

Incubación Empresarial con Mujeres Rurales en Guatemala:

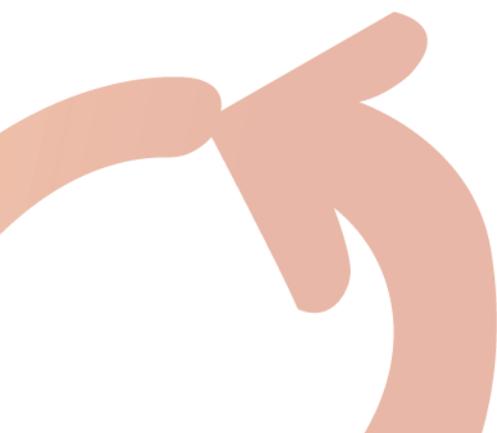
El Caso de la Estrategia de Comercialización y Marca “Wakami”

Por María Pacheco, Queta Rodríguez, Ligia Chinchilla, Juan Cheaz y Pavel Isa Contreras¹

¹ María Pacheco (mariakiej@gmail.com) es Directora Ejecutiva de Kiej de los Bosques, Queta Rodríguez (quetarodriguez@kiejdelosbosques.com) es la Gerente de Comercialización, Ligia Chinchilla es (ligia@kiejdelosbosques.com) Gerente Administrativo/Financiera de Kiej de los Bosques y Comunidades de la Tierra ONG, Juan Cheaz (jcheaz@rimisp.org) es Coordinador del Proyecto “Alianzas para el Empoderamiento Económico (AEE)”, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP), y Pavel Isa Contreras (Pavel.isa.contreras@gmail.com) es consultor para el Proyecto AEE.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
1. RESULTADOS, CAMBIOS O INNOVACIONES PRINCIPALES.....	5
2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO	8
2.1. Organización de su implementación	10
3. FACTORES CLAVE QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS	11
3.1. Vinculados a las organizaciones de que acompañan el proceso – Kiej / CdT	15
3.2. Vinculados a los grupos de mujeres artesanas	16
3.3. Vinculados a actores externos: Estado, cooperación, organizaciones rurales, sector privado y consumidores	17
4. FACTORES CLAVE QUE LIMITAN LOS RESULTADOS	18
4.1. Vinculados a las organizaciones de que acompañan el proceso – Kiej / CdT	18
4.2. Vinculados a los grupos de mujeres artesanas	19
4.3. Vinculados a actores externos: Estado, cooperación, organizaciones rurales, sector privado y consumidores	20
5. LECCIONES.....	21
CONCLUSIÓN.....	21
REFERENCIAS Y LITERATURA CONSULTADA	22
ANEXOS.....	23



Incubación Empresarial con Mujeres Rurales en Guatemala: El Caso de la **Estrategia de Comercialización y Marca “Wakami”**

Por María Pacheco, Queta Rodríguez, Ligia Chinchilla, Juan Cheaz y Pavel Isa Contreras

INTRODUCCIÓN

El proyecto Alianzas para el Empoderamiento Económico (AEE) busca mejorar el impacto en el desarrollo y en los procesos de cambio institucional por parte de iniciativas sobre medios de vidas rurales y acceso a mercados en América Latina y el Caribe. Para ello, facilitará el establecimiento de una red de trabajo colaborativa que generará aprendizajes útiles para promover cambios necesarios en el ambiente donde las iniciativas se desarrollan, así como las estrategias para su implementación.

El foco del proyecto es vincular a diversos actores sociales para que trabajen de manera conjunta en aprender de sus respectivas experiencias sobre proyectos de medios de vida rurales y acceso a los mercados (pasados o en curso), que representen "Islas de Éxito". Es decir, proyectos que han obtenido resultados tangibles y cuyas experiencias podrían ser valiosas para el aprendizaje, la multiplicación y la promoción de cambios en políticas y procesos institucionales. Una de estas experiencias es el proyecto “Incubación Empresarial con Mujeres Rurales” que Kiej de los Bosques (www.kiejdelosbosques.com) y Comunidades de la Tierra (www.comunidadesdelatierra.org), con apoyo de ICCO² (Organización Intereclesiástica para el Cooperación al Desarrollo), impulsan en Guatemala.

² <http://www.icco.nl/nl/projecten/project/latijns-amerika/guatemala/699/business-incubation-with-rural-women>

Este documento sistematiza la experiencia de incubación de empresas rurales de mujeres en Guatemala y de articulación de estas a mercados ampliados, tanto nacionales como internacionales, mediante una estrategia de comercialización y marca conocida como la cadena “Wakami”³.

El contexto global en el que se inscribe la iniciativa de incubación de empresas y articulación a los mercados entraña serios retos. Una de las características más sobresalientes de la llamada globalización económica ha sido la creciente transnacionalización de la producción a través de la conformación de cadenas productivas globales. En ese marco, uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan grupos sociales y territorios específicos en países pobres es lograr una inserción dinámica y autosostenida en mercados ampliados y una articulación ventajosa en cadenas productivas. Estos retos se tornan particularmente difíciles en el caso de grupos tradicionalmente excluidos o discriminados como las mujeres o las poblaciones indígenas o afro-descendientes, los cuales, por lo general, tienen menos activos productivos, menos acceso a servicios sociales básicos y servicios de formación para el desarrollo de capacidades empresariales y menor poder para retar la subordinación, los roles tradicionales que la sociedad les ha asignado y la valoración que esta hace de su trabajo.

El Grupo Saqil en Guatemala, conformado por Kiej de los Bosques, una empresa comercializadora de productos fundada en 2004, y Comunidades de la Tierra (CdT), una ONG incubadora de empresas, han desarrollado una metodología para incubar empresas rurales y han impulsado la creación y desarrollo de Wakami, una estrategia de comercialización y marca de productos artesanales.

