las universidades, y por último, las redes de empresarios.

En la mitad inferior del plano se distinguen los procesos informales interno y externo. En general, el *aprendizaje informal* es aquél que es aprehendido a través de la vida cotidiana el cual no requiere de un proceso de inducción estructurado.

En el ámbito informal interno, la experiencia empresarial previa de las mujeres, el conocimiento del mercado, por ejemplo a través de ferias comerciales, comunicación con clientes y proveedores, y transmisión de conocimiento por parte de empleados más antiguos son las principales fuentes identificadas.

En el informal externo destaca la comunicación entre la empresa y los clientes, el conocimiento previo del mercado que pueden tener (por ejemplo, si han visitado el país y han observado que existen posibles nichos de mercado para algunos productos que allí no se venden) e Internet, que durante los últimos años ha cobrado gran importancia.

En el cuadro 9 se resumen en términos cuantitativos las principales fuentes de aprendizaje de las empresas estudiadas.

Cuadro 9. Procesos de aprendizaje por tipo de fuente y ámbito de la empresa

Ámbito de la empresa	Aprendizaje			
	Formal		Informal	
	Fuente	Casos	Fuente	Casos
Interno	Asesoría técnica	4	Experiencia empresarial previa ^{1/}	4
	Capacitación por parte de la empresa	4	Transmisión de conocimiento por parte de empleados antiguos	2
	Estudios de mercado	3		
	No hay/no menciona	4		
Externo	Universidades (capacitación)	6	Comunicación con clientes	13
	ONG/Cooperación internacional	5	Conocimiento del mercado ^{2/}	9
	Organizaciones de I&D	3	Comunicación con proveedores	7
	Centros de capacitación técnica	3	Internet	1
	Organizaciones empresariales	2		
	Colegios técnicos	2		
	Asesoría técnica	1		

^{1/} Implica que la empresaria poseyera un negocio anterior al actual, o haya estado en puestos de toma de decisiones dentro de otra empresa.

^{2/} Implica participación en ferias comerciales nacionales e internacionales y conocimiento directo a través de la observación informal (no científica).

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se evidencia que es más fácil identificar y, por lo tanto, cuantificar, el aprendizaje formal que el informal en los dos ámbitos de la empresa. Sin embargo, es difícil determinar cuál es el más importante. A decir verdad, ambos se complementan.

En el ámbito interno, en cuanto a mecanismos formales, no todas las empresas realizan estudios de mercado. La asesoría técnica ha sido proporcionada

por parte de familiares involucrados en el negocio, por ejemplo, los dos casos de El Salvador, Shuchil, S.A. y Craft, S.A., cuyos familiares directos poseen conocimientos técnicos sobre sus manufacturas, productos de aseo personal y alimentos enlatados respectivamente. Crafts Pilandros S.A., de Guatemala, en donde uno de los socios tiene un familiar quien posee estudios en sistemas informáticos.

La capacitación por parte de la empresa también es otra fuente de aprendizaje formal interno, especialmente para los empleados nuevos, que atraviesan un proceso de inducción estructurado por la misma organización, por ejemplo, en producción orgánica, manipulación de los productos bajo determinados estándares de calidad y demás pormenores del proceso productivo.

El análisis del nivel informal interno es más casuístico. Como se puede observar en el cuadro 10, cuatro mujeres ya poseían experiencia empresarial previa: Frutesa, S.A., Nica Flies Co. Ltda., Konig Sabroso, S.A. y Desarrollos AKA Precisión, S.A.; además de ser todas sociedades anónimas, tienen en común que sus dueñas poseían algún grado de conocimiento informal de los mercados a los cuales estaban tratando de introducirse.

En COMUCAP y La Sureñita, ambas cooperativas hondureñas, la transmisión de conocimiento por parte de empleados antiguos es muy importante para las entrevistadas. Esto quiere decir que en las demás empresas no se da este fenómeno, porque a decir verdad, es un factor común a cualquier organización aunque no se encuentre implícito o responda a un planteamiento estratégico.

Como plantea Mertens *“aprender y contribuir a que las demás personas aprendan en forma constante, se convierte en una tarea de todo el personal, incluyendo a los operarios. El objetivo no es solo compartir conocimientos, sino sobre todo crearlos”* (2002, 33).

Se puede resaltar la experiencia de COMUCAP, que posee lo que ha denominado promotoras sociales, que son mujeres con más antigüedad de trabajar en la cooperativa las cuales transmiten conocimientos a las socias más nuevas y capacitan en temas como género, violencia doméstica y motivación personal.

“A mi forma de ver, todo administrador de empresas, antes tiene que ser empresario, que ha vivido los momentos difíciles para aprender de qué manera se administra el dinero”. Matilde Carrillo, Shuchil, S.A.

En cuanto al ámbito formal externo, es importante destacar que en el enfoque de sistemas de innovación, las organizaciones de investigación y desarrollo (I&D) son trascendentales en el éxito empresarial, sobre todo dentro de de-

terminados *clusters*.²⁴ Como se puede observar, en muy pocos casos se manifiesta la ayuda de este tipo de agentes, que fomentan la incorporación de tecnologías para la innovación en los procesos y los productos.

Si bien es cierto, varias de las mujeres entrevistadas poseen estudios universitarios previos, inclusive en administración de negocios o una disciplina afín, no han sido un factor indispensable para poder emprender sus negocios, de allí que más de la mitad no los posee.

La capacitación que reciben por parte de organizaciones especializadas, en donde se pueden incluir los centros de capacitación técnica, los colegios vocacionales, las ONG, la cooperación internacional y las organizaciones gremiales, es un factor fundamental para desarrollar procesos productivos tecnificados.

A nivel informal externo, nuevamente debe destacarse que estos procesos no son estructurados por la empresa y se aprenden a través de la experiencia; sin embargo, cumplen un papel fundamental en los casos analizados para la innovación. Aquí se ha tratado de observar a través de cuatro variables: comunicación con clientes, comunicación con proveedores, conocimiento del mercado e Internet. Las primeras tres resultan indispensables, y en cuanto a Internet, este medio se destaca por el valor que le dio una de las empresarias (Noelia de León, de König Sabroso, S.A.), como método de aprendizaje, aunque no se puede concluir, a partir de las entrevistas, que en las demás empresas no sea un método importante.

4.4. Productos y servicios

Como se mencionó en el capítulo 2, la innovación puede ser de dos tipos: de los procesos y de los productos. Sobre los procesos se ha profundizado en el marco teórico, y aquí se destacan los factores principales que intervienen en la innovación del producto: inversión tecnológica y normas de calidad.

En cuanto a la primera característica, ésta implica inversión en recursos humanos, financieros y tiempo en investigación, o adquisición de maquinaria y equipo para la mejora del bien o los procesos productivos o de comercialización.

Mientras que *normas de calidad* pueden ser estándares normalizados por organizaciones certificadoras, o creadas por la misma empresa, e inclusive aquellas convencionalmente aceptadas por las sociedades, que utilizan las firmas durante el proceso productivo para garantizar al cliente la calidad del bien o servicio que le ofrecen.

Un ejemplo de normas internacionales son las de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO),²⁵ que sistematizan estándares y procedimientos de diversos tipos para empresas, gobiernos y otros ámbitos de la sociedad (ISO, 2005) para el desarrollo de procesos de calidad total; de hecho, varias de las empresas referidas en el presente estudio tienen certificaciones de este tipo.

“Ellos miran que uno no está en capacidad de producir en el tiempo que quieren. Entonces dicen ‘vamos a China’, donde la calidad no es tan buena, pero el precio es menor. Lo raro es que los productos dicen hecho en China, pero la historia es guatemalteca”. Irma Zuleta, De La Selva, S.A.

Además existen otras normas de calidad internacional presentes en los casos analizados, principalmente en cuanto a la producción orgánica, para las cuales existen certificaciones de distintas organizaciones internacionales (Agenda Orgánica 2004).

Por otra parte, se identifica que uno de los estándares convencionalmente aceptados por la sociedad en general es el concepto de “hecho a mano”, el cual no necesariamente requiere de certificación.

Para llevar a cabo este análisis es necesario realizar una clasificación de los tipos de bienes que las empresas producen, valorando que en ninguno de los casos los servicios son la actividad económica principal de las organizaciones; más bien, en algunos de éstas el servicio es parte del producto. Los bienes se han clasificado en cuatro categorías: artesanía, alimentos, productos orgánicos y bienes de capital.

La *artesanía* son productos hechos a mano, conservan un valor simbólico y rescatan las tradiciones históricas de un determinado pueblo. Los *alimentos* y los *productos orgánicos*, si bien es cierto existen alimentos elaborados orgánicamente, fue preciso distinguirlos de otros bienes también producidos bajo normas de calidad orgánica, como la ropa o el abono, pues se les atribuyen diferentes propiedades (básicamente que el primero es comestible).

Los *bienes de capital* son los que se utilizan en el proceso productivo para fabricar otros bienes capital o de consumo, por ejemplo la maquinaria.

²⁵ La ISO es una organización no gubernamental constituida por instituciones públicas y privadas de estandarización de 156 países de diversas partes del mundo, cuya sede central se encuentra en Ginebra, Suiza. El acrónimo ISO proviene de la palabra griega *isos*, que significa igual, lo cual busca reflejar el objetivo de la organización que es crear sistemas de estándares consensuados entre sus miembros, para la aplicación de criterios y especificaciones para la clasificación de materiales, en la manufactura y suministro de productos, en el análisis y pruebas de diverso tipo, en el uso de terminología y la provisión de servicios (ISO, 2006).

En el cuadro 10 se describen los rasgos característicos de la innovación en los bienes que producen las trece empresas, y además se analizan los factores de inversión tecnológica y las normas de calidad por cada tipo de bien.

Cuadro 10. Clasificación de las empresas por tipo de bien, y principales características

Tipo de bien	Número de empresas	Innovación del producto	Inversión tecnológica	Normas de calidad ^{a/}
Artesanía	3	En diseño y calidad de la materia prima con que se elaboran los productos.	La materia prima requiere investigación y desarrollo, para mantener la calidad y hacer más eficiente el proceso productivo.	Se trabaja principalmente el factor “hecho a mano”
Alimentos	3	Respecto a beneficios para la salud, producción orgánica y alimentos nostálgicos.	Requiere investigación y maquinaria especializada.	Una empresa utiliza estándares de ISO. Si es alimento orgánico, certificación de producción orgánica.
Productos orgánicos	6	Producción amigable con la naturaleza y valor agregado, por ejemplo, las propiedades curativas para la piel, en el caso del paste.	Requiere investigación y maquinaria especializada.	Certificación de producción orgánica.
Bienes de capital	1	En investigación y desarrollo de procesos productivos ecológicamente sostenibles.	Requiere maquinaria especializada costosa y de alta tecnología.	Certificación ISO.

^{a/} Para todos los casos las mismas empresas utilizan estándares de calidad propios, además de los que aquí se mencionan.

Fuente: Elaboración propia.

Del anterior cuadro se desprende que la artesanía requiere de menor inversión tecnológica, sin embargo, conserva valores apreciados en otras regiones del mundo, como la tradición. Es importante destacar que en este caso, como señala Irma Zuleta, de De La Selva, S.A., en Guatemala, los diseños en cuanto a colores, formas y accesorios corresponden con los gustos del mercado adonde se dirigen. Similar posición comparte la empresa Crafts Pilandros, S.A., tam-

bién de Guatemala, que estudia el mercado europeo para estar acorde con las preferencias de sus clientes.

La mayoría de las empresas tienen en común la producción de bienes orgánicos o el suministro de opciones más saludables para consumidor. En comparación con la artesanía, los alimentos y los productos orgánicos requieren de mayor inversión tecnológica y en normas de calidad, cuyas certificaciones tienden a ser costosas.

No obstante, como se analizará en el apartado 4.6, existen redes de apoyo de actores específicos las cuales contribuyen inclusive económicamente con las empresas para la implementación de esas características.

En lo que respecta a bienes de capital, solamente una empresa está dedicada a este tipo de producto y es AKA Precisión, S.A, de Costa Rica. En este caso es significativo el costo de la inversión en tecnología y el factor innovación, que según su dueña, Ángela García, es con respecto al servicio al cliente, que incorpora la capacitación y el mantenimiento del equipo por parte de personal especializado de la empresa.

4.5. Organización interna

Se pueden encontrar dos tipos de estructura organizacional²⁶ en las empresas: la *vertical* y la *horizontal*. Tal disposición tiene que ver con los conceptos de *autoridad y liderazgo, centralización y descentralización de la toma de decisiones y división del trabajo*. Koontz y Weilrich (1990) definen autoridad en una empresa como un tipo de poder, que se manifiesta en el derecho de una persona que ocupa un puesto a ejercer discreción en la toma de decisiones que afectan a otra persona.

“La práctica de los correos electrónicos internos la he eliminado. La comunicación es de tú a tú, también se llenan hojas de ruta y algunos formularios básicos para mantener la información guardada y para tomar algunas decisiones (...), pero la información interna entre ellos, tiene que ser lo más expedita posible”. Ángela García, Desarrollos AKA Precisión, S.A.

