

**Oportunidades  
Econômicas e  
Condições de  
Trabalho das  
Mulheres:  
Perspectivas da  
América Latina**

**Oportunidades  
Econômicas para as  
Mulheres com Baseadas  
na Conservação:  
América do Sul**

A project funded by the Office of Women in Development, Bureau for Global Programs, Field Support and Research, U.S. Agency for International Development under contract number FAO-Q-00-96-90006-00 Task Order 10, with Development Alternatives, Inc.

Setembro de 2002



1717 Massachusetts Ave. NW, Suite 302, Washington, DC 20036 USA  
Tel.: 202-332-2853 FAX: 202-332-8257 Internet: [WIDinfo@widtech.org](mailto:WIDinfo@widtech.org)

---

A Women in Development Technical Assistance Project

Development Alternatives, Inc. ! International Center for Research on Women  
Academy for Educational Development ! Development Associates, Inc.

*This publication was made possible through support provided by the Office of Women in Development, Bureau for Global Programs Field Support and Research, U.S. Agency for International Development, under the terms of Contract No. FAO-Q-00-96-90006-00 Task Order 10. The opinions expressed herein are those of the author(s) and do not necessarily reflect the views of the U.S. Agency for International Development.*

# Oportunidades Econômicas e Condições de Trabalho das Mulheres: Perspectivas da América Latina

## Oportunidades Econômicas para as Mulheres com Baseadas na Conservação: América do Sul

by

USAID

Escritório da Mulher no Desenvolvimento  
Programa de Pequenas Doações de Apoio às Mulheres

Development Alternatives, Inc.

Setembro de 2002





## ÍNDICE

<b>RESUMO EXECUTIVO</b>	<b>iii</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>ANTECEDENTES E CONTEXTO</b>	<b>1</b>
BOLÍVIA.....	1
EQUADOR.....	2
PERU.....	3
BRASIL.....	4
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ENFOQUE DE GÊNERO, MEIO-AMBIENTE, ECONOMIA E PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA</b>	<b>5</b>
O ENFOQUE DE GÊNERO.....	5
AMBIENTE E TECHNOLOGIA.....	7
ECONOMIA.....	9
PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA.....	11
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>DISCUSSÕES ESSENCIAIS</b>	<b>13</b>
O MERCADO.....	13
ATITUDES E MUDANÇAS CULTURAIS.....	20
GÊNERO E AMBIENTE.....	21
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>23</b>
<b>ANEXO I: A CONTINUIDADE E SUSTENTABILIDADE DAS ATIVIDADES DE GERAÇÃO DE RENDA APRESENTAÇÃO DE: METER H. FRASER, DEVELOPMENT ASSOCIATES, EUA, E VICTOR HUGO LEDESMA, SEMTA, BOLÍVIA</b>	<b>I-1</b>
<b>ANEXO II: LISTA DE PARTICIPANTES</b>	<b>II-1</b>
<b>ANEXO III: DESCRIÇÕES DOS PROJETOS</b>	<b>III-1</b>



## RESUMO EXECUTIVO

Em 2000, o Escritório de Mulheres no Desenvolvimento da USAID financiou um programa competitivo de 16 meses para oferecer pequenas subvenções a ONGs que trabalham para melhorar a situação econômica das mulheres na América Latina e para defender os direitos legais das mulheres na África e Ásia. Cerca de 200 propostas foram examinadas e, em maio de 2001, 50 subvenções de até US\$25.000 cada uma foram concedidas, num total de US\$1,2 milhão. Estas subvenções deram apoio a atividades inovadoras que abordavam as seguintes três áreas:

- Oportunidades Econômicas para Mulheres com Base na Conservação (concedidas na América do Sul)
- Condições de Trabalho das Mulheres (concedidas na América Central)
- Direitos de Propriedade e Herança das Mulheres (concedidas na África e Ásia)

Bolívia, Brasil, Equador e Peru foram selecionados como países alvo para o recebimento das pequenas subvenções em apoio a Oportunidades Econômicas para Mulheres com Base na Conservação. O objetivo destas bolsas é o de dar apoio a atividades de geração de renda que expandem ou acrescentam novos processos, produtos ou mercados a um projeto existente que esteja funcionando com bons resultados. As atividades geradoras de renda, baseadas na conservação, envolvem a produção e venda de produtos fabricados com materiais colhidos pelas comunidades locais em florestas, rios e/ou mares. Um exemplo de uma atividade de geração de renda baseada na conservação seria o de mulheres que colhem e processam produtos florestais não madeireiros e que, portanto, têm interesse evidente no gerenciamento sustentável dos recursos florestais.

De 16 a 18 de setembro de 2002, 36 participantes representando as organizações doadoras, ONGs locais e a USAID reuniram-se na Cidade do Panamá para participar da conferência “Oportunidades Econômicas e Condições de Trabalho das Mulheres: Perspectivas da América Latina”, a qual foi apoiada pelo Escritório de Mulheres no Desenvolvimento da USAID. O objetivo desta conferência foi o de constituir um fórum onde experiências poderiam ser compartilhadas e onde seria possível discutir as questões mais prementes que afetam todas as ONGs que trabalham nesta área. Os tópicos incluem o planejamento de negócios em atividades sustentáveis de geração de renda; organização comunitária e processo participativo no desenvolvimento de empresas; e gênero, meio-ambiente e pequenas empresas.

## RESULTADOS

Destacamos abaixo as constatações mais importantes dos projetos:

- Os projetos expandiram as oportunidades econômicas das mulheres dando-lhes acesso a recursos e conhecimentos;

- Houve mudanças na participação tanto das mulheres como dos homens nas várias atividades produtivas realizadas nos projetos, ou seja, o uso dos recursos em diferentes estágios;
- Os projetos fortaleceram a auto-estima das mulheres participantes ao facilitar o acesso ao conhecimento técnico que antes não lhes estava disponível;
- Mudaram alguns dos estereótipos e papéis tradicionais e passou a existir uma maior divisão de responsabilidades entre homens e mulheres. No entanto, estas mudanças não chegaram a ter impacto sobre as relações que cercam o poder real, porque a propriedade continua sendo reservada para os homens.