Inicialmente Kiej era una organización cuyo objetivo era la promoción del desarrollo sostenible en zonas rurales, pero terminó convirtiéndose en una empresa socia que comercializa productos de pequeños emprendimientos rurales. Al mismo tiempo, Kiej dio origen a CdT para facilitar la creación de empresas. Teniendo como precedente la creación de Sacalá, una empresa rural de comercialización de productos forestales, Kiej participó en

³ www.wakamiworld.com

la creación, en Jocotán, de la Asociación Ajpatnar Chorti, una agrupación de 350 socios de 8 comunidades que produce y comercializa con éxito productos de fibras naturales en mercados nacionales e internacionales a través de Fibras Nativos, una empresa comercializadora de fibras propiedad de la asociación y de otros actores locales.

ICCO, la Embajada de Noruega y la Primera Dama de la República (Wendy de Berger) contribuyeron a que Kiej sistematizara la experiencia en Jocotán de incubación de empresas rurales vinculadas a mercados, y la replicara en 40 comunidades en 10 departamentos de Guatemala para la incubación de empresas de mujeres. La sistematización y esa experiencia sentaron las bases para continuar mejorando el sistema de incubación.

La metodología de este trabajo consistió en la revisión de la documentación recibida por parte de las instituciones involucradas, entrevistas a actores e informantes clave, incluyendo a mujeres que emprendieron iniciativas en el marco del trabajo del Grupo Saqil, un recorrido por el territorio, y la realización de dos talleres, uno con grupos de mujeres emprendedoras **que forman parte de la cadena “Wakami”** y otro con personal de las instituciones promotoras y donantes.

La primera sección de este documento describe los resultados de la iniciativa, destacando además el número de personas beneficiarias y el período de tiempo de la iniciativa. La segunda sección nos introduce al marco conceptual y metodológico que sustenta el proceso de incubación de empresas rurales con mujeres y la organización que requirió su implementación. La tercera sección discute los factores clave que incidieron en los resultados obtenidos incluyendo las alianzas con actores, el tipo de participación de las personas beneficiarias, y los roles de los actores externos como el Estado, las agencias de cooperación, las empresas privadas y las organizaciones rurales. La cuarta sección aborda los factores tanto internos como del entorno que limitaron los resultados. La quinta recoge las lecciones aprendidas para la organización, para proyectos y programas similares y más generalmente para el proyecto AEE. La última sección concluye destacando la relevancia del caso sistematizado, y los desafíos y las nuevas preguntas que esta levanta.

1. RESULTADOS, CAMBIOS O INNOVACIONES PRINCIPALES

El proyecto Incubación Empresarial con Mujeres Rurales es desarrollado por Comunidades de la Tierra (CdT) y se apoya en la experiencia de esa organización en procesos de incubación de empresas rurales, y de Kiej de los Bosques en el desarrollo de marcas y la comercialización de productos. La incubación se hace a partir de la Metodología de Negocios Incluyentes desarrollada por CdT, lo cual incluye además de la formación de empresas formales, el desarrollo de productos y el mejoramiento productivo, y la comercialización es apoyada por Kiej bajo la marca Wakami.

El proyecto, que inició en 2009 logró crear ocho empresas de mujeres, cada una en una comunidad distinta en las localidades de Pastores y Magdalena Milpas Altas, Sacatepéquez, Aldea Monte Redondo y Sta. Elena Barillas Guatemala y Retalhuleu. Adicionalmente, con el acompañamiento de CEIPA, una organización que trabaja por los derechos de la niñez y la adolescencia, incubó dos empresas de jóvenes de ambos sexos en Quetzaltenango. A esas ocho empresas están asociadas 133 mujeres que elaboran principalmente productos de bisutería, en particular collares, pulseras, aretes, llaveros y otros. Junto a ellas fueron capacitadas otras 35 mujeres para el mejoramiento de los procesos productivos y la gestión de la producción.

Nombre del Grupo	H	M	Total de Integrantes	Ubicación	Producto
Mujeres Concepción		12	12	Aldea San Lorenzo, Pastores, Sacatepéquez	Bisutería (Pulseras de la Tierra)
Mujeres Productivas		20	20	Magdalena, Milpas Altas, Sacatepéquez	Bisutería (Pulseras de la Tierra)
Mujeres Primavera	La	20	20	Aldea Monte Redondo, San José Pinula, Guatemala	Bisutería (Pulseras de la Tierra)
Grupo Esmeraldas	Las	8	8	Santa Elena Barillas, Villa Canales, Guatemala	Bisutería (Hadas de Kingdom of Light)

Nombre del Grupo	H	M	Total de Integrantes	Ubicación	Producto
Nuevo Amanecer		40	40	Nuevo Montecristo, Champerico, Retalhuleu	Bisutería
Nueva Esperanza		13	13	San Cristóbal, Totonicapán	Corte y Confección
Maya Botanika		12	12	San Juan La Laguna, Sololá	Tinte Natural
Ixoq'í		8	8	Aldea Buena Vista, Tecpán, Chimaltenango	Textil y Corte y Confección
Total		133	133		

Fuente: Incubación Empresarial con Mujeres Rurales. Informe narrativo final. Comunidades de la Tierra – ONG, Guatemala. 1 de marzo de 2011.

De los grupos presentados en el cuadro anterior los cinco primeros están vinculados a la estrategia de comercialización y marca Wakami, en la cual hemos enfocado la presente sistematización.

En adición a la formación de empresas sólidamente vinculadas a los mercados internos y externos, y al número de mujeres involucradas, en 2010 las empresas incubadas y promovidas por el proyecto lograron ventas por un monto de Qs. 592 mil, lo que fue equivalente a poco más de US\$ 70 mil. Esto representa unos US\$ 700 por mujer⁴.

Como resultado del surgimiento de nuevas empresas en las comunidades, la economía se ha diversificado, haciendo que el ingreso de los hogares no dependa exclusivamente de la agricultura, en la cual trabajan solo los hombres, sino también de las actividades artesanales desarrolladas por mujeres y las cuales también han despertado el interés de algunos hombres.