Centralización tiene que ver con el grado en que la toma de decisiones se va concentrando en un único punto de la empresa. El flujo de información es fundamental en este sentido. Cuando la cabeza de la organización toma las deci-

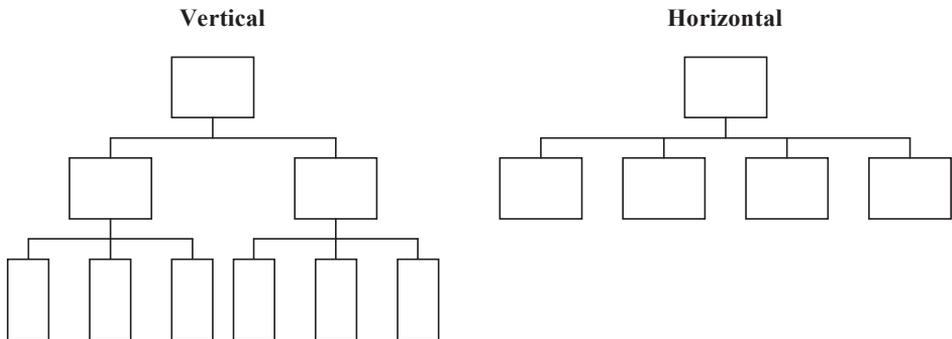
²⁶ La estructura refiere a la descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia dentro de la organización (Gordon 1997).

siones con poca o ninguna información del personal a nivel inferior, se dice que está centralizada. Mientras que la *descentralización* implica extender poderes discrecionales en la toma de decisiones a otros dentro de la organización (Gordon 1997).

Ahora bien, la *división del trabajo* implica niveles de autoridad y centralización-descentralización. Existen dos tipos fundamentales de división: la vertical y la horizontal. En la vertical hay mayor especialización de las funciones, configuradas en una jerarquía de mandos en que, entre más alto se esté, más autoridad se tendrá; este tipo de organizaciones tiende a centralizar la toma de decisiones, y gráficamente la forma u organigrama que representan es de una estructura piramidal (figura 3).

En las estructuras horizontales de división del trabajo siempre existe un grado de jerarquía, sin embargo, la autoridad se distribuye en núcleos de acuerdo a su función dentro de la empresa, casi al mismo nivel jerárquico (en donde existen coordinadores de grupos), como se representa en la siguiente figura.

Figura 3. Tipos de estructura organizacional: vertical y horizontal



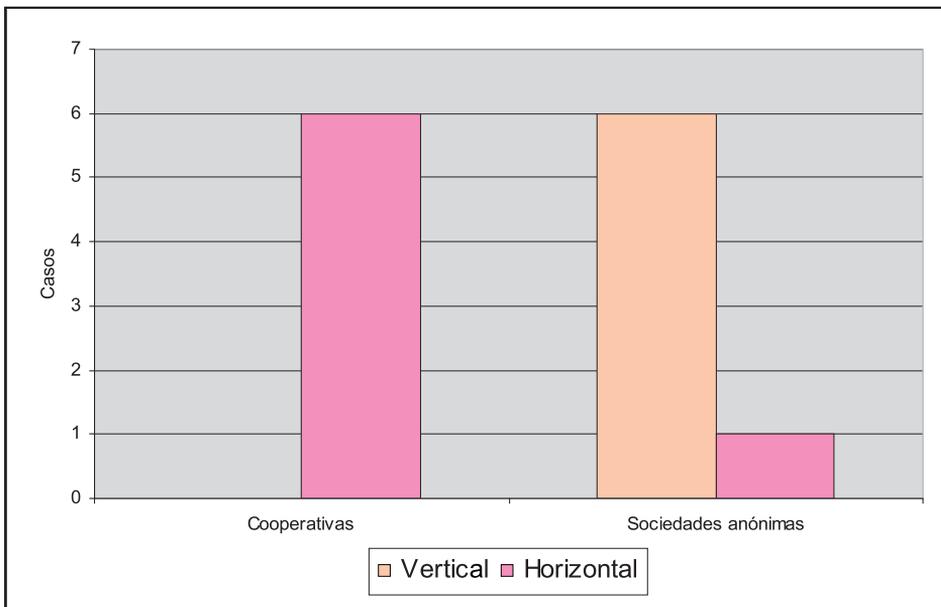
Fuente: adaptado de Gordon (1997).

En los casos analizados se distinguen los dos tipos de organización y van muy acordes a la naturaleza de la empresa: sociedad anónima o cooperativa (u asociación de mujeres). Debido al tamaño relativamente pequeño de las sociedades anónimas, y excepto por una de ellas, Crafts Pilandros, S.A., en Guatemala, en que la estructura es de tipo horizontal ya que la propietaria y su socio delegan las funciones administrativas y de control de la producción en jefes de

áreas, para dedicarse a tareas de diseño, el tipo de organigrama más común es el vertical.

Las cooperativas y asociaciones de mujeres son más grandes en términos de fuerza laboral, pero además por sus propósitos y objetivos que agrupan a sus afiliadas, tienden a ser horizontales como se muestra en el gráfico 4.

Gráfico 4. Organización interna de las empresas



Fuente: Elaboración propia.

En realidad, es difícil precisar cuál es el mejor tipo de estructura organizacional que debería corresponder a las firmas como un factor de éxito. Teorías recientes sobre la materia, mencionan que las estructuras horizontales se han ido implementando más durante las últimas tres décadas en medianas y grandes empresas, no necesariamente las cooperativas, como un factor de innovación que ha contribuido a su éxito, abandonando los esquemas verticales (Gordon, 1997; Koontz y Weilrich, 1990). No obstante, hacen la salvedad que eso también depende de otras variables, como la cultura organizacional y el tamaño de la empresa.

4.6. Relación con actores estratégicos

En esta sección se estudia cómo contribuye al éxito de la empresa su relación con actores del entorno, básicamente el gobierno (nacional y local), la comunidad, las organizaciones empresariales, los clientes, los proveedores y otros actores relevantes como las universidades, ONG y la cooperación internacional.

La literatura sobre sistemas de innovación reconoce la importancia que tienen las interacciones entre distintos actores y las empresas (Edquist, 2001), conformando redes que de forma integrada contribuyan al desarrollo empresarial y al de la nación en general (Porter, 1990).

4.6.1. Gobierno

Las relaciones con el Gobierno nacional o local son analizadas en términos de la valoración que las empresarias hacen con respecto a si han percibido apoyo o no de las instituciones gubernamentales para el desarrollo de su organización, que es diferente a si lo han recibido efectivamente o no. Con esta distinción se pretende limitar el sesgo que podrían tener las mujeres con respecto a este actor.

En siete casos las empresarias manifestaron no haber percibido apoyo del gobierno en aspectos tales como: la promoción comercial, financiamiento y capacitación, o a través de políticas que promuevan el desarrollo de pequeñas y medianas empresas.

Los otros seis casos sí han percibido algún tipo de apoyo por parte del gobierno; sin embargo, éste debe de ser analizado a partir de las características de ese apoyo y cuál es su aporte para la empresa. Es importante distinguir si ese apoyo corresponde a una política específica del gobierno, si es coyuntural o si es sistemático, esto es, si es parte de un programa de gobierno o política que se ha mantenido en el tiempo.

En el siguiente cuadro se rescatan las seis experiencias de empresarias que han percibido apoyo del gobierno.

Cuadro 11. Tipo de apoyo del gobierno percibido y su temporalidad por las líderes de seis empresas

Empresa	País	Tipo de apoyo	Temporalidad del apoyo
Frutesa, S.A.	Guatemala	Programa de promoción de exportaciones	Coyuntural
Shuchil, S.A.	El Salvador	Programa de promoción de exportaciones	Sistemático
Garmol, S.A.	El Salvador	Programa de promoción de exportaciones	Sistemático
COMAMNUVI, R.L.	Honduras	Programa de promoción de exportaciones	Sistemático
		Capacitación/asesoría técnica	Sistemático
Nica Flies, S.A.	Nicaragua	Programa de promoción de exportaciones	Coyuntural
		Financiero	Sistemático ^{1/}
AMASN	Costa Rica	Capacitación/asesoría técnica	Sistemático
		Donación de terreno	Sistemático ^{2/}

^{1/} En este caso, si bien es cierto el apoyo financiero del gobierno hacia esta empresa ha sido coyuntural, la percepción de la entrevistada es que se ha mantenido como una opción, a la cual solicitar financiamiento.

^{2/} Aunque la donación del terreno a esta asociación se dio una sola vez, el otorgamiento de las tierras se dio dentro de un programa sistemático de gobierno, aún vigente.

Fuente: Elaboración propia.

La no percepción de apoyo por parte del primer grupo de siete casos (la mayoría), y la temporalidad coyuntural en dos casos, puede significar ausencia de políticas del gobierno con respecto al empresariado de mujeres, o que en general, la política de pequeñas y medianas empresas (PYMES) no está siendo percibida, excepto en los casos de El Salvador en que las dos empresarias entrevistadas manifiestan que han encontrado apoyo persistente para la promoción de sus exportaciones.

Otra forma de ayuda ha sido a través de capacitación o asesoría técnica, la cual se ha dado principalmente por medio de programas agrícolas, los cuales capacitan mujeres para agricultura orgánica. En este caso, el gobierno recibe colaboración técnica y financiera de organizaciones de cooperación internacional, y la canaliza a los grupos de mujeres emprendedoras.

De acuerdo con un estudio de la Comisión Económica para América Latina, desde principios de la década de 1980 los gobiernos centroamericanos han venido impulsando políticas públicas para el desarrollo de las PYMES, con menor o mayor grado de efectividad (CEPAL, 2001).

Sin embargo, el estado de la cuestión en cuanto a la relación de las políticas públicas para la promoción de las PYME en Centroamérica y su impacto en el género, es aún deficiente.

En un estudio elaborado por GTZ – cooperación alemana – en cuatro países de Centroamérica (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua), se llama la atención sobre la ausencia de datos que permitan observar la participación de las mujeres en las PYMES, así como dentro de las políticas del sector. Entre sus principales recomendaciones se destaca la necesidad de motivar más investigaciones de este tipo en la región centroamericana, contribuyendo así a la construcción de una agenda económica de las mujeres (GTZ, 1999).

4.6.2. Comunidad

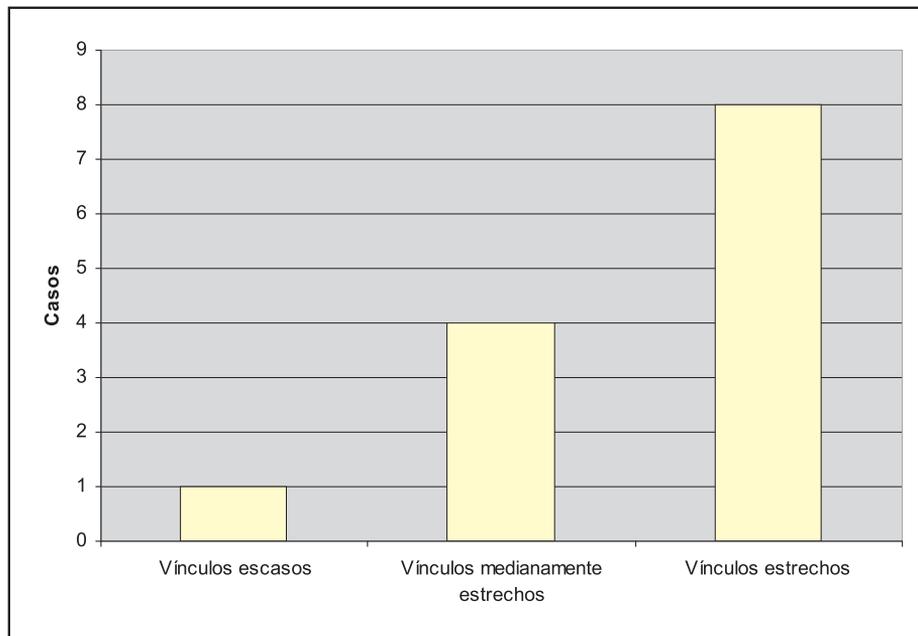
Para medir la relación con la comunidad se establecieron tres indicadores que muestran vínculos estrechos, medianamente estrechos o vínculos escasos. Los indicadores son: tiempo de permanencia de la organización dentro de determinada comunidad, generación de empleos directos (fijos y por contrato), autoempleo para mujeres empresarias provenientes del lugar de residencia de la empresa y proveedores originarios de la comunidad.

“En San Roque de Naranjo la comunidad ha tenido que fortalecerse, buscar capacitación de toda índole para ver cómo promueve diferentes actividades que hagan que la calidad de vida de la mujer pobre rural cambie, que mejore”. Marta Calvo, AMASN.

Si se cumple una condición (indicador), se dirá que los vínculos son escasos; si existen dos condiciones, los lazos son medianamente estrechos, mientras que si se cumplen todos los indicadores se dará una relación entre la empresa y la comunidad con vínculos estrechos.

Cabe destacar que para establecer una relación más directa y vinculante entre ambos agentes, se requiere de un estudio empírico más exhaustivo, el cual podría ser, en sí mismo, otra investigación. Sin embargo, se parte de que estos indicadores muestran algún grado de vinculación entre la empresa y la comunidad donde reside.