## RECOMENDAÇÕES

- Nos projetos que buscam estabelecer um vínculo entre gênero, produção e meio-ambiente, é extremamente importante o desenvolvimento de estruturas conceituais apropriadas que incorporem as três abordagens, ou seja, promover uma atitude empresarial, juntamente com a conscientização tanto ambiental como em relação ao gênero.
- As questões e preocupações técnicas não devem ter precedência sobre as questões relativas ao gênero e ao meio-ambiente. O treinamento em termos de gênero deve ser um pré-requisito para o estabelecimento de uma estrutura comum para todas as partes envolvidas.
- Na medida em que estes projetos geram mudanças nas atitudes e valores e melhorias da qualidade de vida, eles devem receber assistência técnica com o fim de identificar estratégias destinadas a garantir a continuidade destas realizações.
- A transição dos grupos comunitários a níveis produtivos e organizacionais deve ser estimulada e apoiada, permitindo assim que as organizações de base femininas possam se auto-governar.
- Finalmente, ficou claramente definido que o enfoque de gênero deve ser estudado, disseminado e incorporado como parte dos princípios e metodologias de todas as organizações que trabalham com mulheres. A potencialização das mulheres por meio do acesso a recursos, conhecimentos e habilidades, é um fator significativo e deve ser estimulado com o fim de eliminar a discriminação à qual estão sujeitas, dando-lhes finalmente a oportunidade de ter um papel significativo e recompensador em suas vidas e na vida da sociedade em que vivem.



## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES E CONTEXTO**

Bolívia, Equador, Peru e Brasil foram selecionados para receber pequenas doações em apoio ao Programa de Oportunidades Econômicas para as Mulheres baseadas na Conservação. O objetivo destas doações é apoiar atividades geradoras de renda que ampliem processos existentes ou agreguem valor, produtos ou mercados novos a projetos já existentes que estejam funcionando com eficácia.

A realidade das mulheres da Bolívia, Equador, Peru e Brasil, em particular nas áreas rurais, é bastante desalentadora e muitas enfrentam problemas comuns de desenvolvimento, ou seja, graves deficiências de saúde, educação e emprego. Por isto estes países foram selecionados, permitindo que organismos locais que trabalham em defesa das mulheres e da conservação do meio-ambiente se beneficiem com o Programa de Oportunidades Econômicas para as Mulheres da AID.

#### **BOLÍVIA**

Desde 1994, a Bolívia passou por reformas estruturais no campo econômico, político e social. Foi durante esse processo que promulgaram-se algumas medidas cujo objetivo era superar problemas ligados à questão de gênero, entre eles o mau tratamento físico da mulher, a exclusão da mulher de certas esferas de trabalho, e a equidade de gênero. Os resultados dessas medidas incluem o estabelecimento da Defensoria da Mulher, a inclusão de pelo menos 30% de mulheres candidatas nas diferentes eleições políticas, e o acesso com igualdade de oportunidades a serviços tais como educação, saúde e empregos, em qualquer nível. Se bem que na Bolívia tentou-se aumentar a participação da mulher como agente do desenvolvimento econômico, seu campo de ação ainda é muito limitado, e sua participação ainda é incipiente em atividades produtivas e na tomada de decisões.

As condições de saúde das mulheres bolivianas melhoraram a partir da década de 1950, mas eram tão deficientes naquela época que mesmo hoje constituem uma grave situação sanitária, cujos indicadores encontram-se entre os mais preocupantes da América Latina. As mulheres padecem de altos níveis de mortalidade relacionada às suas funções reprodutivas, tanto resultante de afecções tumorais como de problemas especificamente obstétricos. Contribuiu aos últimos a deficiente cobertura clínica da gravidez, parto e puerpério.

Apesar da educação das mulheres bolivianas ter melhorado nas últimas décadas, sua posição é ainda muito desigual com relação aos homens. O sistema educacional deste país ainda apresenta deficiências cuja resolução está entre as mais proteladas da região, estando associada a três fatores principais: gênero, raça e estratificação social. É preciso levar em conta que a maioria das mulheres dos amplos setores da população feminina rural só fala seu idioma nativo, o que explica as altas taxas de analfabetismo e atraso na educação primária. Como sucedeu em toda a América Latina, as mulheres da Bolívia contribuíram ao desenvolvimento socioeconômico de seu país de várias formas, mas principalmente pelo trabalho doméstico e atividades voltadas ao mercado econômico. Ao iniciar-se a década de 90, cerca de 40% da PEA nacional era composta de mulheres, proporção esta que continuou

a crescer durante o decênio. Mas a diferença salarial entre os sexos ainda é uma das maiores da América Latina: em 1992, as mulheres receberam uma renda média pelo fator trabalho correspondente à metade da recebida pelos homens, situação esta que persiste na atualidade.

## EQUADOR

A população equatoriana do final do século ultrapassa os 11 milhões de habitantes, dos quais 50% são mulheres. A experiência de vida, tanto individual como coletiva, apresenta elementos que são comuns a todas as equatorianas e equatorianos mas existem também características particulares de cada grupo social, as quais é preciso reconhecer.

O impacto diferenciado das macro-políticas e da crise econômica sobre os grupos—neste caso, homens e mulheres—produziu-se, por exemplo, quando as mulheres de qualquer etnia e idade, em seu afã de garantir a sobrevivência familiar, tiveram que aumentar suas responsabilidades econômicas e sociais, mesmo em detrimento de seu próprio bem-estar. Frente à redução de serviços e aumento da precariedade da vida, elas assumiram jornadas mais longas de trabalho doméstico e de cuidado da saúde familiar e, ao mesmo tempo, intensificaram sua presença no mercado de trabalho para gerar rendas fundamentais à economia doméstica, inclusive participando das lutas e gestão dos serviços públicos e comunitários. Produziu-se desta forma um “ajuste invisível” a cargo das mulheres, o qual não está contabilizado nem reconhecido pelas estatísticas nacionais mas que demonstra a sobrecarga de trabalho remunerado e não-remunerado das mulheres.