Durante las visitas de campo y mediante interacciones con las mujeres artesanas se pudo constatar no solamente los resultados en términos de mejores ingresos de las mujeres y

⁴ Al momento de cerrar este documento, eran 17 el número de empresas rurales que formaban parte de Wakami, con un total 340 personas involucradas en la cadena. En 2010, se habían incorporado 9 nuevos grupos, incluyendo grupos de jóvenes cuyo objetivo es para sus estudios secundarios y universitarios. En 2011, el ingreso promedio de los grupos iniciales era de US\$100 por mes comparado con US\$ 700 anuales en 2010.

mayores empleos generados en algunas de las comunidades, sino también algunos cambios cualitativos que merecen ser resaltados.

Dichos cambios tienen que ver con el tema del reconocimiento. Las mujeres son ahora reconocidas en sus familias, por sus maridos, por miembros de la comunidad por sus talentos y capacidades productivas y no solamente asociadas con las labores tradicionales del hogar y el cuidado. La generación de ingresos les permite enviar a los hijos a la escuela, atender las necesidades de la salud y realizar mejoras en las viviendas. Esto, combinado con un mayor reconocimiento parece redundar en un mayor y aparente sentido de seguridad y realización en las mujeres.

Los cambios también tienen que ver con las relaciones dentro y fuera del hogar. Hacia dentro se complementan los roles y surgen nuevos comportamientos desde los maridos y los hijos, en apoyo a la mujer. Hacia afuera, los comunitarios constatan las mejoras en las mujeres, preguntan, se acercan y buscan cómo aprender e integrarse a grupos de trabajo de las mujeres.

Hay cambios en las relaciones entre las mujeres. Se forman relaciones de interdependencia, apoyo mutuo y solidaridad y asimismo emergen liderazgos dentro de los grupos. Los liderazgos se expresan en roles que van desde la representación de los grupos en su vinculación con los mercados y las organizaciones de apoyo, la capacitación de nuevas integrantes en las técnicas de confección de las artesanías, el manejo de las finanzas, la presentación de propuestas a autoridades locales relacionadas con necesidades de las integrantes de los grupos y sus familias, entre otros aspectos.

Finalmente, las mujeres creen en sí mismas, creen que pueden hacer cosas no asignadas en los roles tradicionales de género, desarrollan un sentido emprendedor y sirven de ejemplo en los hogares y las comunidades.



Muchas de las innovaciones que han propiciado los resultados y cambios se pueden explicar a partir del abordaje del trabajo y de las principales características del método de incubación, las cuales se presentan en la siguiente sección.

2. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

El objetivo del proyecto fue explotar las potencialidades productivas de la gente, del territorio y de sus recursos creando negocios sostenibles y con fuertes lazos con los mercados, y revalorizar a las personas, fortaleciendo su autoestima y promoviendo su empoderamiento.

El medio para lograr este objetivo fue la aplicación de la Metodología de Negocios Incluyentes la cual tiene en su centro la creación y desarrollo de negocios sostenibles en base al aprendizaje de las personas, y la creación de alianzas comerciales entre esos negocios y los mercados.

Para CdT, la Incubación de Empresas Rurales significa “apoyar la transformación de grupos y pequeñas organizaciones productivas de las áreas rurales de Guatemala y el mundo, para que se conviertan en empresas que puedan producir, vender y/o competir en los mercados locales, regionales, nacionales o internacionales. Este proceso parte de los sueños y necesidades de los integrantes de los grupos, tomando en consideración sus destrezas, conocimientos y potencialidades, así como también, las necesidades y tendencias de los mercados.

El método de incubación de negocios incluyentes se trata de un proceso por etapas que inicia con la conformación de un grupo de personas, en este caso, de mujeres rurales en aldeas seleccionadas en Guatemala, las cuales identifican aspiraciones y metas económicas comunes. En una etapa siguiente, el grupo se informa y aprende sobre qué es una empresa

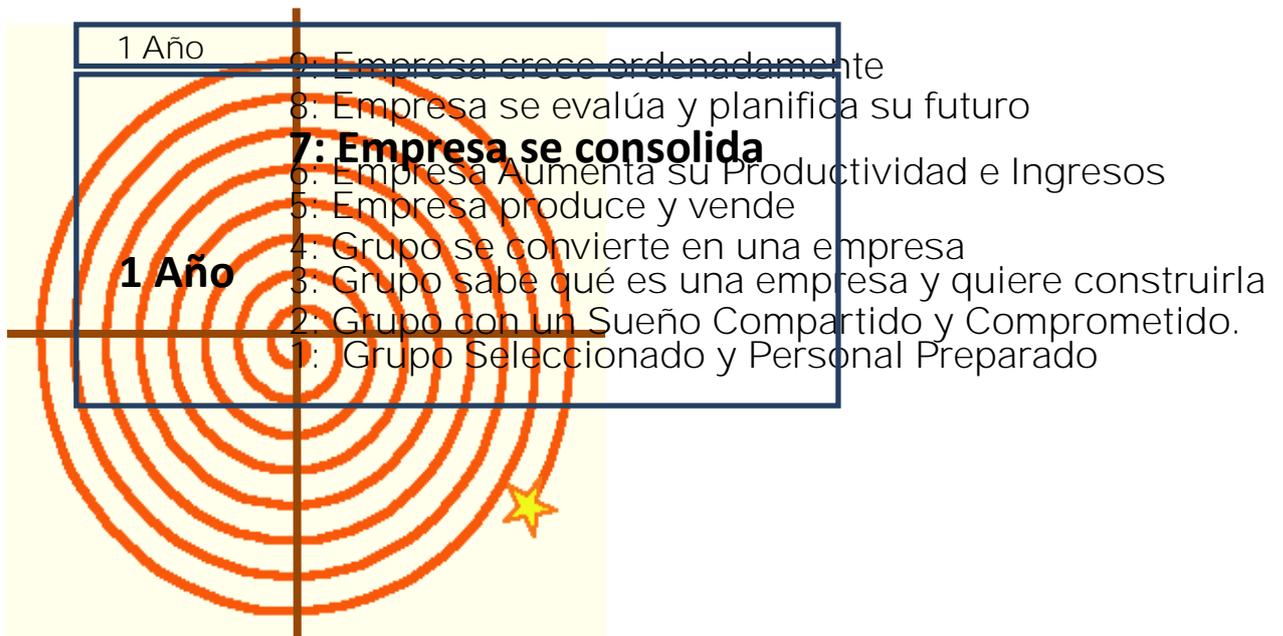
y decide construirla. El paso posterior es convertir el grupo en una empresa colectiva, formalmente constituida e inicia su producción y la coloca en el mercado. La fase subsecuente consiste en lograr transformaciones en los procesos productivos que incrementen la productividad y los ingresos, en vistas a consolidar la empresa. Finalmente, la empresa se evalúa, planifica y crece de forma ordenada. Cada etapa tiene un contenido y un tiempo especificado de tal forma que desde la fase de conformación del grupo hasta la fase de consolidación y evaluación se puede desarrollar en un año calendario, mientras la última fase, la relativa al inicio del proceso de crecimiento puede tomar un tiempo adicional desde 6 hasta 12 meses. Un elemento importante, es que la metodología considera que las mujeres deben tener resultados económicos de forma temprana (entre 4 y 6 meses) de forma de evitar la desmotivación o bien aumentar la credibilidad. En el centro de ese proceso está el aprendizaje de las personas que integran las empresas en dos áreas críticas: la gestión administrativa y la gestión de los procesos productivos.