Gráfico 5. Vínculos entre la empresa y la comunidad



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico 5 se muestra que en la mayoría de empresas estudiadas existen vínculos estrechos, que la ligan con su comunidad. En el caso de las cooperativas y asociaciones de mujeres es donde más se demuestra esa relación, pues las socias se proveen de empleo, generan empleos a otras mujeres y son proveedoras. Excepto por una sociedad anónima, las empresas poseen más de tres años de estar establecidas en determinado lugar, lo que estrecha su relación con el mercado laboral de esa comunidad y sus proveedores.

4.6.3. Organizaciones empresariales

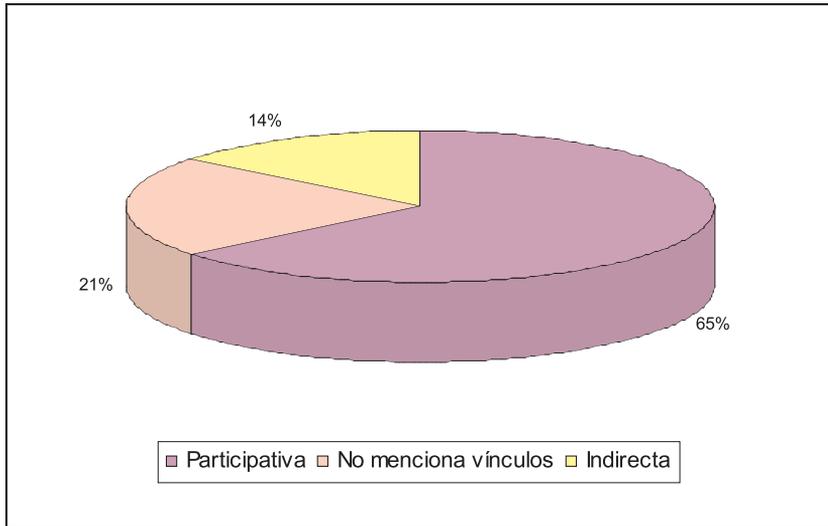
La participación de las mujeres empresarias en organizaciones empresariales o gremiales, puede traerles ciertos beneficios tales como intercambio de información sobre el mercado nacional e internacional, conocimiento del ambiente político, económico y social del país para hacer inversiones, capacidad de incidencia en políticas públicas que se gestionan dentro de las instituciones del Estado y les afectan directa o indirectamente, y para constituir medios de comunicación con contactos en el exterior para poder exportar, entre otros.

Los tipos de relación identificados en el estudio se pueden clasificar en dos: 1) participativa, si la o las empresarias participan activamente dentro de una gremial; o 2) indirecta, que es cuando ha existido algún tipo de vínculo o ayuda, pero la o las empresarias no participan dentro de la organización empresarial.

“En ese entonces, yo estaba afiliada a UNIPYME, y junto con el PAME y otras organizaciones gremiales, se hicieron algunos trabajos en conjunto y se empezó a planificar la primera feria comercial en el exterior”. Sonia Gaitán, Nica Flies, Co. Ltda.

Como se puede observar en el gráfico 6 la mayoría de mujeres entrevistadas tienen un tipo de relación participativa con este tipo de grupos.

Gráfico 6. Tipo de relación con organizaciones empresariales



Fuente: Elaboración propia.

Dentro del grupo de empresarias que participan dentro de una gremial (65%), es preciso distinguir aquellas que lo hacen además ocupando puestos directivos. En cuatro casos de nueve, tres de Costa Rica y uno de Honduras, las mujeres han formado parte de las juntas directivas de las gremiales, algunas de las cuales están conformadas por mujeres y hombres, lo que implica algún nivel de empoderamiento para las mujeres dentro de estas organizaciones.

“Hemos aprendido que si alguien pregunta algo por Internet, ese mismo día tenemos que contestarle. Da mucha angustia cuando uno todavía no tiene la comunicación y que puede afectar la confianza entre la empresa y el cliente”. Roxana Papadópolo, Crafts Pilandros, S.A.

Llama la atención, por ejemplo, el caso de Ángela García, dueña de AKA Precisión, S.A., que ha sido la presidenta de la Asociación de Metalmecánicos de Costa Rica, un sector dominado por hombres.

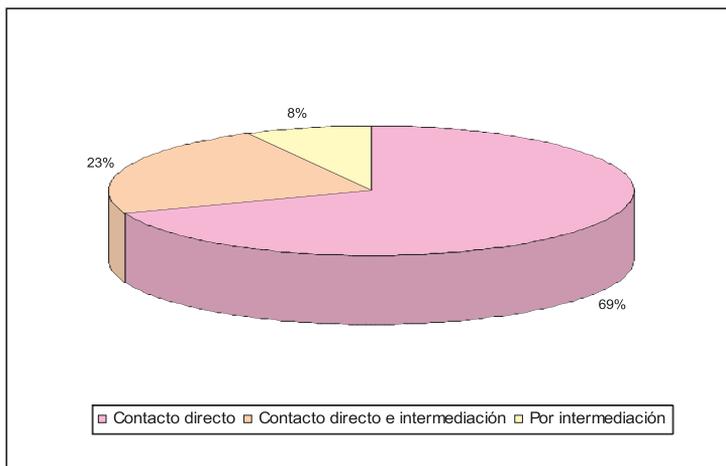
4.6.4. Clientes

La relación con los clientes se puede caracterizar en: *contacto directo*, *intermediación* o ambas. Por contacto directo, se refiere a clientes en el mercado nacional que lo venderán al consumidor final. A nivel internacional este tipo de relación es entre la empresa, que además es exportadora, y el cliente que está ubicado en un país diferente al de la empresa, indistintamente si éste lo ofrece al consumidor final o a distribuidores locales.

Evidentemente, mientras menos actores estén involucrados en la cadena de distribución, hay más posibilidades de negociar con mayores márgenes de ganancia, que si se realiza por intermediación, que es cuando hay distribuidores o agentes que median entre el productor y cliente, a cambio de una comisión.

También se prefiere el contacto directo, porque permite tener una relación más estrecha con el cliente lo que puede generar ventas frecuentes; además, éste le transfiere información del mercado y especificaciones para los productos que desea adquirir.

Gráfico 7. Tipos de relación de las empresas con los clientes



Fuente: Elaboración propia.

Solamente una empresa, a nivel nacional, trabaja a través de intermediarios (Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad de Paraíso, Honduras). De La Selva, Nica Flies y COMMANUVI trabajan con ambas modalidades, para el mercado internacional, aunque existe cierto nivel de confianza con sus intermediarios, según lo manifiestan las entrevistadas.

“Hay una cooperativa a la que nosotros le compramos materia prima, son 170 familias. En nuestra finca, yo trabajo la semilla certificada, luego la familia de mi esposo, como andamos en el mundo de lo orgánico se certificó, y ellos me venden. Por otra parte, ayudamos a una cooperativa para que cumplan este procedimiento”. Matilde Carrillo, Shuchil, S.A.

La tecnología en la actualidad permite una comunicación con clientes en tiempo real, por ejemplo a través de Internet; sin embargo, las ferias comerciales, para las empresas que exportan, permiten interacción cara a cara y tener a varios potenciales compradores en un mismo lugar.

4.6.5. Proveedores

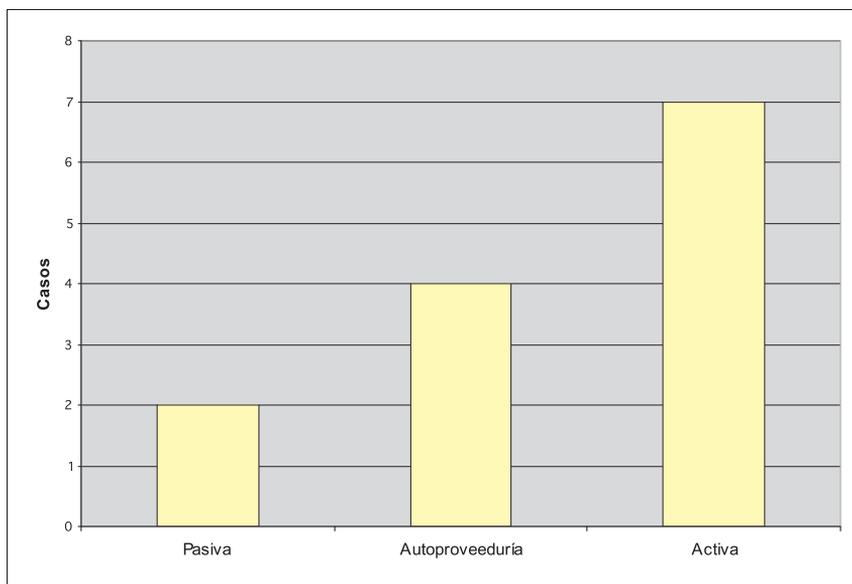
En los casos estudiados se distinguen tres tipos de relación con los proveedores: 1) *relación pasiva*, 2) *relación activa* y 3) *autoproveeduría*. El primer tipo es aquella relación en que la empresa adquiere la materia prima directamente del catálogo del proveedor, y la especificidad de los bienes que se adquieren a los proveedores dependen de estos últimos. Por otra parte, no existen relaciones de mutua colaboración entre comprador y proveedor más allá de las mercantiles.

La relación activa implica mayor interacción, y en este caso la empresa, además de comprar materia prima del catálogo de sus dotadores, también les transfiere especificaciones sobre el producto que desea, y hasta los promueve para que se certifiquen, por ejemplo, como productores orgánicos.

Por último, en la autoproveeduría la misma empresa se provee de la materia prima. Esto sucede con más frecuencia en las cooperativas y en la asociación de mujeres, especialmente porque, con la excepción de un caso, son productoras agrícolas y sus cultivos (paste, anturios, café, abono) los realizan en fincas que son de las socias o de los esposos de ellas.

La mayoría de sociedades anónimas poseen una relación activa con los proveedores, lo que se debe a la especificidad de los productos con que trabajan, que requieren mayor valor agregado (producto orgánico, pan saludable, diseño de la artesanía, estándares de calidad internacionales, etc.) (gráfico 8).

Gráfico 8. Tipos de relación de las empresas con sus proveedores



Fuente: Elaboración propia.

4.6.6. Universidades

En el primer tipo, el papel de las universidades es fundamental en cuanto a investigación y capacitación, desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al ámbito empresarial y de la innovación, y en la transferencia del conocimiento especializado.

Sin embargo, en los casos analizados, el papel que han tenido las universidades en capacitación, investigación y desarrollo ha sido mínimo ya que solamente en cuatro casos se menciona.

Por ejemplo, la Universidad El Zamorano, en Honduras, a través de proyectos de tesis de sus estudiantes impulsa las capacidades empresariales de las mujeres cooperativistas de la zona rural, tal y como lo rescatan las entrevistas de la Cooperativa Nuevo Amanecer y COMUCAP. La relación se puede dar en doble sentido, pues las universidades envían estudiantes a realizar sus pasantías en administración de negocios y las empresas se benefician de personal altamente calificado, sin generarles un costo económico.

Es importante destacar el papel de las universidades ya que la percepción en estos casos es que el apoyo ha sido escaso, lo cual podría tener varias explicaciones, o significar que el número de casos aquí no es lo suficientemente representativo para descifrar si existe o no relación.

La CEPAL en su estudio anteriormente citado sobre factores de competitividad de las PYMES en Centroamérica, concluye que para inicios de la década de 2000, cuando publica los resultados de su investigación, las universidades y centros de investigación de los países centroamericanos venían experimentando un rezago significativo en cuanto a la calidad de los servicios educativos y de capacitación que ofrecían, en relación con las necesidades de las PYMES.

Esto se debía a una marcada deficiencia en infraestructura básica para la investigación científica y tecnológica en términos de profesores, equipo, laboratorios, bibliotecas y acceso a información técnica especializada, entre otros. De acuerdo con este organismo, aunque los rezagos a inicios de la década de 2000 todavía son significativos, se han implementado programas de capacitación y de transferencia de conocimiento técnico por parte de las universidades hacia las PYMES (CEPAL, 2001).

Para ello se requiere mayor investigación empírica que busque establecer algún tipo de vínculo entre el aporte, en términos reales, que brindan las universidades y el desarrollo de la empresariedad de las mujeres. El resultado podría ser que existe rezago en este sentido. La teoría, como se ha visto, destaca el papel de estas entidades en el desarrollo de las empresas y en general del país, por lo que es fundamental la contribución que podrían brindar a las mujeres empresarias, más allá de su papel de formación de profesionales.

“Al principio nos hicieron unas entrevistas televisivas y unos estudiantes de la Escuela Agrícola El Zamorano vieron que este pueblo vivía más que todo de la producción y comercialización del paste, se interesaron para realizar su proyecto de tesis (...) nos consiguieron fondos con la cooperación canadiense, la personería jurídica y nos dieron el curso de cooperativistas”. Besy Serrano, CNASEP.

4.6.7. Cooperación internacional

La cooperación internacional técnica y financiera puede ser canalizada directamente, a través de agencias internacionales ubicadas en la región centroamericana, o indirectamente por medio de instituciones de gobierno u ONG. En este acápite se toma en cuenta solamente la que es canalizada por ONG, ya que la que se transmite por medio del gobierno (un caso) fue analizada en la sección 4.6.1.

Como se ha observado a lo largo de este capítulo, la cooperación internacional ha sido un factor clave en distintos aspectos (principalmente, financiero, comercial y en aprendizaje organizacional). En 8 casos de 13, las entrevistadas manifiestan haber percibido ayuda de parte de la cooperación internacional.