As condições de saúde das mulheres do Equador melhoraram lentamente nas últimas décadas. As principais necessidades de saúde estão ligadas tanto à estrutura socio-demográfica e às condições gerais de vida (condições saudáveis de habitação, nutrição, educação, etc.), como às próprias deficiências do sistema de saúde pública. Mas a forma de padecer e enfrentar essas dificuldades guarda relação com os padrões de gênero que a cultura estabelece para homens e mulheres.

Na educação, a situação das equatorianas melhorou consideravelmente. As mulheres aumentaram sua participação nas matrículas de todos os níveis educacionais e têm atualmente uma posição paritária com relação aos homens nos níveis básico e médio. Mas a mudança dos últimos decênios também introduziu uma grande brecha entre as mulheres jovens e as mais adultas e mais velhas; da mesma maneira, mantêm-se consideráveis defasagens de escolaridade entre a mulher rural e a mulher urbana.

Em resumo, as mulheres equatorianas avançaram consideravelmente no terreno da educação. Ainda restam dois tipos de problemas a resolver: os herdados do passado, que se manifestam sobretudo nas mulheres de mais idade, e os novos problemas que ficam mais visíveis nas gerações jovens, relacionados a questões de orientação e socialização.

Cabe assinalar que as mulheres participaram por vias diferentes no desenvolvimento socioeconômico do Equador, principalmente através do trabalho doméstico e das atividades voltadas ao mercado econômico. Mas, por várias razões, essa participação é visível apenas parcialmente, já que somente as atividades consideradas convencionalmente como econômicas estão incluídas nas contas nacionais. Resulta daí o problema de que, em certos âmbitos como o agrícola, é difícil distinguir entre as tarefas domésticas e as voltadas ao

mercado. Com frequência, as pesquisas e as declarações das próprias mulheres tendem a considerar que as mulheres rurais são somente donas de casa. Este tipo de registro fica ainda mais aguçado quando a pesquisa referente a emprego é mais resumida, como ocorre geralmente nos censos. Assim, estima-se que quase 40% da força total de trabalho do Equador está constituída por mulheres; a proporção exata seria difícil de estabelecer. Mas em algo coincidem todos os dados disponíveis, ou seja, o de que a participação das mulheres no trabalho aumentou consideravelmente nos últimos vinte anos.

## PERU

A saúde das mulheres deste país andino melhorou de maneira considerável desde a década de 1950, se bem que—como naquela época as condições eram muito deficientes—ainda existem indicadores relativamente baixos em comparação com os demais países de América Latina. O que caracteriza o Peru neste processo é a forte diferença segundo a zona de residência: na zona urbana costeira, as melhorias de saúde produziram-se de forma acentuada, ao passo que deram-se de forma muito mais lenta no resto do país, e principalmente na chamadas regiões da Serra, Selva e Sul do Altiplano.

Também melhorou durante as últimas décadas a situação educacional das peruanas. Em vários aspectos—erradicação do analfabetismo, assistência aos diferentes níveis do sistema educacional—as mulheres elevaram seus padrões com relação aos homens, mas sua situação continua marcadamente inferior à destes. O Peru é, portanto, um dos países latino-americanos onde as diferenças educacionais por sexo são as mais pronunciadas.

A este respeito, é preciso levar em conta que o progresso das mulheres na área educacional indica que ainda existem fortes diferenças regionais entre as regiões da costa, da serra e da selva, as quais se expressam não só em termos geográficos mas também em termos econômicos, étnicos ou culturais. A estratificação educacional mantém um caráter fortemente piramidal, no qual uma ampla base, formada por quase metade da população, não estudou ou só concluiu algum nível de ensino primário.

As mulheres do Peru contribuíram ao desenvolvimento socioeconômico de seu país por diversas vias, fundamentalmente o trabalho doméstico e o emprego em atividades relacionadas ao mercado econômico. Mas esta contribuição das mulheres à economia nacional é visível de forma apenas parcial, porque somente as atividades consideradas convencionalmente como econômicas formam parte das contas nacionais.

As condições de trabalho da mulher são desvantajosas com relação às do homem, tanto em termos da qualidade do trabalho a que a mulher tem acesso e da remuneração que recebe, como da maior extensão da jornada de trabalho e desproteção física e legal, como demonstram os seguintes dados estatísticos. Nas áreas urbanas, as mulheres ganham 54% da renda dos homens, mesmo quando têm os mesmos níveis de qualificação. Do total da população subempregada (1.228.530, ou seja 42% do total da PEA), 30,2% são homens e 50,8% são mulheres. No âmbito nacional, 66,6% da mão de obra masculina tem emprego adequado, comparado a apenas 33,4% da mão de obra feminina.

Entre as condições de trabalho produzidas pela globalização, ressaltam em termos gerais: a flexibilização do mercado laboral, a promulgação de leis que concedem maior liberdade às empresas e empregadores para contratar e despedir pessoal, e a redução das empresas públicas. Nos ambientes mais pobres, a situação da mulher e as cifras mencionadas acima tendem a agravar-se, já que nesses lugares predomina o machismo e a baixa autoestima das mulheres.

## **BRASIL**

A população brasileira é de 149 milhões de habitantes, dos quais mais da metade (50,1%) é de mulheres. Esta população está repartida de forma desigual em todo o território do país, dividido em cinco grandes regiões. A maior parte dos habitantes encontra-se na região Sudeste (43,6%) e Nordeste (28,6%), enquanto que na região Sul residem 15,2%, na Centro-Oeste, 6,8% e na Norte, 5,8%. As mulheres são um pouco mais numerosas em todas estas regiões.