Las principales características del Método⁵ son las siguientes:

- Se basa en la visión y los sueños de las personas involucradas.
- Escogemos ver el potencial en todo, en lugar de ver lo que hace falta.
- **Usamos una metodología de “aprender haciendo”, en la que el grupo, incubado por nosotros, busca las soluciones que mejor satisfacen sus necesidades, recursos y clientes.**
- Enfatizamos que lo que ofrecemos son posibilidades de negocios y no proyectos.
- Es replicable y medible.

⁵ Manual “Metodología de Negocios Incluyentes”. Comunidades de la Tierra – ONG, Guatemala. 2010.

Con todo lo anterior, el método consiste en 9 ciclos, que se desarrollan en 2 años calendario y que son las siguientes:



Igualmente la metodología se dotó de indicadores clave para evaluar el desempeño de la estrategia, entre las que destacan el número de personas trabajando permanentemente, la tasa de deserción, el nivel de remuneración por persona con un máximo de tres horas de trabajo por día y el perfil de negocios y del personal en momentos distintos de la implementación de la estrategia. En el caso de esta iniciativa, los grupos de mujeres tenían un tamaño de entre 8 y 15 personas trabajando de forma permanente, la tasa de deserción máxima fue de 10% por año, la remuneración mensual por no más de 3 horas de trabajo por día fue de Q. 200.00 (poco menos de US\$ 25 o menos de US\$ 1 por día), los grupos y el personal alcanzaron un perfil ideal durante el primer año del negocio.

2.1. Organización de su implementación

La organización del proceso responde a una estructura que asigna funciones y espacios claramente diferenciados a Kiej de los Bosques, a Comunidades de la Tierra (ambas

organizaciones externas que facilitaron y promovieron el proyecto), y a los grupos y empresas constituidas. Kiej tiene la responsabilidad de promover la vinculación de las empresas de mujeres incubadas a los mercados local, regional, nacional e internacional, a fin de lograr canales de comercialización estables y ventas sostenidas. Kiej hace esto usando la marca Wakami que ya tiene un posicionamiento de mercado y un reconocimiento de un conjunto crítico de clientes intermedios y finales.

Por su parte, Comunidades de la Tierra (CdT) es la institución responsable de la organización, el asesoramiento y el acompañamiento a los grupos de mujeres en el proceso de formación de empresas. CdT facilita el proceso de organización y aprendizaje de los grupos.

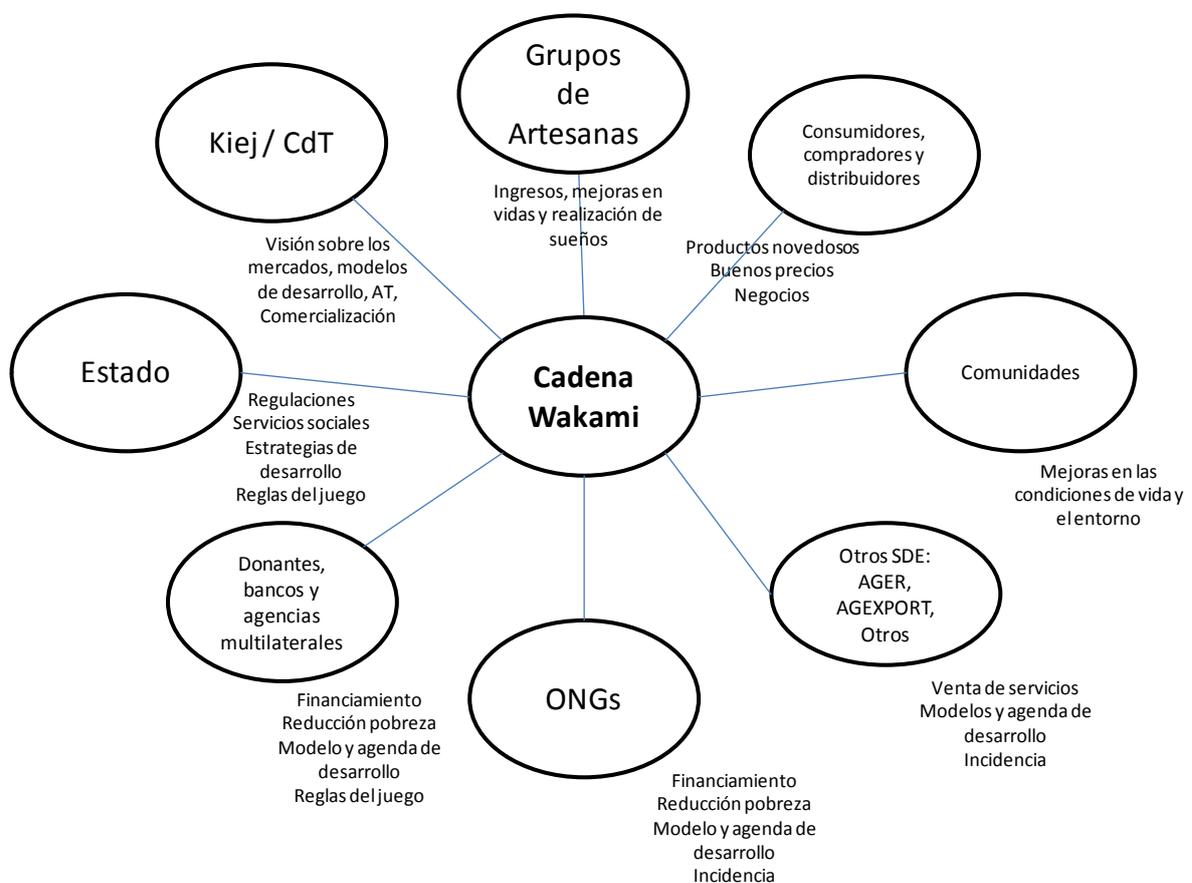
Finalmente, son las mujeres de los grupos las responsables de organizarse, capacitarse, crear formalmente las empresas, gestionarlas desde el punto de vista administrativo y de los procesos productivos, evaluar su desempeño y mejorar los procesos de producción y de gestión.