“Con respecto a la comercialización, la Fundación Ebert creó una ONG, que nos hacía todos los trámites de exportación. Después decidimos nosotras hacerlos por nuestra propia cuenta, entonces la Fundación y la ONG nos dieron capacitaciones”. Betsái Herrera, La Sureñita, Ltda.

Debe señalarse que el apoyo de la cooperación internacional percibido por las empresarias, no se limita solamente al aspecto técnico y financiero, ya que las agencias de cooperación internacional y sus socias, las ONG, también colaboran en actividades logísticas, ayudando a las empresarias a establecer contactos en otros países donde las diferencias idiomáticas resultan un obstáculo; como se puede observar en el cuadro 11, este es el tipo de apoyo más frecuente (8 menciones), seguido del financiero y del técnico (5 menciones cada uno).

Otro factor que hay que destacar es la temporalidad del apoyo, que aquí es interpretada en términos de si es sistemático, es decir, si se mantiene en el tiempo como parte de un programa de ayuda, o si es coyuntural, cuando la cooperación responde a un momento específico y no se mantiene en el tiempo. Como se puede observar en el cuadro 12, en la mayoría de los casos donde se percibe ayuda de la cooperación internacional, el apoyo es sistemático.

Cuadro 12. Tipo de apoyo percibido de parte de la cooperación internacional percibido por las líderes de ocho empresas

Empresa	País de la empresa	Agencia de cooperación internacional/ ONG	País de origen de la cooperación	Tipo de apoyo	Temporalidad del apoyo
Frutesa: Frutas Tropicales de Guatemala, S.A.	Guatemala	Gobierno de Taiwán	Taiwán	Técnico	Sistemático
Crafts Pilandros, S.A.	Guatemala	No indica	No indica	Logístico	Sistemático
Shuchil, S.A.	El Salvador	No indica	Estados Unidos	Técnico	Sistemático
				Logístico	
Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad del Paraíso	Honduras	No indica	Canadá	Financiero	Coyuntural
				Técnico	Coyuntural
			España	Técnico	Sistemático
La Sureñita	Honduras	Fundación Friedrich Ebert	Alemania	Financiero	Sistemático
				Logístico	Sistemático
		GEPA	Alemania	Logístico	Sistemático
		Oxfam Internacional	Bélgica	Logístico	Sistemático
		Solidar's Monde	Francia	Logístico	Sistemático
IDEAS	España	Logístico	Sistemático		
COMAMNUVI	Nicaragua	Jubilee House	Estados Unidos	Logístico	Sistemático
				Financiero	Sistemático
		Fundación Iberoamericana	España	Financiero	Coyuntural
AKA Precisión, S.A.	Costa Rica	No indica	Canadá	Financiero	Coyuntural
AMASN	Costa Rica	Gobierno de Taiwán	Taiwán	Técnico	Sistemático

Fuente: Elaboración propia.

4.7. Conclusiones

Vistos por separado, cada factor contribuye de alguna manera, o en algunos casos obstaculiza la innovación en las empresas estudiadas. Sin embargo, en un enfoque sistemático cada uno se interrelaciona de manera holística.

Como se planteó en el marco teórico, existen tres niveles de análisis de los sistemas de innovación: el macro, el meso y el micro nivel. Las empresas de mujeres estudiadas han logrado incorporar de manera exitosa algunos de los factores que aquí se mencionan, por ejemplo, procesos de aprendizaje informal y de gestión comercial, principalmente en los mercados internacionales.

Sin embargo, a nivel macro y meso, es decir, externo a la empresa y relacionado con las políticas económicas y de promoción de PYMES, existen rezagos que se comprueban a través de estudios empíricos, -aquí citados-, conducidos en la región centroamericana, que manifiestan esa situación la cual se ve reflejada en las trece empresas estudiadas.

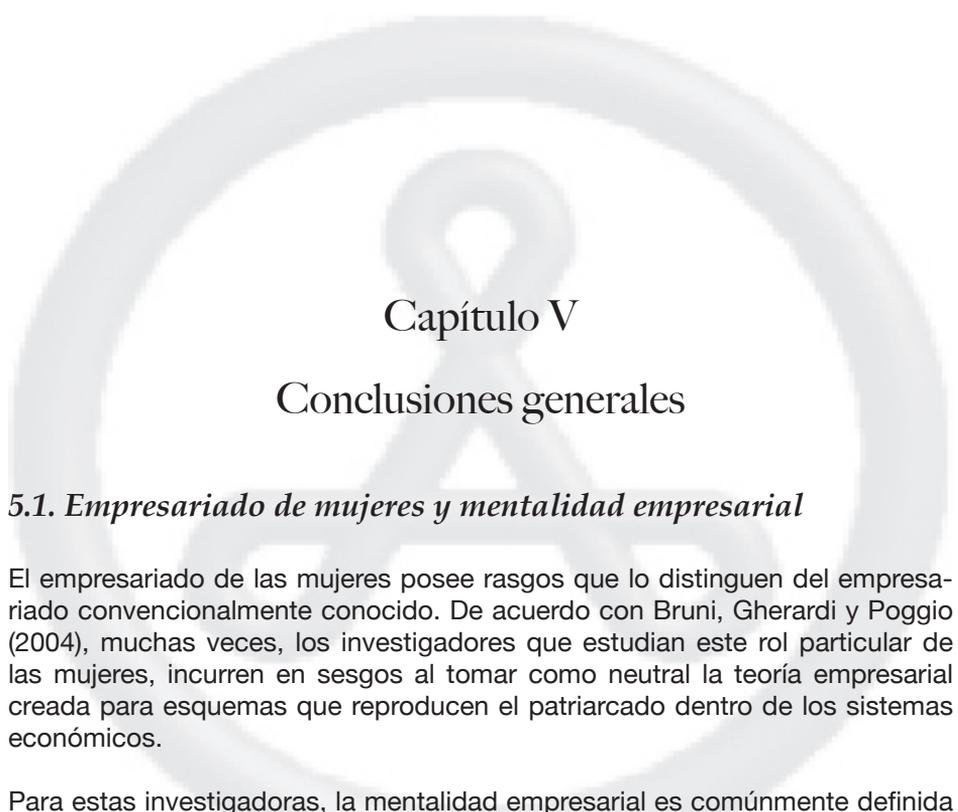
Los casos típicos tienen que ver con el acceso al financiamiento por parte de entidades bancarias, y con el aprendizaje formal, donde existen vínculos muy escasos entre universidades y otras organizaciones de I&D con las empresas de mujeres. Sobre este tema particular, los gobiernos centroamericanos, desde mediados de la década de los noventa, han venido impulsando políticas para ir cerrando esa brecha (CEPAL, 2001).

En buena medida, en tres de los factores a nivel externo (financiero, aprendizaje formal y gestión comercial) que inciden en la innovación de las empresas, un aporte bastante significativo ha sido suplido por la cooperación internacional. Este es un actor importante para las empresas de mujeres que ha contribuido a su desarrollo.

Sin embargo, como se ha mencionado, la cooperación externa está sujeta a variables del contexto internacional, por lo que es primordial fortalecer los sistemas de innovación en el macro y meso nivel que se traduzcan en políticas para el fortalecimiento de las PYMES en general, y del empresariado de mujeres en particular.

Un aspecto que cabe resaltar está relacionado con el comercio justo, que resulta una buena alternativa para que más mujeres se inserten a mercados internacionales, con la posibilidad de obtener mejores ingresos a los que conseguirían a través de operaciones comerciales en un mercado convencional.

Por otra parte, éste es un sistema que promueve la producción orgánica mientras que al mismo tiempo contribuye a elaborar bienes de consumo amigables con el ambiente. Esto significa desarrollo económico y social de una nación, en armonía con la naturaleza.



Capítulo V

Conclusiones generales

5.1. Empresariado de mujeres y mentalidad empresarial

El empresariado de las mujeres posee rasgos que lo distinguen del empresariado convencionalmente conocido. De acuerdo con Bruni, Gherardi y Poggio (2004), muchas veces, los investigadores que estudian este rol particular de las mujeres, incurrir en sesgos al tomar como neutral la teoría empresarial creada para esquemas que reproducen el patriarcado dentro de los sistemas económicos.

Para estas investigadoras, la mentalidad empresarial es comúnmente definida como un constructo masculino de supuesta racionalidad económica, que alega universalidad y se aplica indistintamente sin considerar diferencias de contexto, clase social, género y grupo étnico (Ibíd: 257), por lo que se invisibiliza el factor de la identidad de género de las mujeres, como empresarias. Bruni, Gherardi y Poggio plantean:

“El empresariado femenino es diferente porque las empresarias son mujeres, y su socialización en modelos de género ha producido valores y conductas que, aunque son diferentes, pueden ser evaluados. Este discurso crea una expectativa social de diferencias en el comportamiento y da forma a un modelo normativo de experiencias femeninas” (Ibíd: 264).

En otras palabras, al estudiar el empresariado femenino bajo criterios que han sido contruidos para el empresariado convencional masculino, se corre el riesgo de sesgar los resultados de la investigación. En este sentido, al evaluar las empresas de mujeres debe considerarse su identidad de género.

En este sentido, la mentalidad de las mujeres empresarias, al menos en algunos de los casos estudiados, posee características propias que deben de motivar investigaciones posteriores. Entre las mujeres entrevistadas existe cierta convicción de que el éxito empresarial está asociado a la contribución efectiva que logra la empresa en el bienestar familiar y de la comunidad. Como lo dejan patente las siguientes citas:

“Realmente yo pienso que la empresa tiene su función y no es alfabetizar, nosotros les damos capacitación en el sentido de traerles a nuestras empleadas conferencistas de vez en cuando, sobre temas tan diversos como la planificación familiar, los derechos laborales. Los empresarios generalmente no quieren que sus empleados sepan siquiera cuáles son sus derechos laborales... los trabajadores de esta zona son gente muy pobre, yo pienso que hay que capacitar a la gente para que sepa cuáles son sus derechos” Gloria Elena Polanco, Frutesa, S.A.

“Nosotras queremos que esto sea una zona franca administrada por mujeres pobres, y que los trabajadores administren... si nosotros logramos ganar por lo menos unos treinta mil dólares, se aparta un porcentaje para hacer obras sociales y de ahí lo que quede en ganancias se reparte entre los socios” Rosa Dávila, COMAMNUVI.

Esto no significa que las empresas no son vistas como actividades que contribuyen a generar ingresos, más allá de los utilizados para cubrir los costos. Sin embargo, las empresas no son percibidas como fines en sí mismas, sino como un medio de desarrollo personal y colectivo, en el que no solo son importantes los resultados financieros, sino también, las transformaciones evaluadas en términos de mejoras en la calidad de vida de las propias mujeres y sus empleados.

5.2. *Medidas para fortalecer el marco institucional que fomenta la gestión empresarial de las mujeres*

En proyectos conducidos por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) para fomentar el empresariado de las mujeres, han observado que las responsabilidades domésticas y la producción de subsistencia, son parte de las principales limitantes para que las mujeres puedan participar en las actividades orientadas hacia el mercado (Carr, 2002).

Como se ha mencionado en reiteradas ocasiones a lo largo de este estudio, la innovación en los productos y en los procesos de las empresas resulta crucial para el desarrollo de éstas y, por consiguiente de una nación, y así lo demuestran estudios teóricos y empíricos (Porter, 1990 y CEPAL, 2001).

Si se retoma la premisa de que las mujeres absorben en gran medida la pobreza en Centroamérica, como se menciona en la introducción de este informe, con base en datos estadísticos, tiene sentido argumentar que el desarrollo de una nación depende en gran medida de que las mujeres tengan iguales oportunidades económicas.

Por lo tanto, se requiere fomentar la adopción de medidas que posibiliten el empoderamiento económico de las mujeres, en los niveles público y privado. En el nivel público, respecto a las políticas en los niveles meso y macro, como plantea Carr:

“Afectan de diversas maneras la medida en que las mujeres tienen éxito en una empresa. Las políticas financieras y de crédito afectan de manera muy importante su acceso al crédito, mientras que las políticas de precios afectan el valor de sus productos. Las políticas nacionales de ciencia y tecnología determinan la medida en que los recursos asignados para la investigación y el desarrollo se orientan a las necesidades de las mujeres que viven en pobreza, mientras que las políticas sobre los recursos del medio ambiente tienen un impacto en los recursos naturales de base, sobre los cuales descansan sus medios de subsistencia. Adicionalmente, todas las políticas nacionales, así como las regionales e internacionales, tienen un impacto dramático sobre las actividades agrícolas, productivas y comerciales de las mujeres” (2002: 9).

El impulso que se pueda dar a las empresas de mujeres y, en general, a las PYMES centroamericanas, pasa por la generación de mejores condiciones para atender los asuntos críticos que definen la competitividad en cada sector. En general, serán necesarios nuevos programas desde el sector público y privado,

para fomentar la transferencia tecnológica y el desarrollo de las capacidades productivas de las empresas de mujeres.

La cantidad de factores que afectan los procesos de innovación y por tanto el desempeño competitivo de las empresas, implica que una adecuada política debe considerar medidas en diversos campos. Algunas de las políticas no son directamente canalizadas a la innovación y desarrollo tecnológico, pero los afectan sensiblemente. Este es el caso de las que son dirigidas a la estabilidad macroeconómica, al control del tipo de cambio, regulaciones generales de los mercados, políticas de comercio internacional, regulaciones ambientales, entre otras (Orozco, 1997).