Quanto à saúde, a situação das brasileiras melhorou nas últimas décadas, apesar de ainda evidenciarem-se certos problemas de níveis variados de gravidade, sobretudo nas regiões mais pobres e na população feminina das raças negra e parda. Além disso, esta melhoria reduziu-se consideravelmente depois da crise socioeconômica dos anos 90.

Um assunto que preocupa particularmente às mulheres é o uso da esterilização de massa como método anticoncepcional. Diversas pesquisas demonstraram que isto está relacionado à dificuldade de acesso a métodos anticoncepcionais alternativos, em um contexto em que as brasileiras demonstram uma vontade firme de exercer seu direito ao controle da natalidade.

A força de trabalho feminina do Brasil já alcançou um nível médio educacional maior que a masculina. Esta situação não havia ainda sido atingida em 1980, mas em 1990 já era uma evidência: só 12% das mulheres economicamente ativas tinham menos de um ano de estudo, ao passo que esta cifra era de 18% para o grupo correspondente do sexo masculino. No outro extremo da escala, 30% da PEA feminina tinha mais de nove anos de estudo, proporção que baixava a 20% na PEA masculina.

Ao concluir a década de 90, esta situação prevalecia em todas as regiões do país, no que se refere à comparação entre os sexos. Na verdade, as grandes diferenças de situação educacional ocorrem entre as regiões entre si: as mulheres ocupadas do Nordeste apresentavam uma situação muito deficiente comparadas às do Sudeste e do Sul.

Os dados disponíveis mostram que as mulheres se ocupavam mais como assalariadas do que os homens; eles também evidenciam que as mulheres se ocupavam sobretudo em serviços pessoais, trabalho de escritório e vendedoras nas zonas urbanas, ao passo que a maioria dos homens se ocupavam como trabalhadores agrícolas e não agrícolas. No entanto, as ocupações das mulheres diferem segundo a região. Nos estados mais rurais, aumenta a proporção de mulheres ocupadas em tarefas agrícolas, as quais são encontradas em muito maior número no Pará e Bahia, por exemplo, do que em São Paulo. Como no resto de América Latina, destaca-se a alta proporção de técnicas e profissionais na PEA feminina.

## **CAPÍTULO II**

### **ENFOQUE DE GÊNERO, MEIO-AMBIENTE, ECONOMIA E PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA**

As dezesseis organizações que receberam financiamento neste programa são organismos que, em sua maior parte, têm muitos anos de trabalho na área de desenvolvimento e comunidade. São organizações que viram potencializados seus processos produtivos e que identificaram oportunidades e desafios que necessitam ser atendidos para impulsionar o enfoque de gênero neste tipo de projeto.

É, portanto, a partir das apresentações sobre suas experiências que se pretende estabelecer algumas articulações entre gênero, meio-ambiente, economia e participação comunitária, com o objetivo de aproveitar as lições destes projetos em futuras propostas sobre estes eixos aspectos e examinar as complexidades que surgem de sua interrelação.

#### **O ENFOQUE DE GÊNERO**

Não existe um quadro de referência conceitual e técnico comum sobre o enfoque de gênero aplicado pelos projetos que participam do programa. Isto se deve à diversidade de origens dos grupos, à diversidade de contextos e formas de entender o trabalho das mulheres, e à sua relação com organismos mistos, cuja especialidade é o trabalho produtivo ou de pesquisa e não o trabalho com enfoque de gênero.

Comprovou-se a viabilidade do trabalho com enfoque de gênero para tornar visível o vínculo entre as necessidades práticas de gênero (que têm a ver com as condições materiais de vida) e os interesses estratégicos de gênero (mudanças nas relações de poder entre mulheres e homens). Esta metodologia permite trabalhar estes dois níveis de forma simultânea com o objetivo de promover mudanças sustentáveis cuja tendência é avançar as condições das mulheres, combater a violência, e melhorar a qualidade de vida de suas famílias e comunidades.

Os grupos que participaram no programa da AID ressaltam que a contribuição das mulheres permite influir positivamente na economia familiar, em sua gestão empresarial e na sua autoestima. No entanto, a capacitação em gênero é feita de forma geral, pois limita-se ao aspecto técnico, e não é usada para a conscientização das mudanças e impactos sobre as mulheres na medida em que estas vão se apropriando das tecnologias e se potencializando ao ter seus próprios rendimentos (manejo da tecnologia produtiva, aumento da participação na tomada de decisões, autonomia econômica, manejo do mercado como parte do espaço público, entre outras), o que levaria a eliminar a assimetria de poder que caracteriza a relação tradicional entre os sexos.

Uma das poucas exceções é a do projeto “Com Mãos de Mulher” apoiado pela AGROVIDA, do Peru, uma organização onde as mulheres explicitam os impactos no âmbito da família e das relações de poder entre os casais, bem como a redistribuição das tarefas no lar e nas comunidades. Uma participante fez a seguinte observação: “O fato de sermos mulheres empresárias eleva nossa auto-estima; já nos acostumamos a trabalhar e a solucionar

problemas econômicos da família; nossos cônjuges se sentem mais livres e tranquilos e nos respeitam mais porque somos úteis à família e à comunidade, e nossas famílias melhoram seu nível econômico”.

Neste projeto as mulheres estão conscientes de seu sucesso empresarial e do impacto que tiveram em suas famílias, reconhecendo que as mudanças culturais são um processo complexo. Neste sentido, é esclarecedor o depoimento de uma mulher: “Em princípio, a capacitação sobre o enfoque de gênero faz com que nós as mulheres passemos a dividir as tarefas caseiras, mas para nós é muito difícil delegar funções e tarefas a nossos esposos e filhos. Por exemplo, eu estou aqui mas estou pensando no que podem estar fazendo meus filhos e se meu marido estará ou não cozinhando... É difícil para nós mudarmos de atitude porque é assim que fomos educadas”.