3. FACTORES CLAVE QUE INCIDEN EN LOS RESULTADOS

Durante el proceso de sistematización de la presente experiencia se ha hecho un esfuerzo no solamente en relevar los principales resultados en términos de mejoras concretas en las condiciones de los grupos de mujeres participantes, las innovaciones en los procesos y los cambios en el entorno relevante. Nos hemos enfocado particularmente en entender cuáles son los factores que, desde ese entorno relevante, ayudan u obstaculizan el avance, el impacto y la sostenibilidad.

La siguiente gráfica ubica a la Cadena Wakami en un entorno de actores relevantes. Estos actores son diversos, con agenda e intereses específicos en relación a la Cadena. Es en las relaciones con esos distintos grupos de actores – en la búsqueda de intereses comunes, el

intercambio de capacidades, la movilización de recursos, la interlocución con las entidades reguladoras, la negociación de acuerdos de colaboración, la identificación de cambios en políticas y en las prácticas, ideas y creencias de los actores, entre otros, donde se pueden encontrar posibles áreas de innovación y cambio institucional.



Por lo anterior es importante conocer el entorno, los actores relevantes en él y sus intereses o agendas. ¿Cuáles son los intereses de los actores? Desde el punto de vista de las propias artesanas, sus principales intereses radican en:

- Que los hijos vivan bien y buscar los ingresos para ello.

- Sentirse útiles y reconocidas y poder cambiar su relación con la comunidad y los consumidores.
- Crecimiento y desarrollo personales.
- Aprendizajes sobre alternativas para generar ingresos (deseos de superación).
- Creer y sentir que son dueñas de sus vidas y pueden aprovechar oportunidades y estar listas a asumir el esfuerzo.
- Mejorar acceso a activos y servicios sociales básicos.

Desde el punto de vista de las organizaciones que apoyan y acompañan el proceso, los intereses son:

- Generar prosperidad en comunidades pobres y vulnerables de Guatemala
- Empoderamiento de la mujer
- Dar ejemplos de que sí es posible empoderar con el modelo de incubación desarrollado y promover su replicación
- Promover ideas desde espacios de experimentación a partir de las etapas del modelo
- Crecer: Producción, ventas, ingresos, fuentes de financiamiento
- Conectar la realidad de las artesanas con el resto del mundo: organizaciones de apoyo, donantes y consumidores
- Moverse hacia el desarrollo de las comunidades de manera integral a partir de los ingresos generados
- Aprender y cambiar sobre la marcha
- Crear una marca global

Desde los actores externos como los donantes hay interés en evidencias el éxito y sostenibilidad de los proyectos de desarrollo que apoyan; desde los consumidores hay interés en contar con productos acordes con su identidad y conectarse con la realidad detrás de los mismos; y, desde el Estado y la sociedad, hay interés de que los proyectos de desarrollo exitosos estén alineados y conectados con los procesos de política pública.

A continuación exploramos algunos de los factores que desde las relaciones con algunos de los actores más relevantes, contribuyen a los resultados. En la medida en que las iniciativas de empoderamiento económico a nivel local pueden profundizar y/o ampliar sus relaciones con actores relevantes, se pueden esperar sinergias y complementariedades que normalmente son desaprovechadas.

3.1. Vinculados a las organizaciones de que acompañan el proceso – Kiej / CdT

Desde los actores, cinco factores explican los resultados. El primero es la previa existencia de una metodología de incubación de empresas colectivas. En efecto, la Metodología de Negocios Incluyentes promovida por CdT ya existía, y había sido articulada a través de la sistematización de experiencias pasadas en el trabajo de creación de la Asociación Tikonel Taq Che y la empresa Sacalá S.A. para la producción y comercialización de madera, con la creación de la Asociación Chorti y la empresa Fibras Nativos S.A., y posteriormente, con la iniciativa piloto de creación de empresas rurales de mujeres.

El segundo es la existencia previa de una marca reconocida que acogiera la producción y que facilitara la comercialización de la producción. La marca Wakami ya existía, la cual fue creada en el marco del trabajo para la incubación de Fibras Nativos S.A.

El tercero es una sólida alianza venida de una experiencia de trabajo conjunto entre CdT y Kiej, la cual se traduce en procesos de trabajo con un mínimo de fricciones e impasses, y

potencia los resultados del esfuerzo de incubación y articulación de las empresas a los mercados.

El cuarto es que CdT y Kiej estuvieron dispuestas a compartir, no solo el esfuerzo por incubar las empresas y fortalecer las capacidades productivas de las mujeres, sino también los riesgos de la iniciativa.

El quinto se vincula a la flexibilidad que la metodología permitía para la conformación de los grupos. En efecto, las mujeres argumentaron que el hecho de que los grupos no tuvieran restricciones en términos del número de mujeres participantes y que hubiese flexibilidad y libertad en la participación facilitó la integración de ellas y la ulterior conformación de las empresas.