Algunas de las recomendaciones para implementar políticas y programas sociales, tanto en el sector público como en el privado, para el fortalecimiento del desarrollo empresarial de las mujeres, las cuales se desprenden del análisis de las entrevistas y de la literatura son las siguientes:

- Es fundamental que los gobiernos, a nivel nacional y local, faciliten los trámites que deben cumplir las empresas para funcionar bajo las respectivas leyes de los países.
- Los gobiernos deben continuar con los esfuerzos por generalizar las oportunidades de educación e información, de forma que las mujeres tengan acceso a fuentes de aprendizaje formal, y conozcan a través de qué mecanismos poder acceder a ellos.
- Deben promoverse políticas y mecanismos de evaluación eficientes de los sistemas financieros, a fin de que las tasas de interés y los requisitos bancarios, sean accesibles y fomenten la producción y el desarrollo de las PYMES.
- Se debe fomentar un cambio cultural dentro de las entidades bancarias, que busque eliminar los prejuicios a la hora de otorgar créditos a las mujeres.
- Hay que generar recursos para investigación y desarrollo y esquemas que permitan a los sectores productivos la incorporación del cambio tecnológico. Las empresas también tienen que adoptar mecanismos de asignación explícita de recursos a la investigación y desarrollo, coordinando adecuadamente con otras organizaciones públicas y privadas que canalizan ese tipo de recursos o hacen investigación.

- Los gobiernos deben promover la certificación de los sistemas de gestión ambiental apropiados, para las PYMES. Esto dará a muchas empresas acceso a mercados diferenciados, especialmente los del comercio justo, que suelen ofrecer mejores precios.
- En coordinación con actores de la sociedad civil y de los sectores productivos, los gobiernos de la región deben impulsar programas de educación y capacitación. Las políticas educativas y de capacitación deben de hacerse accesibles a los diferentes estratos sociales, en diferentes regiones geográficas dentro de los países.
- Tanto el aparato estatal, como las universidades, centros de investigación y el sector empresarial, deben canalizar fondos a la investigación y desarrollo, generando conocimiento nuevo y adaptando las tecnologías a las condiciones de los sectores productivos específicos.
- Los gobiernos de la región deben utilizar de forma adecuada los incentivos y la regulación que resultan de los tratados internacionales de comercio. Hay que estudiar con mayor cuidado cuáles son los tipos de incentivos que los gobiernos pueden dar a las PYMES, especialmente de mujeres, sin violar los acuerdos internacionales y las reglas de la Organización Mundial del Comercio.
- Se requiere fomentar las capacidades de las mujeres para crear y dirigir negocios en pequeñas y medianas empresas, a través de capacitación empresarial, la cual debe incluir destrezas básicas en cuanto a dominio instrumental de un segundo idioma y conocimientos básicos de computación. En un nivel más básico, muchas de las mujeres requieren de alfabetización.
- Por otra parte, se requiere dotar a las mujeres empresarias de conocimientos prácticos de negociación que puedan aplicar en su vida diaria, especialmente en los negocios. Además, de conocimientos básicos en mercadeo, finanzas y gerencia empresarial. En este sentido, las organizaciones empresariales y las universidades pueden jugar un rol fundamental.

Referencias

- Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI). 2003. *Desarrollo de capacidades relativas a la igualdad de género y el comercio: Una herramienta para la práctica* [consulta 15 de julio de 2005]. Disponible en [http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/pdf2/\\$file/Gender-equality.pdf](http://www.acdi-cida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/pdf2/$file/Gender-equality.pdf)
- Agenda Orgánica. 2004. *Normas de certificación*. [consulta 15 de agosto de 2005]. Disponible en <http://www.agendaorganica.cl/>
- Agosín, Manuel, Roberto Machado y Paulina Nazal. 2002. *Las economías de los países centroamericanos y República Dominicana: evolución y desafíos de largo plazo, Región II*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI). 2005. *Principios y valores: definición del cooperativismo 2005* [consulta 11 de julio de 2005]. Disponible en <http://www.aciamericas.coop/principios/definicion.shtml>.
- Almeyda, Gloria. 2002. Los servicios financieros y las mujeres microempresarias. En *Mujeres: Empoderamiento y justicia económica*, editado por L. de Pauli. México D.F.: Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.
- Banco Central de Honduras. 2005. *Precio promedio de venta del dólar en el sistema financiero. serie mensual, 1990-2005*. [consulta 9 de noviembre de 2005] Disponible en <http://www.bch.hn/esteco/ianalisis/proint.xls>

- Banco Central de Nicaragua. 2005. *Deslizamiento diario del tipo de cambio oficial del cordoba versus US dólar 2004*. [consulta 9 de noviembre de 2005] Disponible en [http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/tasas/cambio/ tipcamb2004.pdf](http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/tasas/cambio/tipcamb2004.pdf)
- Bruni, Attila, Sivia Gherardi y Barbara Poggio. 2004. Entrepreneur-mentality, gender and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change* 17 (3):256-268.
- Carr, Marilyn. 2002. El empoderamiento económico de las mujeres: clave del desarrollo. En *Mujeres: empoderamiento y justicia económica*, editado por L. de Pauli. México: Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). 2001. *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del istmo centroamericano, Serie de Estudios y Perspectivas, n° 5*. México, D.F.: CEPAL.
- _____. 2004a. *Panorama social de América Latina 2004*. Santiago: CEPAL.
- _____. 2004b. *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2004*. Santiago: CEPAL.
- Comisión Europea. 2003. Cabos sueltos: Aprendizaje formal, informal y no formal. *Puntoycoma. Boletín de las Unidades Españolas de Traducción de la Comisión Europea* 84 (Noviembre/diciembre):1-3.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). 1999. La Promoción a la micro, pequeña y mediana empresa en América Central: Instituciones, políticas e instrumentos en El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.
- Dosi, Giovanni. 1988. The nature of the innovative process. En *Technical Change and Economic Theory*, editado por G. Dosi et al. Londres: Pinter Publishers.
- Edquist, Charles. 2001. The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art. En *National Systems of Innovation, Institutions and Public Policies*. Aalborg, Suecia.

- Fay, Michael y Lesley Williams. 1991. Sex of Applicants and the Availability of Business "Start-Up" Finance. *Australian Journal of Management* 16 (1):65-73.
- Fielden, Sandra y Adel Dawe. 2004. Entrepreneurship and Social Inclusion. *Women in Management Review* 19 (3):139-142.
- Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. 1993. *Diagnóstico de la situación de mujeres microempresarias en el istmo centroamericano*. San José: Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.
- _____. 1998. *Marco Jurídico que regula a las organizaciones sin fines de lucro en Centroamérica*. San José: Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano.
- Gordon, Judith. 1997. *Comportamiento organizacional*. Traducción P. Mascaró. 5 ed. Ciudad de México: Prentice Hall Hispanoamérica.
- Gutiérrez, Gabriel. 1984. *Metodología de las Ciencias Sociales*. México, D.F.: Editorial Harla.
- Hall, Peter. 1993. Policy Paradigms, Social Learning, and the State: The Case of Economic Policymaking. *Comparative Politics* (25): 275-296.
- Hamel, Gary. 2001. *Liderando la revolución*. Madrid: Grupo Editorial Norma.
- Hisrich, Robert y Sevgi Öztürk. 1999. Women entrepreneurs in a developing country. *Journal of Management Development* 18 (2):114-124.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2005. Gestión empresarial con enfoque de género, en grupos generadores de ingresos. Comisión Técnica Interinstitucional, IICA.
- International Organization for Standardization (ISO). 2005. *ISO in Brief 2005* [consulta 20 de julio 2005]. Disponible en http://www.iso.org/iso/en/prods-services/otherpubs/pdf/isoinbrief_2005-en.pdf.
- _____. 2004. Overview of the ISO System. [consulta 20 de febrero de 2005]. Disponible en <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#five>

- ISO. 2004. Overview of the ISO System. [consulta 20 de febrero de 2005]. Disponible en <http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#five>
- Koontz, Harold y Heinz Weilrich. 1990. *Administración*. México D.F.: McGraw Hill.
- Lizano, Eduardo. 1999. *Ajuste y crecimiento en la economía de Costa Rica. 1982-1994*. San José: Academia de Centroamérica.
- Malerba, Franco. 2002. Sectoral Systems of Innovation and Production. *Research Policy* 31:247-264.
- Martin, 1999. The Political Economy of International Cooperation. En *Global Public Goods: International Cooperation in the 21st Century*, editado por I. Kaul, Grunberg y Stern. Oxford: Oxford University Press.
- Mertens, Leonard. 2002. *Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias*. Montevideo: Cinterfor/Organización Internacional del Trabajo.
- Monds, Fabian, John Stringer y Toal Bernard. 1996. *Gestión de la Innovación, Documentos Columbus sobre Gestión Universitaria*. Paris: UNESCO.
- Nelson, Richard. 1992. *National Systems of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Oficina Internacional del Trabajo. 2004. *Panorama Laboral 2004: América Latina y el Caribe*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Internacional del Trabajo. 1999. *Cuestiones de género en el desarrollo de las microempresas* [consulta 16 de agosto de 2005]. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/employment/ent/papers/genero.htm>
- Orozco, Jeffrey. 1997. Gestión Tecnológica y Desarrollo Sostenible: Deficiencias del Marco Institucional y de Políticas en Costa Rica. *Economía y sociedad* (3).

- _____. 2004. Impacts of Innovation on Performance: The Introduction of Cleaner Technologies in the Cooperative Palm Oil Sector, Costa Rica. En *DRUID Summer Conference 2004: Industrial Dynamics, Innovation and Development*. Elsinore, Dinamarca [consulta 5 de agosto de 2005]. Disponible en <http://www.druid.dk/ocs/viewabstract.php?id=46&cf=1>
- Pollack, Molly y Álvaro García. 2004. *Crecimiento, competitividad y equidad: el rol del sistema financiero*. Santiago: CEPAL.
- Porter, Michael. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York: The Free Press.
- _____. 2003. The Economic Performance of Regions. *Regional Studies* 37 (6 y 7):549-578.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 1995. *Human Development Report 1995*. Nueva York: PNUD.
- _____. 2003. *Segundo Informe sobre Desarrollo Humano en Centroamérica y Panamá*. San José: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Proyecto Estado de la Región. 1999. *Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible*. San José: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Pugel, Thomas. 2004. *Economía Internacional*. Traducción J. Fernández. 12 ed. Madrid: McGraw Hill.
- Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SEMCA). 2005. *Contribución del Sistema Financiero al Crecimiento Económico en Centroamérica y República Dominicana 2004* [consulta 15 de julio 2005]. Disponible en <http://www.secmca.org/archivos/CrecimientoEconomicoSistemaFinanciero.pdf>
- Sen, Amartya. 2001. Many Faces of Gender Inequality. *India's National Magazine* [consulta 30 de julio 2005]. Disponible en <http://www.nu.or.cr/pnud/docs/Sen-man.pdf>

UNECE. 2004. *Access to Financing and ICT for Women Entrepreneurs in the UNECE Region*. Génova: Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa.

Weeks, Julie. 1999. *Common Experiences, Common Needs: Lessons for Women's Entrepreneurial Development*. Washington, D.C.: Center for Policy Alternatives.

_____. y Danielle Seiler. 2001. *Women's Entrepreneurship in Latin America: An Exploration of Current Knowledge*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.