Na maioria dos casos, persiste o medo dos homens perante a participação e autonomia econômica das mulheres. Eles vêem as atividades de sua parceira como complementares e de pouca importância, atitude esta que é um reflexo fiel do que se dá a nível macroeconômico, onde se mantém invisível a contribuição feminina, o que é, por sua vez, consequência das deficiências dos sistemas de contas nacionais e dos preconceitos culturais que não permitem a contabilização do trabalho produtivo das mulheres, principalmente as da área rural.

Vale a pena retornar ao depoimento acima citado de que “os homens sentem-se mais livres e tranquilos”, porque ele revela um problema de fundo. Os homens mostram-se “tranquilos” quando as atividades produtivas de suas parceiras são realizadas no ambiente doméstico e são parte do sistema de trabalho reprodutivo (hortas caseiras, criação de abelhas no quintal, tecelagem, etc.). Apesar de saberem que as mulheres contribuem tanto ou mais que eles ao sustento da família, os homens resistem à mudança e fazem questão de manter os papéis e a hierarquia tradicional dentro do lar, e isto lhes dá “tranquilidade”.

Em suma, a maioria dos projetos não contempla a capacitação com enfoque de gênero como um dos eixos, mas sim enfatiza a habilidade técnica empresarial de forma tradicional, enquanto outros concentram-se na elevação da autoestima das mulheres com a capacitação em gênero, sem explicitar em que consiste e como se reflete em seu papel de microempresária. O desafio que ainda falta enfrentar está em capacitar em gênero para ajudar as famílias nas situações em que a mulher decide ser produtora ou empresária com rendimentos até superiores aos contribuídos por seu parceiro, sem que isto tenha consequência alguma sobre a definição dos papéis no seio das famílias. Ou seja, o homem continua a manter o controle sobre os rendimentos familiares, com o agravante de que a mulher termina com uma dupla jornada de trabalho, dentro e fora do lar, além dos trabalhos comunitários nos quais ela está sempre envolvida.

Um elemento de aprendizado valioso que as mulheres compartilham está contido no seguinte depoimento de uma mulher beneficiada pelo Programa: “Em nossa associação de mulheres tivemos uma boa capacitação quanto ao tema de equidade de gênero e esta capacitação é algo muito importante que não se destina somente às mulheres, mas também aos seus esposos.”

O machismo é um dos principais problemas que os projetos devem enfrentar. A presença de homens nos grupos de mulheres também tem que ser vista junto ao medo que ocorre quando as mulheres tem que sair de casa para trabalhar. Ainda há muito poucas mulheres técnicas com formação na área de assistência a mulheres produtoras, e as distâncias e o tempo que é

preciso programar para os treinamentos também são desafios que as mulheres têm que enfrentar.

Também é preciso mencionar o analfabetismo em alguns grupos, problema este que alcança proporções alarmantes (chega a 80% no projeto levado a cabo pela Universidade Autônoma da Bolívia). Não saber ler ou escrever é um fator que limita enormemente a entrada das mulheres nos setores produtivos e sua relação com o mercado. Todos sabem que o acesso das mulheres à educação é uma das principais estratégias de potencialização e defesa dos direitos humanos das mulheres.

A esta altura pode-se afirmar que a abordagem muito leve da equidade de gênero em muitos projetos produtivos com mulheres demonstra que é preciso ter critérios claros de aprovação e de acompanhamento posterior para garantir que este aspecto seja levado em conta. As organizações com intenções de participar em programas da AID devem demonstrar seu interesse e métodos aplicados na promoção das mudanças de condição e posição das mulheres em suas comunidades. Além disso, as organizações sem experiência prévia devem receber formação e assessoria de gênero para desenvolverem um quadro de referência de gênero suficientemente claro, com indicadores comprováveis.

Por outra parte, existem outros projetos que contribuem aos processos já avançados de gênero, produção e organização. Um exemplo de projeto que data de processos anteriores é ASMIPRUT-Brasil, organização que trabalha para defender os direitos de propriedade da terra e fomentar o uso sustentável dos recursos da floresta. Neste projeto há igualdade sexual do trabalho e os rendimentos são repartidos em partes iguais; além disso, dá-se uma divisão do trabalho por sexo e há diferenças de jornadas segundo o sexo.

Em síntese, é evidente a potencialização das mulheres mediante o acesso a recursos, conhecimentos e habilidades nesses projetos produtivos. Isto indica que é preciso continuar a oferecer capacitação para apoiar e fortalecer todos os envolvidos (ONGs, assessores empresariais, técnicos de campo, mulheres de base, homens das famílias envolvidas, entre outros) para que impulsionem nos diferentes níveis o enfoque de gênero, cujo objetivo é evidenciar as desigualdades para eliminar as formas de discriminação e opressão das mulheres.

## **AMBIENTE E TECNOLOGIA**

Todas as experiências dão forte ênfase à capacitação técnica das mulheres e concordam sobre a necessidade de continuar a capacitar e a destruir mitos, crenças e práticas produtivas que impedem ou obstaculizam assumir novas áreas, formas inovadoras de produzir e de relacionar-se com o ambiente. É preciso levar em conta que as experiências são parte de um processo contínuo no qual se conjugam elementos tradicionais, valores e condições educacionais, assim como técnicas de grupos. Felizmente, hoje as mulheres têm acesso a conhecimentos técnicos que antes estavam fora de seu alcance, o que sem dúvida eleva sua auto-estima, apesar da persistência do analfabetismo em uma parte considerável das mulheres da América Latina.

Por outro lado, os projetos produtivos de mulheres que têm enfoque ambiental representam uma excelente oportunidade para desenvolver processos de mudanças culturais que vão desde acostumar-se a hábitos alimentares alternativos a até retomar formas mais amigáveis de produzir e de relacionar-se com os recursos naturais do seu entorno.