3.2. Vinculados a los grupos de mujeres artesanas

Cinco factores parecen clave para explicar los resultados de la iniciativa de incubación de empresas rurales de mujeres en Guatemala desde las propias mujeres, sus empresas y sus hogares. El primero es el liderazgo del grupo con una visión clara sobre sus objetivos y actitud proactiva y un elevado nivel de determinación de las mujeres en procura de impulsar emprendimientos económicos colectivos. Esto explica la baja tasa de deserción, y el relativo éxito en crear y consolidar los grupos y su transformación en empresas, evitando que las tensiones naturales que surgen de los procesos colectivos hayan comprometido la iniciativa.

El segundo es la existencia y la identificación de habilidades latentes en las mujeres que conformaron las empresas, las cuales tenían el potencial de ser explotadas comercialmente. Estas habilidades se asociaban a la producción de artesanía.

El tercer factor es un importante nivel de solidaridad y apoyo mutuo entre las mujeres, tanto en lo referido a la parte productiva como en los problemas del hogar. Esto facilitó el

cumplimiento de metas de producción, lidiar con problemas familiares y el hogar, y fortalecer el sentido de grupo de las mujeres de las empresas.

El cuarto es que los roles de género no fueron un impedimento grave para aprovechar y explotar el potencial productivo de las mujeres en la medida en que la participación productiva en las empresas creadas podía ser realizada desde el hogar, combinando el trabajo reproductivo (de cuidado del hogar) con el productivo en las empresas.

El quinto, vinculado al anterior, es que en general, en muchos de los hogares, los demás miembros de estos se integraron de forma relativamente rápida a las nuevas actividades de fabricación de artesanía, lo que sugiere que las mujeres y muchos en sus hogares compartían la nueva meta económica y eran conscientes de la importancia de cumplir las metas de producción.

3.3. Vinculados a actores externos: Estado, cooperación, organizaciones rurales, sector privado y consumidores

El apoyo de la cooperación internacional también ha sido relevante. Específicamente, un proyecto de ICCO permitió a Comunidades de la Tierra (CdT) sistematizar las exitosas experiencias previas en la incubación de empresas y comercialización de productos Wakami, y viabilizó que esta organización pudiese proveer de la asistencia necesaria a los grupos de mujeres para identificar intereses comunes y potencialidades, articularse y formar empresas, y desarrollarlas y consolidarlas produciendo y vendiendo bajo la marca Wakami. ICCO ha creído en el rol de la empresa privada y apoyan todos los segmentos de la cadena, inclusive si esto significa apoyar el desarrollo organizacional de una empresa privada como Kiej que se dedica a la comercialización.

Por otro lado, la iniciativa de la Primera Dama de Guatemala (Wendy de Berger) para replicar la metodología de incubación de empresas en zonas rurales pobres facilitó el apoyo la cooperación no gubernamental de ICCO y de la Embajada de Noruega.

Otro factor que fue identificado por las mujeres son algunas experiencias previas con programas gubernamentales de promoción de la actividad económica, y algunos programas públicos existentes que facilitaron su articulación en los grupos.

En Guatemala existe un sentimiento de identificación en buena parte del público y los consumidores, que se sienten orgullosos de la marca Wakami. Asimismo, hay un sector privado que está transitando desde la filantropía hacia procesos de mayor creencia e involucramiento en esfuerzo de desarrollo social, contando con movimientos emergentes de emprendedores con una mayor conciencia sobre productos con valor social.

4. FACTORES CLAVE QUE LIMITAN LOS RESULTADOS

4.1. Vinculados a las organizaciones de que acompañan el proceso – Kiej / CdT

Un primer factor limitante para incubar empresas de mujeres rurales fue que, aunque ya CdT tenía experiencia en incubar empresas colectivas (casos Sacalá y Fibras Nativos S.A.) y contaba con una sistematización y un método desarrollado, se trataba de una iniciativa que todavía no tenía una amplia experiencia precedente, lo que entrañaba riesgos aprobar la efectividad de la metodología en nuevos contextos y con grupos diferentes.

Adicionalmente, distinto a las experiencias previas, este era un proyecto múltiple de incubación simultánea de varias empresas rurales de mujeres que no contaba con un claro aval público como en el caso del proyecto previo, el cual había sido co-auspiciado por la Primera Dama.

Un tercer factor limitante era la disponibilidad de recursos por parte de los actores para impulsar la iniciativa. Aunque se recibió apoyo de la cooperación internacional, los montos envueltos eran restringidos.

4.2. Vinculados a los grupos de mujeres artesanas

El objetivo de incubar empresas de mujeres rurales se enfrentó a la dificultad de la inexistencia de los grupos de mujeres; en otras palabras, no existían, como grupo, los actores protagonistas y beneficiarios del proyecto.

Adicionalmente, los grupos de mujeres desconocían el potencial que tenían para formar empresas sostenibles y exitosas, y para generar ingresos. Ese desconocimiento se refiere tanto a sus potencialidades productivas como a las de organizarse para formar una empresa productiva. No sabían que podían producir y vender de forma sostenible, cómo hacerlo y cómo organizarse colectivamente para hacerlo.

Por otro lado, algunas mujeres resistían la integración a la iniciativa porque las dominaba el pesimismo o la inercia. Otras, las de mayor edad, enfrentaban dificultades físicas, como una pobre visión, para participar. Además, algunas mujeres tenían restricciones a la participación asociadas a la distancia a la que vivían de los puntos de entrega de la producción, lo que acrecienta los costos y reduce la rentabilidad de la participación.

Una cuarta restricción se refiere a las limitadas capacidades de gestión administrativa y de los procesos productivos de las mujeres en los grupos. Aunque las mujeres tenían ciertas destrezas que sirvieron de bases, sus capacidades para mejorar y transformar los procesos productivos eran muy restringidas. Igualmente, sus conocimientos en materia de gestión

administrativa, de manejo contable y de gestión y organización de la producción eran muy bajos. Esto obliga a un esfuerzo mayor para lograr que las mujeres estén en condiciones de administrar y producir con mayor eficiencia y efectividad.