Anexo I

Cuadro A.1. Descripción de los casos

País	Empresa	Naturaleza de la empresa	Año de constitución	Fuerza laboral de planta y socias/'	Tipo de bienes que produce	Destino de exportaciones	Entrevistada	Relación de la entrevistada con la empresa
Guatemala	De La Selva	Sociedad anónima	1992	Total: 16 Mujeres: 4 Hombres: 12	Artículos artesanales relacionados con la tradición ancestral de la cultura maya.	Europa y Estados Unidos	Irma Zuleta	Gerente General en Guatemala ^{2/}
	Crafts Píandros	Sociedad anónima	1988	Total: 14 Mujeres: 8 Hombres: 6	Candelas artesanales y accesorios de barro para decoración.	Estados Unidos, Centroamérica, Alemania, España e Italia	Roxana de Papadópolo	Dueña
	Frutesa: Frutas Tropicales de Guatemala	Sociedad anónima	1983	Total: 14 Mujeres: 8 Hombres: 6	Frutas y verduras frescas	Europa y Estados Unidos	Gloria Elena Polanco	Dueña
	Garmol	Sociedad anónima	1985	Total: 17 Mujeres: 13 Hombres: 4	Alimentos nostálgicos enlatados (tamal, loro-co, semilla paterna)	Canadá y Estados Unidos	Carmen Guillén	Dueña
El Salvador	Shuchil: Productos Naturales, fabricantes y distribuidores	Sociedad anónima	1986	Total: 8 Mujeres: 6 Hombres: 2	Principalmente, productos orgánicos para el cuidado de la piel y el cabello. También otros bienes como abono orgánico y champú para perros.	Alemania, Centroamérica, México y Estados Unidos	Matilde Carrillo	Dueña

País	Empresa	Naturaleza de la empresa	Año de constitución	Fuerza laboral de planta y socias ^{1/}	Tipo de bienes que produce	Destino de exportaciones	Entrevistada	Relación de la entrevistada con la empresa
Honduras	Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad del Paraíso (CNASEP)	Cooperativa	1990	Total: 25 Mujeres: 13 Hombres: 12 Socias: 29	Paste	En proceso de inserción a mercados internacionales	Besy Rosalina Serrato	Socia
	Coordinadora de Mujeres Campesinas de la Paz (COMUCAP)	Cooperativa	1993	Total: 11 Mujeres: 10 Hombres: 1 Socias: 225	Café, jabones y abono orgánicos.	Europa y se está gestionando Estados Unidos	Marlen Contreras	Socia
	Cooperativa Regional de Producción Agropecuaria, La Sureñita	Cooperativa	1992	Total: 54 Mujeres: 54 Socias: 160	Semilla de marañón, vino de naranja y marañón pasa.	Alemania, Bélgica, Francia y España	Daisy Alaines Betsaj Herrera	Socias

País	Empresa	Naturaleza de la empresa	Año de constitución	Fuerza laboral de planta y socias/ ⁷	Tipo de bienes que produce	Destino de exportaciones	Entrevistada	Relación de la entrevistada con la empresa
Nicaragua	Nica Files Compañía Limitada	Sociedad anónima	2001	Total: 16 mujeres	Anzuelos para la pesca deportiva, ropa y accesorios de tela.	Estados Unidos y Canadá, principalmente	Sonia Gaitán	Dueña
	Cooperativa Maquiliadora Mujeres de Nueva Vida Internacional (COMAM-NUVI).	Cooperativa	2001	Total: 45 Mujeres: 40 Hombres: 5 Socias: 11	Ropa hecha a base de tejidos y procedimientos orgánicos	Estados Unidos	Rosa Dávila	Socia
Costa Rica	Konig Sabrosa	Sociedad anónima	1985	Total: 20 Mujeres: 7 Hombres: 13	Pan integral	Centroamérica, Colombia y el Caribe.	Noelia de León	Dueña
	Desarrollos AKA Precisión	Sociedad anónima	1991	Total: 37 Mujeres: 1 Hombres: 36	Productos de metal-mecánica	Guatemala y El Salvador	Ángela García	Dueña
	Asociación de Mujeres Agroindustriales de San Roque de Naranjo (AMASN)	Asociación de mujeres	1997	Total: 10 Mujeres: 10 Socias: 10	Plantas ornamentales	Estados Unidos	Marta Calvo	Presidenta

^{1/} En el caso de las cooperativas y la asociación de mujeres adicionalmente se toma en cuenta el número de socias que las integran.

^{2/} La empresa pertenece a Jostein Haugum, de nacionalidad danesa, quien es además el Gerente General de De La Selva Europa.

Anexo II

Sistematización de los factores de éxito en las empresas estudiadas

Cuadro A.2. Gestión financiera

Empresa	Mecanismos de financiamiento
De La Selva, S.A.	Al inicio con recursos propios. Han adquirido créditos a través de bancos daneses, aprovechando que su dueño está en ese país y que las tasas de interés son más bajas que en Guatemala.
Frutesa: Frutas Tropicales de Guatemala, S.A.	A través de recursos propios. En algunas ocasiones han recurrido a préstamos en dólares y no han tenido problemas para cumplir con las obligaciones que exigen los bancos.
Crafts Pilandros, S.A.	Con recursos propios. Han intentado buscar préstamos en bancos para hacer frente a los créditos que han tenido que dar a sus clientes grandes, sin embargo, no pueden cumplir con las exigencias de los bancos guatemaltecos.
Shuchil, S.A.	Autofinanciamiento y préstamos hipotecarios para financiar la producción. Han tenido que solicitarlos, pues venden a crédito sus clientes.

Empresa	Mecanismos de financiamiento
Garmol, S.A.	Principalmente a través de recursos propios. También se financió a través de socios capitalistas, sin embargo, esta experiencia no tuvo los alcances esperados debido a que exigían mayor participación. Critican una supuesta ausencia de créditos para pequeños exportadores, los existentes, dirigidos a microempresarios, están dentro de un rango muy reducido que no solventa las necesidades financieras de la empresa.
Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad del Paraíso	Inició con una donación de 5.000 lempiras de la cooperación canadiense. A partir de allí a través de reinversión de ganancias y aportes personales de las socias.
La Sureñita	Cooperación internacional a través de una donación de la Fundación Friedrich Ebert y reinversión de ganancias, crédito bancario.
Coordinadora de Mujeres Campesinas de la Paz (CO-MUCAP)	Autofinanciamiento y cooperación internacional, a través de la Fundación Friedrich Ebert, la ONG internacional OXXON y la cooperación irlandesa.
Nica Flies	Autofinanciamiento, socio capitalista y Gobierno. Menciona que el gobierno a través del Fondo Nicaragüense de Inversión, que maneja capitales del Banco Mundial y el BCIE ha financiado en compra de maquinaria y equipo.
COMAMNUVI	Cooperación internacional a través de la Fundación Iberoamericana, reinversión de ganancias y créditos a bancos internacionales.
Konig Sabroso	Crédito a prestamista y autofinanciamiento. Ha intentado acceder a créditos bancarios pero las tasas de interés las considera muy elevadas y las condiciones para rendir el préstamo son muchas.
AKA Precisión, S.A.	Al inicio por medio de familiares y un socio comercial. Posteriormente, a través de autofinanciamiento, créditos bancarios con entidades privadas y del Gobierno de Canadá.
AMASN	Autofinanciamiento. Por Ley la Asociación está obligada a reinvertir un porcentaje de sus ganancias. También se financian a través de cooperación internacional, la Misión China en Costa Rica les ha otorgado préstamos.

Cuadro A.3. Gestión comercial

Empresa	Mercado nacional	Mercado internacional
De La Selva, S.A.	No venden en mercado nacional. Adquieren las piezas artesanales de distribuidores nacionales para su exportación. Hacen estudios de mercado a nivel europeo para conocer las preferencias de los consumidores.	Casa exportadora. Su participación en ferias internacionales europeas y estadounidenses le ha permitido hacer contactos y aumentar el volumen de sus ventas. Se han visto beneficiados del comercio justo.
Crafts Pilandros, S.A.	Distribución directa. Venden a nivel local, pero no es el mercado principal. Fabrican sus productos directamente y los distribuyen para mercado nacional y, principalmente, internacional.	Exportador directo. Han participado en ferias internacionales en Estados Unidos y Europa, para 2004, cuando se realizó la entrevista, el principal mercado era el norteamericano. La empresa comercializa, principalmente con firmas extranjeras que se encuentran bajo el sistema de comercio justo.
Frutesa: Frutas Tropicales de Guatemala, S.A.	No venden en mercado nacional. Adquieren las frutas y vegetales de productores nacionales. Los seleccionan y los preparan para su exportación.	Casa exportadora. Se especializa en productos agrícolas. Con frecuencia participan en ferias principalmente de Europa, pero también de Estados Unidos. Reconocen que estas ferias tienen un costo elevado para la empresa, pero el costo es mucho mayor si no se participa.
Shuchil, S.A.	Distribución directa. Venden los productos que ellos mismos fabrican dentro del mercado nacional.	Exportador directo. Realizan contactos en ferias internacionales directamente en Centroamérica, Europa y Estados Unidos. La empresa comercializa, principalmente con firmas extranjeras que se encuentran bajo el sistema de comercio justo.
Garmol, S.A.	Distribución directa. Sus productos se pueden encontrar en los supermercados nacionales, sin embargo requieren de recursos económicos para poder promoverlos a nivel nacional.	Exportador directo. Se han enfocado en el mercado de los productos anhelados por salvadoreños residentes en Estados Unidos y Canadá. Han participado en ferias dentro de El Salvador y en los Estados Unidos para hacer contactos comerciales.
Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad del Paraíso	Distribución indirecta. Venden el paste procesado a distribuidores locales, que lo comercializan en el territorio nacional. Se han incorporado a la Cámara de Comercio, para adquirir código de barras para sus bienes, lo que implica marca y etiquetado.	En proceso de inserción a mercado internacional. Al año 2004, cuando se realizó la entrevista, se encontraban haciendo gestiones para comercializar el producto a nivel internacional.

Empresa	Mercado nacional	Mercado internacional
La Sureña	Distribución indirecta. Poseen una marca diferente para los productos de marañón que venden al mercado local. La distribución la hace la compañía Distribuidora Hondureña, S.A.	Exportador directo. Participa en ferias internacionales y realiza contactos comerciales directamente. También, recibe la colaboración de la Fundación Friedrich Ebert para establecer relaciones con compradores alemanes. La organización comercializa, principalmente con firmas extranjeras que se encuentran bajo el sistema de comercio justo.
Coordinadora de Mujeres Campesinas de la Paz (COMUCAP)	Distribución indirecta. Las mujeres socias se encargan de hacer los contactos para la distribución a nivel nacional.	Exportador directo. Participa en ferias internacionales en Europa y Estados Unidos, donde realiza contactos para vender sus productos a distribuidores extranjeros. La organización comercializa, principalmente con firmas extranjeras que se encuentran bajo el sistema de comercio justo.
Nica Flies	No venden en mercado nacional. Su estrategia de mercado está dirigida al consumidor a nivel internacional.	Exportador directo. Participa en ferias internacionales en Estados Unidos y Canadá, donde ha realizado contactos para la distribución local de sus productos.
COMAMNU-VI	No venden en mercado nacional. Su estrategia de mercado está dirigida al consumidor a nivel internacional.	Exportador directo. Participa en ferias internacionales en Estados Unidos y Europa. Su principal mercado es el estadounidense. La cooperativa comercializa, principalmente con firmas extranjeras que se encuentran bajo el sistema de comercio justo.
Konig Saboroso	Distribución directa. Posee equipos de transporte y distribución para los supermercados y restaurantes nacionales.	Exportador directo. Hacen las gestiones directamente con distribuidores en Colombia, Centroamérica y países del Caribe.
AKA Precisión, S.A.	Distribución directa. Fabrican las piezas de metalmecánica que le solicitan sus clientes y se los vende directamente.	Exportador indirecto. Principalmente vende las piezas de metalmecánica, según la necesidad del cliente, a empresas transnacionales ubicadas en Costa Rica. Recientemente, ha empezado a incursionar con clientes en Guatemala y El Salvador.
AMASN	Distribución directa. Como asociación de mujeres, algunas de las compañeras venden al detalle las flores que producen en puestos estratégicos de la capital, San José.	Exportador directo. Al inicio tenían intermediarios, pero el margen de ganancia se reducía demasiado. Asisten a ferias internacionales.

Cuadro A.4. Procesos de aprendizaje

Empresa	Procesos de aprendizaje	
	Formales	Informales
De La Selva, S.A.	Realizan estudios de mercado, por parte de la misma empresa.	Comunicación con clientes y proveedores.
Crafts Pilandros, S.A.	La formación profesional de la dueña en comercio internacional, le permitió conocer de antemano ese ámbito. Han contratado capacitaciones para la fuerza laboral en temas de producción y motivación personal.	Consideran importante el conocimiento que transmiten los clientes sobre sus productos y así se van adaptando a sus necesidades y requerimientos.
Frutesa: Frutas Tropicales de Guatemala, S.A.	La Gerente General posee una maestría en administración de empresas, lo que le ha servido para la dirección, la administración y la gestión comercial de la empresa. Su socio tiene una maestría en procesamiento de alimentos. Esto les ha permitido la división y especialización de las tareas gerenciales.	Conocimiento del mercado europeo, a través de la experiencia personal de la dueña quien viajó a Europa y notó potencialidades para los productos agrícolas en ese mercado. Contratan capacitaciones a sus empleadas en derechos laborales y de la mujer, de acuerdo con la empresaria entrevistada, bajo la filosofía de ayudar a personas que viven en condiciones de pobreza a mejorar su calidad de vida.
Shuchil, S.A.	La dueña posee estudios en arquitectura, su padre era botánico y fue quien le dio el impulso inicial en la producción orgánica de jabones y champúes. Considera más importante la experiencia empresarial que emprender estudios teóricos en esa materia. Dentro de la empresa se capacita al recurso humano, sobre todo que manipula la materia prima, sobre cuidados especiales en su manejo para mantenerlo libre de cualquier agente contaminante, debido a que se trabaja con certificación orgánica. Han recibido apoyo de organizaciones no gubernamentales en capacitación para agricultura orgánica, que luego transmiten a algunos de sus proveedores	La comunicación que tienen con los clientes se constituye como el proceso de aprendizaje informal exterior a la empresa. No menciona aprendizaje interno.