Também, a vinculação de instituições de alto nível técnico com organizações femininas de base pode dar bons resultados. Este é o caso do Instituto Rural Valle Grande (IRVG) no Peru. Em um projeto para o manejo e produção de plantas e essências naturais, a cooperação entre o Instituto e as mulheres não só procurou garantir que os produtos cumprissem com os padrões europeus, mas também em desenvolver uma relação de confiança e mecanismos de trabalho com as comunidades. Por isso elaborou-se, com a participação das mulheres e das comunidades, um mapeamento das plantas locais e um regulamento coletivo para seu manejo e extração racional e sustentável. A experiência coletiva indica que, neste tipo de aliança, é vital a transparência e a participação real das pessoas e comunidades envolvidas.

A observação de uma mulher de que “é melhor usar um fruto do que derrubar uma árvore” é uma mostra eloqüente das mudanças ocorridas na valorização do manejo dos recursos naturais, pois são mudanças acumuladas de processos que as organizações vêm desenvolvendo e que a AID reforçou com seu apoio. Um elemento comum dos projetos que enfatizam a conservação é a recuperação de áreas degradadas, o reconhecimento das plantas nativas e seu potencial para o uso sustentável, e a proteção do entorno ambiental. Os projetos capacitaram as comunidades no aproveitamento das espécies nativas.

O Instituto Homem e Meio da Amazônia (IMAZON) do Brasil é um exemplo. O Instituto apóia as Mulheres da Mata, uma organização que tem dez anos de existência, dedicada ao manejo de diferentes espécies de plantas nativas, quinze delas de grande valor curativo e econômico, as quais foram depredadas pela indústria madeireira. Com o apoio do IMAZON, as “mulheres da mata” realizam um trabalho de conscientização das comunidades para que usem os frutos sem derrubar as árvores, inclusive realizando seminários de capacitação para o uso de plantas e frutos medicinais, impulsionando o intercâmbio do saber popular com os conhecimentos técnicos.

Na Bolívia, um projeto de mulheres apicultoras é outro exemplo alentador quanto à viabilidade das microempresas com enfoque ambiental. As mulheres não só geram uma renda para suas famílias mas também protegem o meio-ambiente através da eliminação de pesticidas na articulação de plantas nativas para a produção de mel.

Todos os grupos concordam que os projetos dedicam pouco tempo para ver seu impacto em aspectos que necessitam reforço, como, por exemplo, a capacitação técnica. Enfatizam que a formação deve ser mais ajustada às necessidades de gênero já que o treinamento tradicional usado para os homens é muito diferente do que exigem projetos com liderança ou participação majoritária feminina. Com relação a isso, exemplificam que a distância que as participantes têm que percorrer para chegar ao local de capacitação é um obstáculo, pois têm que deixar seus filhos e lares, ou seja, os planos de treinamento ignoram os ritmos das famílias e as limitações de gênero. Por esta razão, solicitam que as capacitações técnicas atentem para a sustentabilidade das mesmas.

As experiências das mulheres do SEMTA, na Bolívia, um projeto que se dedica à produção de hortaliças em ambientes controlados, indicam outro elemento muito importante a ser



incluído no currículo dos treinamentos voltados às mulheres. Para poder competir no mercado econômico é vital que as mulheres tenham habilidades para realizar estudos de mercado e antecipar-se às mudanças das preferências produtivas, as quais encontram-se ainda muito presas as monocultivos (batata, vinhas, milho) realizados pelos homens de suas famílias. As experiências do SEMTA e outros projetos demonstram que as mulheres têm uma atitude mais aberta que os homens com relação às mudanças produtivas e ao aprendizado, pois incursionam com mais facilidade em áreas não tradicionais (plantas medicinais, flores, hortaliças, sementes, mel), bem como na aplicação de novas tecnologias na produção.

## ECONOMIA

O melhor argumento para convencer os homens sobre a importância da participação das mulheres em atividades produtivas voltadas ao mercado é sua comprovada rentabilidade e seu benefício para a família como um todo. É oportuno assinalar que a maioria dos projetos concentra seu enfoque na família, mas não no gênero, por perceber que gênero é igual a família. Como assinala um depoimento de uma participante de um dos projetos do Programa da AID: “No início, os maridos tinham um pouco de medo, pois estávamos abandonando nossas atividades normais de mulheres na família e saindo de casa para exercer uma atividade no mercado de rua; mas logo ficaram convencidos ao ver os benefícios que podemos trazer à família.”

Nesta observação reflete-se a tensão entre a necessidade de aumentar a renda familiar e incorporar as mulheres na produção para o mercado, numa situação em que quase nunca o trabalho doméstico é redistribuído, nem se democratiza a tomada de decisões em família.

Segundo as observações dos grupos que participam do presente Programa, na medida em que as atividades produtivas das mulheres vão enfrentando os riscos com sucesso—colocando seus produtos no mercado, elevando os níveis de rentabilidade de suas empresas, etc.—os homens também vão se incorporando. Esta atitude oportunista deve-se, em parte, à falsa idéia de que gênero é igual a família.

Destes exemplos, seria possível retirar-se várias lições para futuros projetos. Uma delas, já mencionada, é a necessidade de se ter clareza sobre as implicações para a saúde das microempresárias, inclusive reservando-lhes tempo de descanso. Na prática, as microempresárias poderiam ficar sobrecarregadas de atividades, se não for tratado o tema da redistribuição do trabalho doméstico dentro da unidade familiar. Outro elemento a considerar são as normas éticas para a incorporação de novos membros à empresa, pois os riscos e trabalhos ao iniciar não são os mesmos que existem quando já estão instalados os nichos do mercado e estabelecido o produto a vender.

A restrição do acesso das mulheres à propriedade é um limite real para suas atividades produtivas. Tendo em vista o processo acelerado de adoção de programas de escrituração de terras durante os anos 90 em toda a América Latina, é essencial responder às seguintes perguntas: Em que medida os direitos das mulheres à posse da terra são respeitados e promovidos? Pode-se pensar em processos produtivos dirigidos por mulheres, quando persistem condicionantes estruturais que lhes impedem de ser mais produtivas?