Finalmente, aunque fue mencionado como un factor que incidió en los resultados, los roles de género tradicionales es también un factor limitante. Aunque la producción puede ser desarrollada por las mujeres desde sus hogares, los procesos de aprendizaje y de fortalecimiento de las capacidades de organización de la gestión administrativa y productiva implican desarrollar tareas fuera del hogar que pueden poder bajo tensión los roles productivos y reproductivos de las mujeres. Adicionalmente, si el trabajo productivo de estas no genera ingresos significativos, como es el caso de las primeras etapas de la incubación, esto puede sumar a las tensiones. Pero la generación misma de ingresos significativos puede generar tensiones con los hombres en los hogares si esto empodera a las mujeres y las coloca en una mejor posición para reclamar derechos y ejercer poder dentro del hogar. Aunque los documentos y la evidencia disponibles no reflejan estas tensiones, difícilmente no sean factores relevantes que hayan condicionado los resultados.

4.3. Vinculados a actores externos: Estado, cooperación, organizaciones rurales, sector privado y consumidores

La débil participación del Estado en la iniciativa de incubación de empresas de mujeres en las zonas rurales es un elemento limitante de la iniciativa en la medida en que el Estado, tanto en su expresión local (gobiernos municipales) como en su expresión nacional (p.e. Ministerio de Economía, Ministerio de Trabajo o la Secretaría Presidencial de la Mujer) pudiese convertirse en un importante catalizador y promotor de la iniciativa a través de iniciativas que contribuyan a vencer algunas de las barreras como la débil base de conocimiento, las barreras financieras y las de acceso efectivo a los mercados.

Adicionalmente, con algunas excepciones, tampoco hubo una participación activa del sector privado que facilitara la inserción a los mercados de la producción de las empresas incubadas. Un mayor nivel de participación e involucramiento del sector privado regional o

nacional pudiese haber contribuido a lograr resultados más rápidos en la comercialización de la producción.

Por último, la experiencia de la cooperación internacional en materia de apoyo a proyectos de emprendimientos rurales innovadores era limitada, lo que implicó que su participación fuese esencialmente financiera mientras que su aporte en términos de contenido y de orientación de los procesos de incubación y desarrollo de las empresas fue acotada. No obstante, debido a esa reducida experiencia, se puede decir que el proyecto fue una iniciativa audaz también para la cooperación.

5. LECCIONES

Hay al menos siete lecciones que se pueden extraer de esta iniciativa. La primera, destacada por las organizaciones promotoras **y en sus propias palabras, es que “el mercado es clave para sostener el desarrollo rural, en muchos sentidos: aporta fondos para la sostenibilidad financiera de todo el modelo (de la empresa, de la ONG y de las artesanas) llegando a donde no llega la cooperación; es la fuente de la innovación y la motivación a tener diseños nuevos y diferentes que también se trasladan a las artesanas quienes ‘sincretizan’ su destreza con las tendencias de la moda; es además un canal de visibilidad de las artesanas al mundo: el consumidor quiere saber quiénes son y buscan comprar y comunicarse siendo otra fuente de aumento de autoestima; enseña también que la Responsabilidad Empresarial Social es posible y desmitifica al empresario”⁶.**

La segunda es la centralidad de la determinación por alcanzar metas propias de desarrollo y no de otros. En palabras de una de las gestoras de este proceso, la lección es “el poder de los sueños” que posibilitó cambios trascendentales en las artesanas (“que antes no sabían ni soñar”) a través de logros en los mercados.

⁶ Notas enviadas vía correo electrónico por Laura Chinchilla.

La tercera es que aprender de la experiencia de la forma más ordenada y sistemática posible puede ser crucial para extender el trabajo de promoción del desarrollo y tener éxito en la tarea. Para la incubación de empresas de mujeres rurales en Guatemala, la sistematización de los procesos de formación de Fibras Nativos S.A. y Sacalá S.A. fue crucial porque permitió identificar los pasos clave para lograr una incubación exitosa, en particular en materia de aprendizaje de las personas en gestión y producción.

La cuarta es la pertinencia del enfoque de autodescubrir las potencialidades propias, individuales y colectivas, y de aprender a hacer y a gestionar para lograr emprendimientos colectivos de éxito. La gente es la protagonista de su propio éxito. Incrementar la productividad y los ingresos de las personas depende de forma crucial de fortalecer sus habilidades productivas en aquellas cosas en las que tienen ventajas relativas, y de aprender a que esas habilidades se transformen en ingresos. A su vez, lograr esto se deriva de que la gente genere valor produciendo con relativa eficiencia productos apreciados en los mercados y de que sean colocados con éxito en ellos. En ese sentido, una de las lecciones que aprendieron las mujeres es que se debe ser muy paciente en el proceso de aprendizaje, aceptando la diversidad de velocidades y efectividad del aprendizaje de cada persona.

La quinta es que el sentido de solidaridad, la tolerancia y de apoyo mutuo es clave, debido a que solo es posible avanzar en la producción cuando el trabajo se hace de forma colectiva. La cuarta es que el apoyo externo es muy importante para la iniciativa de crear empresas exitosas, pero este es indispensable solo en fases iniciales del proceso de aprendizaje y en la medida en que este contribuya a crear un ambiente propicio para que la gente aprenda, tal y como H. Bruton⁷ apunta para el caso de los países en fases tempranas de su desarrollo. En este caso, la cooperación contribuyó a que la gente pudiera aprender gracias a la facilitación y el apoyo técnico de CdT.

La sexta es que lograr articular las empresas incubadas a mercados amplios es vital para el éxito de la iniciativa. Existen entonces dos áreas críticas: la producción y la comercialización. En este caso, la marca Wakami logró que la fase productiva adquiriera valor y remunerara a

⁷ Bruton (1989).

las mujeres integrantes de las empresas gracias a un efectivo proceso de comercialización. Como resultado de la experiencia, las mujeres ven a los mercados como instrumentos para la transformación de las personas.