Empresa	Procesos de aprendizaje	
	Formales	Informales
Garmol, S.A.	Fue fundamental el conocimiento que tenía uno de los dueños de la empresa sobre tecnología de alimentos, en especial, enlatados. La gerente (codueña) toma cursos de capacitación en gerencia de exportaciones. Cuando se trata de uso de maquinaria nueva, algunas de las empresas que se la provee brinda capacitaciones para el personal operario.	También consideran importante el conocimiento que transmiten los clientes sobre el detalle de los productos que desean adquirir a su empresa.
Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad del Paraíso	Al inicio fue fundamental la ayuda que recibieron de un grupo de estudiantes de la Universidad de Zamorano, quienes asesoraron en técnicas de desarrollo productivo (I&D) y comercialización de los productos.	La fuerza laboral más antigua transmite los conocimientos técnicos sobre el tratamiento que se le da al paste a nuevas generaciones de empleados.
La Sureñita	Diversas organizaciones han brindado a la cooperativa capacitación en cuanto a manejo del recurso tecnológico, procesamiento de la semilla de marañón y sobre cooperativismo y liderazgo para las socias.	Se transmite conocimiento de las empleadas más antiguas a las nuevas.
Coordinadora de Mujeres Campesinas de la Paz (COMUCAP)	Las mujeres que trabajan en la cooperativa han requerido capacitación en agricultura orgánica, que les ha brindado la cooperación internacional. Reciben capacitaciones de distintas organizaciones sobre género, violencia y motivación personal.	Las promotoras sociales (ver procesos organizativos) son mujeres que con más antigüedad una vez que transmiten conocimientos a las socias más nuevas y capacitan en temas como género, violencia doméstica y motivación personal.
Nica Flies	La dueña posee estudios de posgrado en gerencia de empresas. Toma seminarios en cuanto a recursos humanos y comercialización desde pequeñas y medianas empresas. Los puestos medios poseen estudios universitarios. La empresa le da capacitación a las mujeres para la fabricación de los anzuelos y demás productos de pesca deportiva.	Comunicación con clientes, que le transfieren información sobre diseño de los anzuelos y chalecos deportivos. La dueña, quien posee experiencia empresarial previa, conoció el mercado de este deporte durante la visita a una feria comercial en Estados Unidos. Por otra parte, cuando inicio las mujeres que allí laboran, carecían de conocimientos técnicos para la manufactura de este producto, el cual ha sido resuelto, según su dueña, por ensayo y error.

Empresa	Procesos de aprendizaje	
	Formales	Informales
COMAMNUVI	<p>Han recibido capacitación en maquila y administración de zona franca de organizaciones no gubernamentales y de instituciones gubernamentales de I&D.</p> <p>A las socias nuevas se les introduce en un proceso de inducción sobre la manipulación bajo estándares de producción orgánica de la maquila.</p>	<p>Las socias más antiguas transmiten conocimiento a las nuevas sobre los procesos orgánicos.</p>
Konig Sabroso	<p>La dueña posee formación universitaria en administración de empresas y ha recibido cursos gerenciales en universidades y de organizaciones empresariales. Los panaderos son formados en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), centro de capacitación técnica y profesional del gobierno.</p>	<p>La fuerza laboral más antigua se encarga de insertar a la más nueva sobre el proceso productivo propio de la empresa. Se considera muy importante generar una cultura de alimentación saludable entre los empleados.</p> <p>Considera importante la introducción de Internet en su empresa, para poseer sobre nuevas tecnologías aplicadas a la producción del pan saludable.</p> <p>La dueña posee experiencia empresarial previa.</p>
AKA Precisión, S.A.	<p>La dueña es graduada en ingeniería industrial y en eléctrica. La mayor parte del personal es operario, que se han formado en el centro de capacitación técnica del gobierno de Costa Rica (Instituto Nacional de Aprendizaje) y en colegios técnicos. También se aprovechan cursos brindados por organizaciones empresariales.</p>	<p>Conforme el personal va ganando experiencia se le va asignando procesos más especializados que requieren mayor conocimiento práctico.</p> <p>Algunos de los clientes, dependiendo de la especificidad del producto que requiere que se le fabrique, se encargan de dar capacitación al personal de la planta en determinada materia.</p> <p>La dueña posee experiencia empresarial previa.</p>
AMASN	<p>Han recibido capacitación de organizaciones gubernamentales de I&D y no gubernamentales, por una parte, en cuanto a producción orgánica de anturios y, por otra, en cuanto a gestión comercial internacional.</p>	<p>Existe transmisión de conocimiento entre las socias sobre el proceso de cultivo de las plantas.</p>

Cuadro A.5. Procesos organizativos

Empresa	Procesos organizativos
De La Selva, S.A.	Vertical. En Guatemala la toma de decisiones está centralizada en la Gerencia General, luego desciende al área de contabilidad y a la de logística. Aunque los productos son en su mayoría hechos por mujeres, dentro de la empresa trabajan más hombres, los cuales están encargados del manejo de cajas, las mujeres se dedican al empaque, junto a otros hombres.
Crafts Pilandros, S.A.	Horizontal. Se divide en dos grupos: productivo y administrativo. En cada uno delegan en administradores. La dueña está involucrada en el área administrativa y contribuye en los diseños de las candelas en la fase productiva.
Frutesa: Frutas Tropicales de Guatemala, S.A.	Vertical. La dueña ocupa la gerencia y se encarga de la administración y estrategia comercial. Tiene un socio, a la vez subgerente, que se encarga de los procesos productivos. Ocupan las posiciones organizacionales más altas, les siguen encargados de las áreas de control de calidad, de logística, de empaque. Emplean a mujeres de la zona aledaña a la empresa para manipulación de las frutas y vegetales, que son adquiridos a finqueros, en las distintas fases del proceso productivo.
Shuchil, S.A.	Horizontal. La dueña y su madre son las gerentes, se distribuyen el área administrativa y productiva respectivamente. Dividen el proceso administrativo y productivo en distintas áreas como la agrícola, empaque y de contabilidad las cuales cuentan con encargados de unidad. Poseen personal de planta y contratan esporádicamente mujeres para empaque.
Garmol, S.A.	Vertical. La empresa pertenece a un matrimonio. Él se encarga de todo lo referente a procesos industriales, mientras que ella se encarga de la dirección y administración de la empresa. El personal compuesto por hombres y mujeres, se dedica principalmente a la preparación y control de calidad del producto, antes de pasarlo al proceso de enlatado, que es automático.
Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad del Paraíso	Horizontal. La cooperativa está conformada por 29 socias, las cuales brindan aportes económicos y laborales, la toma de decisiones las hace la Junta Directiva, la cual es escogida por la Asamblea General. Emplean a hombres y mujeres de la comunidad para operar en las fases del proceso productivo (corte, planchado, cocido de los pastes), se les paga por obra.
La Sureñita	Horizontal. La toma de decisiones las toma la Junta Directiva, la cual es elegida por la Asamblea General.

Empresa	Procesos organizativos
Coordinadora de Mujeres Campesinas de la Paz (COMUCAP)	Horizontal. La coordinadora está compuesta por 225 socias. Poseen una sección administrativa compuesta por una coordinadora general, tres mujeres que están en administración, tres promotoras sociales, cuatro técnicas agrícolas y un jefe de producción. La división productiva se divide en tres empresas que se especializan en: café orgánico, vino orgánico y jabón y abono orgánicos.
Nica Flies	Vertical. La toma de decisiones está centralizada.
COMAMNUVI	Horizontal. Es una cooperativa con 45 asociados, la mayoría son mujeres. Las decisiones las toma la Junta Directiva, que es nombrada por una Asamblea General. Todas las personas que trabajan en la cooperativa son socias.
Konig Sabroso	Vertical. La toma de decisiones está centralizada en la gerencia, se apoya en un equipo administrativo encargado de contabilidad y de ventas. En la planta trabajan panaderos y repartidores, contrata personal temporal para impulsar el producto en supermercados.
AKA Precisión, S.A.	Vertical. La dueña es la gerente, y toma las principales decisiones. Existen mandos medios: un jefe de taller, un coordinador de automatización, un encargado de ventas y un ingeniero. Posteriormente el personal operario que son todos hombres.
AMASN	Horizontal. Las decisiones las toma una junta directiva.

Cuadro A.6. Productos y servicios

Empresa	Clase	Innovación	Inversión tecnológica	Estándares de calidad
De La Selva, S.A.	Artesanía	En diseño, los cuales provienen desde Dinamarca. También en calidad de los materiales.	En cuanto a los materiales con que se elaboran los tejidos.	Son los de la empresa. Con la incursión de China en hacer replicas masivamente, se han enfocado en la calidad de la materia prima con que se elabora la artesanía, ellos mismos se la proveen a los productores. También en dar énfasis al distintivo “hecho a mano”.
Crafts Pilandros, S.A.	Artesanía	La innovación en diseños para la empresa es lo que le permite competir el mercado de las velas aromáticas. También en cuanto a calidad de los materiales.	El esposo de la entrevistada (codueño) adaptó la maquinaria que utilizan de electricidad a gas, para ahorrar en consumo energético.	Principalmente en empaquetado han tenido que recurrir a materiales que conserven la integridad física de sus productos cuando son exportados. Con la incursión de China de producción industrial de velas a precios más bajos, han buscado dar énfasis en el distintivo “hecho a mano”.
Frutesa, S.A.	Alimentos	Se concentra en mejorar la calidad de los procesos productivos.	Ha requerido compra de equipo de enfriamiento.	Ha requerido certificaciones de estándares de calidad de sus productos agrícolas en Europa y Estados Unidos. También trabajan con certificación orgánica, para lo cual ayudan a sus proveedores a través de gestiones ante instancias competentes a obtenerlas.
Shuchil, S.A.	Productos orgánicos	En la actualidad tienen proyectado ampliar la línea de productos orgánicos como papel o velas. También implementar un proyecto de desarrollo ecoturístico en la zona donde está ubicada la planta.	Han requerido inversión en maquinaria especializada y en investigación en producción orgánica de bienes como jabón, champú y abono.	Como la mayoría de materia prima la adquieren de diversos proveedores, han tenido que invertir en la certificación orgánica de las fincas de los mismos proveedores.

Empresa	Clase	Innovación	Inversión tecnológica	Estándares de calidad
Garmol, S.A.	Alimentos	Los enlatados de loroco y semilla paterna los diferencian de los demás productores de alimentos enlatados. Actualmente, trabajan en un consomé de garrobo, nuevo en el mercado salvadoreño e internacional.	Han invertido dinero y recursos humanos en investigación, para conservar productos de corta duración enlatados y sin preservantes. También en maquinaria y equipo que automatice los procesos.	Para poder ingresar al mercado estadounidense han requerido cumplir con normas de control de alimentos de ese país. Actualmente, trabajan en mejoras de su empresa, para poder ser certificada internacionalmente y poder vender a cadenas de supermercados en Estados Unidos.
Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad del Paraíso	Productos orgánicos	Resaltan las propiedades curativas y restaurativas del paste sobre la piel.	Hasta muy recientemente, la comunidad carecía de energía eléctrica. Actualmente, están implementando el uso de planchas y máquinas de coser eléctricas.	Sus estándares son los que le solicitan los distribuidores y supermercados.
La Sureña	Productos orgánicos	Se explota producción ecológica de la semilla de marañón y la nuez. Han incursionado en nuevos productos como vino de naranja y vinagres naturales orgánicos.	Se requiere de maquinaria especial para el horneado de las nueces y envasado de los demás productos. Antes se hacía con horno de leña.	Se trabaja bajo estándares de producción orgánica y los de la cooperativa.
Coordinadora de Mujeres Campesinas de la Paz (COMUCAP)	Productos orgánicos	Se busca diferenciación del producto, en cuanto a que el café orgánico que producen es de tipo ancestral.	No requiere de mucha inversión en maquinaria y equipo. Se han hecho investigaciones con colaboración de la Universidad de Zamorano para mejorar los procesos productivos, especialmente en cuanto a abono orgánico.	Se trabaja bajo estándares de producción orgánica y los de COMUCAP.

Empresa	Clase	Innovación	Inversión tecnológica	Estándares de calidad
Nica Flies	Artesanía	En diseño de los productos.	No requiere mucha inversión, la mayoría de los procesos son artesanales. Se utilizan máquinas de coser.	Manejan criterio de calidad "hecho a mano". Trabajan con normas de calidad internacionales ISO.
COMAM-NUVI	Productos orgánicos	En diseño y en producción orgánica de productos de tela.	Requiere maquinaria para corte y confección de la ropa.	Se trabaja con certificación orgánica.
Konig Sabroso	Alimentos	Se procura que las materias primas con que se elabora el pan no contengan componentes que se haya comprobado sean nocivos para la salud, más bien se busca agregarle aditivos naturales que se cree contribuyen a una vida más sana.	Ha requerido inversión en tecnología para el horneado y corte del pan. También se ha invertido bastantes recursos económicos en investigación para el mejoramiento de la materia prima (harina) con que se elabora el pan, bajo el criterio de alimento saludable.	Han homologado los estándares de calidad utilizados dentro de la empresa, con los de las normas ISO.
AKA Precisión, S.A.	Bienes de capital	En investigación y desarrollo de procesos productivos ecológicamente sostenibles.	Es alta. Requiere inversión en maquinaria y equipos eficientes que mejoren la productividad.	Se cuenta con certificaciones internacionales, normas ISO. Actualmente se busca reducir los desechos contaminantes, como una manera de producción más limpia y sostenible.
AMASN	Productos orgánicos	Se está trabajando en mejorar genéticamente las semillas de plantas ornamentales. En su planta de producción, poseen sistemas de riego por goteo, ventiladores, abono orgánico, hidroponía y equipo de medición.	Actualmente se está invirtiendo con colaboración del Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica y la Misión China Taiwanesa para el proyecto de mejora de las semillas.	Trabajan con certificación orgánica.