Outro elemento limitador que os grupos reiteraram é o difícil acesso ao crédito, o qual é essencial para o sucesso dos projetos produtivos. Muitas mulheres descobrem que é quase impossível conseguir crédito, simplesmente pelo fato de serem mulheres. Os governos, bancos e agências de cooperação internacional para o desenvolvimento devem reforçar ainda mais as políticas destinadas a impulsionar medidas creditícias para a mulher, em particular para iniciativas em benefício de mulheres produtoras que desejam transformar-se em empresárias.

Também é preciso modernizar os trâmites referentes ao aspecto legal dos projetos, de forma a tornar mais fácil o cumprimento pelas pequenas empresas das normas exigidas pelas autoridades. Informa-se que em alguns países as barreiras burocráticas tendem a desanimar as iniciativas de fomento às pequenas e micro-empresas e que os altos impostos promovem a evasão fiscal, relegando as operações produtivas das mulheres ao âmbito informal.

O passo para a constituição de uma empresa é muito significativo, pois leva inevitavelmente a tomar consciência de uma nova identidade de grupo. As mulheres têm que reconhecer que a lógica da empresa é a de ser um negócio, com sócios, responsabilidades fiscais, normas e regras de trabalho, contabilidade, custos, etc. As mulheres que já passaram por esta experiência concordam que não é fácil constituir uma pequena empresa e ter sucesso num ambiente de abertura dos mercados, competitividade desleal e crise econômica, em qualquer um dos países que participam do programa atual.

Apesar destas limitações, as mulheres tem uma vasta experiência como consumidoras e têm poucas dificuldades para relacionar-se com o mercado, o que lhes dá novas perspectivas e habilidades para manejar seus produtos, adaptar-se às mudanças de demanda do consumidor e impulsionar estratégias de comercialização, tudo isto num contexto complexo e competitivo que exige qualidade de produto e conhecimento de um mercado dinâmico. É por isso que o sucesso das atividades econômicas das mulheres depende da agilidade produtiva—sobretudo quando entram em áreas com ciclos produtivos curtos—que lhes permite fazer modificações de acordo com a temporada e os requisitos do mercado.

Um situação que exige agilidade no manejo do mercado é a produção fora da temporada ou em temporadas que passam por problemas climatológicos. Algumas iniciativas aprenderam a produzir em estufas de escala média para continuar a atender à demanda do mercado durante situações climatológicas adversas.

Neste contexto, são valiosas as experiências da Associação de Mulheres Urbanas/Rurais da Bacia Moche do Peru, pois reafirmam a necessidade de potencializar e criar articulações empresariais entre organizações de mulheres produtoras do campo e mulheres comerciantes da cidade. Também há o exemplo das mulheres de AGROVIDA, que modificaram o paradigma que até hoje vinha orientando a maioria dos produtores rurais a produzir primeiro para depois descobrir a quem vender. Na Agrovida as coisas são feitas ao contrário: primeiro estuda-se o mercado, para depois produzir e vender com sucesso.

Outro efeito positivo a destacar é o fato dos projetos terem influenciado no consumo e produção de produtos orgânicos nas comunidades, promovendo mudanças nos hábitos alimentares domésticos, pois atualmente as famílias consomem mais hortaliças do que nunca.

Um fenômeno a estudar é a mudança de mentalidade e cultura das mulheres produtoras que se transformam em micro-empresárias. Em vários dos projetos, as mulheres continuam com a mentalidade de produtoras “marginais ao mercado” de produção para o consumo familiar e colocação apenas do “excedente” ao mercado, ou seja, produção em pequena escala e próximo ao domicílio. Este enfoque é uma limitação no momento de mostrar à empresária produtora a concorrência e localização no mercado. As experiências demonstram que não se pode competir quando se oferece ao mercado apenas os “excedentes produtivos” ou quando se adota lógicas de trabalho que não permitem atender às demandas do mercado.

Alguns grupos conseguiram introduzir-se no mercado com uma oferta comercial constante e de qualidade para atender à demanda. Por outro lado, também já casos em que a capacidade produtiva do grupo estava muito abaixo das expectativas do consumidor, o que não foi bem visto pelos clientes.

Apesar das limitações e deficiências que necessitam ser resolvidas, é inegável que os projetos das mulheres produtoras e micro-empresárias tiveram resultados positivos quanto à sua potencialização econômica e na melhoria das condições materiais de seus lares. O desafio está em garantir que tais êxitos não reforcem os papéis limitados de gênero e deteriore a saúde e a qualidade de vida destas mulheres.

## **PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA**

Alguns projetos retomaram as formas naturais de organização comunitária para estabelecer-se como grupo de produção. As mulheres destes projetos relatam que, depois que se organizaram, “a comunidade passou a nos valorizar e nos levar em consideração e, agora, influenciamos as decisões da comunidade e das autoridades locais.”

Estes projetos estão recebendo assessoria de organismos mistos que já têm relações com as comunidades há algum tempo. Estas ONGs contam com a capacidade técnica já instalada, mas em sua grande maioria ainda carecem de experiência no manejo do enfoque de gênero. Não obstante esta deficiência, o intercâmbio de experiências produtivas e organizacionais foi útil para a comunidade, impulsionado estes projetos e suas estratégias de ampliação de mercados e comercialização. Além disso, o efeito demonstrativo do sucesso e do avanço da produção para as comunidades é de grande valor educacional.

No Peru, algumas organizações participantes, buscando abordar a questão da migração por razões de trabalho, criaram um sistema de “capacitação itinerante”, o qual oferece treinamento às mulheres produtoras e as prepara para serem posteriormente micro-empresárias nas comunidades onde trabalham temporariamente.

É vital para a organização produtora que existam normas claras de trabalho e de associação. Por exemplo, alguns projetos estabelecem com cada sócia um convênio de produção orgânica e outro convênio que a obriga a entregar seu produto à associação à qual pertence.