La séptima es que para las mujeres, la participación en actividades económicas exitosas es decisiva para lograr un empoderamiento individual y el fortalecimiento de la autoestima en el sentido de Amartya Sen⁸. Esto, a su vez, permite que mejoren las perspectivas de sostenibilidad de las empresas en la medida en que el éxito inicial energiza a las participantes, permite continuar el proceso de aprendizaje y consolidación, y las habilita para vencer barreras de género y de otro tipo que pueden limitar su pleno desarrollo como personas. Esta lección y la centralidad del empoderamiento para el desarrollo y la emancipación han sido ampliamente aprendidas en muchas experiencias de iniciativas productivas y desarrollo de mujeres pobres como las documentadas por Gita Sen en la India.

CONCLUSIÓN

La experiencia de la iniciativa de incubación de empresas rurales de mujeres en Guatemala demuestra el potencial que tiene un esfuerzo de desarrollo de personas pobres dirigido a identificar sus potencialidades productivas, a organizarse y a aprender para producir colectivamente y vender, y a conectarse a mercados ampliados.

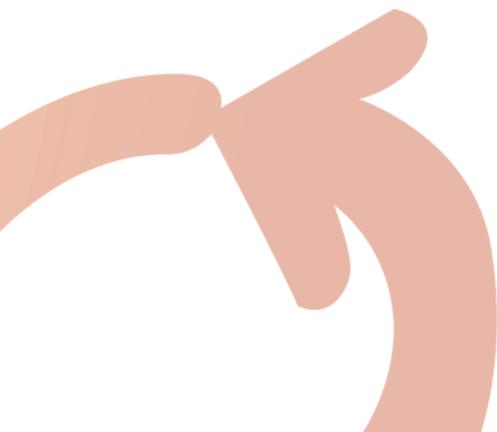
Esta revela que es posible superar la exclusión económica, lograr avances contra la subordinación de género y reducir privaciones materiales de las mujeres y sus dependientes si estas logran aprender de sí mismas, a trabajar en colectivo y a producir con mayor eficiencia adoptando técnicas de mayor productividad.

Al mismo tiempo, el éxito en vencer la exclusión económica contribuye directamente, como lo hizo en comunidades rurales de Guatemala, a fortalecer la autoestima de las mujeres y a empoderarlas, y potencialmente a reducir las inequidades de género.

⁸ Sen (1999).

No obstante, la sostenibilidad de las empresas a largo plazo y lograr que estas alcancen a reproducirse y crecer de forma ampliada continúa siendo el desafío más importante que enfrentan. La intensidad de la competencia en mercados amplios, las restricciones de recursos y de crédito que enfrentan empresas pequeñas como las incubadas, y las presiones que ejercen permanentemente la cultura patriarcal con respecto al trabajo de las mujeres y su valorización son difíciles factores a vencer para lograr sostener y expandir las empresas.

Por último, esta experiencia también enseña que las iniciativas de progreso rural se enfrentan a un entorno poco amigable y que una transformación de este puede contribuir a potenciar de forma significativa el resultado de los esfuerzos de desarrollo productivo y de articulación a los mercados. El débil apoyo del Estado y las restricciones culturales e institucionales son grandes valladares para el cambio. En este caso, la participación de la Primera Dama contribuyó de forma importante a impulsar el trabajo de Kiej/CdT y a que este, posteriormente, lograra alcanzar a las mujeres de las comunidades en las que se enfocó el proyecto. Así mismo, el esfuerzo de los grupos de mujeres y sus resultados contribuyeron a cambiar las percepciones sobre las potencialidades de estas y sobre sus roles. Por ello, lograr empoderar a la gente y transformar el entorno institucional y de políticas parece clave para potenciar las iniciativas de desarrollo rural productivo.



REFERENCIAS Y LITERATURA CONSULTADA

Bruton, H. (1989). "Import substitution", En Hollys Chenery & T.N. Srinivasan (eds.). Handbook of Development Economics. Vol II. Elseier Science Publishers B.B.

Comunidades de la Tierra (2011). Incubación Empresarial con Mujeres Rurales. Informe final. ICCO/Kerk in Actie. Mimeo.

Comunidades de la Tierra (2010). **Manual 'Metodología de Negocios Incluyentes'**. Mimeo.

Kiej de los Bosques (2011). Proyecto Consolidando la Industria de Fibras Chortís. Informe Narrativo 2010. ICCO/Kerk in Actie. Mimeo.

Sen, A. (1999). Desarrollo y Libertad. Editorial Planeta.

Valle, C. (2011). Informe de evaluación. Experiencia de Industria Nativos Chorti e Incubación Empresarial con Mujeres Rurales. Comunidades de la Tierra. Guatemala. Mimeo.

ANEXOS

Anexo 1. Participantes en el taller con artesanas

1. Matilde García – San Lorenzo
2. María Felipe Ortiz – Rechampirico, Nuevo Amanecer
3. María Elena Morales – Montecristo

4. Adela Pablo – Santa Elena
5. Ana Pocón – San Lorenzo
6. Sandra Solares – Monte Redondo, San José
7. Lily Perez – Magdalena Milpas Altas
8. Iris Perez – Magdalena Milpas Altas
9. María Pacheco – Directora Ejecutiva, Kiej de los Bosques
10. Zully Polanco – Kiej de los Bosques
11. Mario García – Kiej de los Bosques
12. Queta Rodriguez – Kiej de los Bosques
13. Juan Cheaz – Facilitador del Taller – **Coordinador del Proyecto "Alianzas para el Empoderamiento Económico" (AEE) del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (Rimisp)**

Anexo 2. Participantes en el taller con técnicos y gerentes de Kiej de los Bosques y Comunidades de la Tierra

1. María Pacheco
2. Queta Rodriguez

3. Ligia Chinchilla
4. Zully Polanco
5. Kendall López
6. Christian Marín
7. Nidia Arriaza
8. Jacqueline Mendizabal
9. Lisbeth Girón
10. Mariana Hurtado
11. Wendy Hernández