Cuadro A.7. Relación con actores estratégicos

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
De La Selva, S.A.	No ha percibido apoyo.	Vínculos estrechos. Tienen alrededor de 25 proveedores de origen indígena, en la mayoría de los casos son mujeres las que fabrican los productos y los venden directamente o a través de sus esposos a la empresa. Hay autoempleo.	Indirecta. Han recibido apoyo de la gremial de exportadores en Guatemala, en las gestiones para su participación en ferias comerciales internacionales.	Contacto directo e intermediación. La empresa asiste a ferias internacionales donde conoce directamente a los clientes. Otro medio de contacto es a través de la oficina en Dinamarca.	Activa. La empresa da especificaciones a sus proveedores sobre los productos que requiere.	No ha percibido apoyo.	No ha percibido apoyo.
Crafts Pildiros, S.A.	No ha percibido apoyo.	Vínculos medianamente estrechos. Brindan empleo a mujeres de la comunidad. La empresa tiene varios años de residir en su comunidad.	Indirecta. Han recibido apoyo de la gremial de exportadores de Guatemala para la exportación de sus productos.	Contacto directo. A través de ferias internacionales. Utilizan bastante Internet para mantener relación directa con clientes.	Activa. La empresa da especificaciones a sus proveedores sobre los productos que requiere.	No ha percibido apoyo. Más bien, colaboran con universidades para que estudiantes hagan pasantías en la empresa.	Ha percibido apoyo. El gobierno de Taiwán apoya a los productores que proveen a Frutesa, los cuales tienen que certificar que poseen medios para poder exportar, de esta manera Frutesa colabora con ellos, y mediante la cooperación internacional se busca mejorar la producción, haciéndola más eficiente y que se respeten los estándares de calidad orgánica.

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
De La Selva, S.A.	No ha percibido apoyo.	Vínculos estrechos. Tienen alrededor de 25 proveedores de origen indígena, en la mayoría de los casos son mujeres las que fabrican los productos y los venden directamente o a través de sus esposos a la empresa. Hay autoempleo.	Indirecta. Han recibido apoyo de la gremial de exportadores en Guatemala, en las gestiones para su participación en ferias comerciales internacionales.	Contacto directo e intermedación. La empresa asiste a ferias internacionales donde conoce directamente a los clientes. Otro medio de contacto es a través de la oficina en Dinamarca.	Activa. La empresa da especificaciones a sus proveedores sobre los productos que requiere.	No ha percibido apoyo.	No ha percibido apoyo.
Crafts Pildros, S.A.	No ha percibido apoyo.	Vínculos medianamente estrechos. Brindan empleo a mujeres de la comunidad. La empresa tiene varios años de residir en su comunidad.	Indirecta. Han recibido apoyo de la gremial de exportadores de Guatemala para la exportación de sus productos.	Contacto directo. A través de ferias internacionales. Utilizan bastante Internet para mantener relación directa con clientes.	Activa. La empresa da especificaciones a sus proveedores sobre los productos que requiere.	No ha percibido apoyo. Más bien, colaboran con universidades para que estudiantes hagan pasantías en la empresa.	Ha percibido apoyo. El gobierno de Taiwán apoya a los productores que proveen a Frutasa, los cuales tienen que certificar que poseen medios para poder exportar, de esta manera Frutasa colabora con ellos, y mediante la cooperación internacional se busca mejorar la producción, haciéndola más eficiente y que se respeten los estándares de calidad orgánica.

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
Frutesa, S.A.	<p>Ha percibido apoyo. Cuando la empresa estaba iniciando, el gobierno de Guatemala tenía un programa para impulsar exportaciones, del cual se vio beneficiada. Recientemente, ma-nifesta que no percibe apoyo del Gobierno para exportadores.</p>	<p>Vinculos estrechos. Desde que la empresa comenzó a funcionar, emplean a mujeres indígenas de la comunidad principalmente, la mayoría trabaja por temporadas, pero observan constancia con respecto a las empleadas que llegan año con año. Los proveedores son de lugares aledaños. Hay autoempleo.</p>	<p>No menciona vínculos.</p>	<p>Contacto directo. Participa en ferias internacionales donde interactúa con clientes. Man-tiene contacto a través de medios electrónicos.</p>	<p>Activa. Colabora lógicamente con sus proveedores para que certifiquen sus plantaciones.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>	<p>Ha percibido apoyo. Una ONG europea le ha brindado apoyo enviándole compradores y en la confección de diseños. También colaboran con universidades para que estudiantes hagan pasantías en la empresa.</p>

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
Shuchil, S.A.	<p>Ha percibido apoyo. El gobierno de El Salvador ha promovido la participación de la empresa en ferias comerciales internacionales.</p>	<p>Vínculos mediantemente estrechos. De preferencia compran productos certificados a cooperativas de la zona.</p>	<p>Participativa. Forma parte de la junta directiva de una asociación de procesadores de productos no tradicionales.</p>	<p>Contacto directo. A través de ferias comerciales y comunicación por medios electrónicos.</p>	<p>Activa. La empresa además de dar especificaciones a sus proveedores sobre los productos que requiere, también ayuda a que se certifiquen como productores orgánicos.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>	<p>Ha percibido apoyo. Económico de una fundación estadounidense para asistir a ferias internacionales y para capacitación.</p>

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
Garmol, S.A.	<p>Ha percibido apoyo. Fue muy importante al inicio, pues los Ministerios de Economía y Relaciones Exteriores de El Salvador promovieron ferias comerciales para impulsar a empresas para que exporten.</p>	<p>Vínculos escasos. No ha sido un actor prioritario. La empresa ha tenido que cambiar de ubicación en varias ocasiones.</p>	<p>Participativa. Forma parte de grupos empresariales.</p>	<p>Contacto directo. A través de ferias comerciales y comunicación por medios electrónicos.</p>	<p>Activa. Buscan promover formalmente el cultivo de semilla paterna. Para el consumo de garrobo, al ser un animal protegido la carne es adquirida en centros de crianza autorizados y certificados.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
Cooperativa Nuevo Amanecer de Soledad del Paraíso	No ha percibido apoyo.	Vínculos estrechos. Ha sido fundamental en el encadenamiento productivo. Los esposos de las socias cultivan el paste y lo venden a la Cooperativa. Una gran parte de las familias de la comunidad se dedica a esta actividad. Hay autoempleo.	Participativa. Se han incorporado a la Cámara de Comercio para adquirir código de barras para sus productos.	Por intermediación. Hasta 2004, vendían a distribuidores para mercado nacional, realizaban gestiones para comercializar a nivel internacional.	Autoproveeduría. Los esposos de las socias son los dueños de las fincas donde se cultiva el paste, ellos lo venden a la cooperativa.	Ha percibido apoyo. Estudiantes de la Universidad de Zamorano han contribuido al impulso de la empresa, en las áreas administrativas, también en la gestión de fondos y de capacitación con otras organizaciones.	Ha percibido apoyo económico y capacitación por parte de la cooperación canadiense (una vez) y española.

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
La Sureña	No ha percibido apoyo	Vinculos estrechos. Dan empleo a mujeres de la comunidad, los productos los adquieren de las fincas de varios de los esposos de las socias. Hay autoempleo.	No menciona vínculos.	Contacto directo.	Autoproveeduría. Adquiere la materia prima de sus productos de fincas de los esposos de las socias y vecinos de la comunidad.	No ha percibido apoyo.	Ha percibido apoyo. Han sido beneficiadas por la contribución de la Fundación Friedrich Ebert, de Alemania, y de organizaciones promotoras de comercio justo en Alemania, Bélgica, Francia y España.
Coordinadora de Mujeres Campesinas de la Paz (COMUCAP)	No ha percibido	Vinculos estrechos. La cooperativa está compuesta por mujeres de la comunidad. Hay autoempleo.	Participativa. El grupo, coordinadora, está conformado por varias cooperativas.	Contacto directo. La Coordinadora ha realizado visitas frecuentes a Europa para establecer contactos	Autoproveeduría. Varias de las mujeres son dueñas de fincas, en otros casos	No ha percibido apoyo.	Ha percibido apoyo. Ha contado con la ayuda financiera y logística de organizaciones internacionales como Oxfam y la Fundación Friedrich Ebert.

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
Nica Files	<p>Ha percibido apoyo. Cuando inició se vio beneficiada de un programa del Gobierno de Nicaragua para apoyar la pequeña y mediana empresa. Existen fondos de cooperación internacional manejados por el Gobierno, para el desarrollo de PYMES.</p>	<p>Vínculos mediantemente estrechos. Valora el vínculo de la empresa con la comunidad, generando empleos, especialmente a mujeres que son madres y esposas.</p>	<p>Participativa. La dueña forma parte de una organización gremial de pequeñas y medianas empresas y de una asociación de manufactureros en Estados Unidos.</p>	<p>Contacto directo e intermediación. Mantiene relaciones directas con los clientes, posee un socio comercial en Estados Unidos.</p>	<p>Pasiva. Reciben la materia prima desde otros países y, de proveedores nacionales. No hay mayores especificaciones.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
CO-MAM-NUVI	<p>Ha percibido apoyo. Se han sentido beneficiadas al participar en el régimen de zona franca. El Ministerio de Fomento de Industria y Comercio (MIFIC) les ha ayudado a hacer gestiones burocráticas para exportar pequeñas cantidades. También han recibido capacitación en maquila por parte de instituciones estatales.</p>	<p>Vinculos estrechos. Las socias provienen de la comunidad. Hay autoempleo.</p>	<p>Participativa. A través de vínculos establecidos con el MIFIC intercambian experiencias y existen redes de comunicación entre empresarios nicaragüenses en las que participa la cooperativa.</p>	<p>Contacto directo e intermediación. Con algunos clientes tratan directamente, con otros por medio de un contacto en los Estados Unidos.</p>	<p>Activa. Compran a diversos proveedores, que garantizan que los tejidos de las telas sean producidos bajo certificación orgánica.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>	<p>Han percibido apoyo. Organizaciones no gubernamentales han colaborado a través de procesos de acompañamiento y financiamiento para el establecimiento de la cooperativa y donación de terreno.</p>

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
Konig Sabroso	<p>No ha percibido apoyo.</p>	<p>Vínculos medianamente estrechos. Para la empresa es importante brindar educación en cuanto alimentación saludable.</p>	<p>Participativa. La dueña ha sido miembro de la junta directiva de varias cámaras empresariales y grupos de mujeres de Costa Rica.</p>	<p>Contacto directo. Son distribuidores directos para supermercados y restaurantes. Buscan tener mayor relación con el consumidor final a través de impulsadores del producto en supermercados.</p>	<p>Activa. La misma empresa ha hecho investigaciones para mejorar la materia prima con que elabora sus productos, la información se la transfiere a sus proveedores, para que los elaboren bajo ciertas especificaciones.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>

<p>Empresa</p>	<p>Gobierno</p>	<p>Comunidad</p>	<p>Organizaciones empresariales</p>	<p>Clientes</p>	<p>Proveedores</p>	<p>Universidades</p>	<p>Cooperación Internacional</p>
<p>AKA Precisión, S.A.</p>	<p>No ha percibido apoyo.</p>	<p>Vínculos estrechos. Se prefiere contratar personal aledaño a las instalaciones de la empresa. Organizan actividades deportivas con vecinos de la comunidad.</p>	<p>Participativa. La dueña es miembro de las juntas directivas de varias cámaras empresariales de Costa Rica.</p>	<p>Contacto directo. Sus clientes son principalmente transnacionales que tienen base de operaciones en Costa Rica. También poseen contactos en Guatemala y El Salvador.</p>	<p>Pasiva. Poseen un único proveedor, al que le piden como condición que mantenga el producto (herramientas y acero) en Costa Rica.</p>	<p>Ha percibido apoyo. En algunas etapas del proceso productivo se requiere de personal con conocimiento técnico muy especializado, formado en universidades del país de origen.</p>	<p>Ha percibido apoyo. El Gobierno de Canadá le hizo un préstamo para compra de equipo.</p>

Empresa	Gobierno	Comunidad	Organizaciones empresariales	Clientes	Proveedores	Universidades	Cooperación Internacional
AMASN	<p>Ha percibido apoyo. El Ministerio de Agricultura y Ganadería les ha brindado asesoría en cuanto a cultivos orgánicos. El Instituto de Desarrollo Agrario de Costa Rica, les donó tierras para el cultivo de las plantas ornamentales.</p>	<p>Vínculos estrechos. La filosofía de la asociación es contribuir al desarrollo integral de las mujeres que la componen y puedan mejorar las condiciones económicas de sus familias y, por consiguiente, la comunidad de origen indígena y rural. Hay autoempleo.</p>	<p>Participativa. La asociación forma parte de una unión de asociación productoras de plantas ornamentales. Dirigen</p>	<p>Contacto directo. Anteriormente se trabajaba a través de un intermediario en Costa Rica. En la actualidad se realizan gestiones para tratar directamente con los clientes a nivel internacional.</p>	<p>Autoproveeduría. La asociación posee tierras donde cultiva las plantas.</p>	<p>Ha percibido apoyo. Sin embargo, la universidad de la que obtuvieron colaboración no está ubicada en su país de origen.</p>	<p>Ha percibido apoyo. Han obtenido capacitación como parte de un programa financiado por la Misión China-Taiwanesa en Costa Rica, para la mejora genética de los cultivos.</p>