As experiências participantes tiveram que enfrentar diversos dilemas, entre eles o de impulsionar ações assistenciais ou programas de desenvolvimento dentro de comunidades que tiveram experiências do tipo assistencialista (apoio que se concentra em dar “ajudas” a

curto prazo e não potencializa as pessoas para encontrar respostas duradouras às suas necessidades reais) e que desenvolveram expectativas e atitudes pouco realistas e próativas (sem iniciativa própria).

Certos projetos incorporaram a própria comunidade como mercado, pois se antes vendiam todo seu produto fora da comunidade, agora disponibilizavam a estas parte do que produziam: verduras, frutas, etc. Isto permitiu oferecer benefícios do tipo econômico e provocar mudanças culturais em seus hábitos de consumo.

Na consideração de como oferecer a assistência técnica, muitos organismos assessores adotam o enfoque de que a comunidade tem saberes que tais organismos podem complementar (Bolívia). Não é que os assessores saibam tudo; o que se espera conseguir é um intercâmbio, um diálogo de saberes em benefício das organizações e suas comunidades. Um exemplo disto são os convênios entre as organizações de base e as entidades de algumas universidades.

Alguns projetos assumiram como estratégia para enfrentar o machismo a idéia de que o projeto de mulheres traz benefícios a toda a família. Mas o que parecia uma estratégia inicial transformou-se na estratégia central. Para as mulheres, isto gera um acúmulo de tarefas domésticas com o trabalho produtivo, sem paralelamente reformular os papéis dentro da família. Isto nos mostra que a maior presença das mulheres nas atividades produtivas e na comunidade não é garantia de mudanças necessárias ao desenvolvimento integral das mulheres e de mudanças nas relações de poder no seio da família e a nível social.

Nas comunidades mais pobres a sustentabilidade dos projetos está em perigo já que o investimento não pode ser aumentado sem consumir as próprias rendas das famílias, o que nos deixa o desafio de identificar atividades mais rentáveis e com formas de administração mais inovadoras.

Nas comunidades muito remotas, uma limitação importante é a manutenção e reparo dos equipamentos usados nos projetos, já que elas carecem de conhecimento técnico sobre o maquinário. Mas alguns projetos conseguiram enfrentar problemas tais como a falta de energia elétrica adotando outras tecnologias apropriadas ao uso de suas máquinas, como por exemplo, fazendo-as funcionar com o uso de baterias criadas pela equipe técnica. Estes projetos estimulam a comunidade a satisfazer suas expectativas de melhoria da qualidade de vida e introduzem conhecimentos e tecnologias que, pela via dos serviços públicos, levariam muito tempo para chegar à comunidade.

## CAPÍTULO III DISCUSSÕES ESSENCIAIS

Para aprofundar as reflexões ocasionadas pelas experiências apresentadas, foram realizadas três sessões com dois temas centrais:

- Continuidade e sustentação das atividades de geração de rendas; y
- Nexos: gênero, meio-ambiente e a pequena empresa.

O elementos abordados trataram de:

- Desafios empresariais em geral;
- Lógica de mercado;
- Sustentabilidade do projeto;
- Estudo de viabilidade, plano de negócios, estudo do mercado, comercialização e princípios de participação comunitária; y
- Mitos e práticas errôneas na interrelação de gênero e ambiente.

As principais dúvidas, debates e idéias ocorridas nessas sessões tocaram nos seguintes pontos:

### (a) O Mercado

- É preciso criar o mercado? Ou é o mercado que determina o produto? “As duas opções são válidas e trabalhamos com ambas. Nós conhecemos os gostos do mercado. Existem duas opções: a primeira é criar o mercado para um produto; na segunda, é o mercado que define nosso produto. É um processo dinâmico e de duas vias. Exemplo: a produção de mel de abelha da flor do eucalipto.” Outro fator determinante para inserir-se com sucesso no mercado refere-se à qualidade do produto: “É o mercado que cria a demanda. Quem define a qualidade de nosso produto é o consumidor pela sua aceitação ou repúdio.”
- Vantagens comparativas. “Sempre devemos nos perguntar: quais são as vantagens comparativas de nossos produtos? Isto nos permitiria identificar o nicho de mercado no qual vamos concentrar nosso investimento.”
- Produzir com lógica de mercado: A relação dos homens com o mercado é tradicional: produzem para depois ver a quem vão vender. Esta lógica impede o desenvolvimento de uma forma mais ágil e rentável. As mulheres se relacionam com o mercado a partir de sua experiência como consumidoras. Como consumidoras, elas acompanham o mercado, ou seja, criam ou diminuem as ofertas de acordo com o mercado.
- Ritmo produtivo: A produções em escala mais reduzida e de curta duração combinam melhor com o ritmo produtivo feminino porque correspondem à condição específica da mulher.

- O papel do intermediário: Sócio estratégico ou explorador do produtor e da produtora? “O momento atual e as complexidades dos mercados nos colocam perante este dilema, pois para a sobrevivência econômica é essencial desenvolver novas alianças.”
- Viabilidade do projeto: Os projetos produtivos devem realizar um estudo de viabilidade antes de elaborar um plano de negócios. Recomenda-se que todos os grupos que incursionam pela gestão produtiva transitem por esta fase. Uma meta é ter capacidade de responder à demanda gerada ou a gerar. Em geral, os projetos são pequenos e devem ter em conta as capacidades reais disponíveis no momento de entrar no mercado. (Ver abaixo: b) Atitudes e mudanças culturais).
- Estudo de mercado: “Uma das deficiências é a falta de estratégia de comercialização de nossos projetos. Torna-se necessário estudar os mercados para elaborar essa estratégia, mas infelizmente estes estudos quase nunca são incluídos nos projetos.”
- Projetos sustentáveis: “Os projetos devem ser concebidos como processos; isto permite que eles amadureçam e se desenvolvam com sucesso. As experiências de projetos de curta duração devem contribuir a estes processos.” O conceito de sustentabilidade abarca dois níveis: de um lado a sustentabilidade econômica e, de outro, a sustentabilidade cultural (Ver abaixo: b) Atitudes e mudanças culturais).
- Criatividade: As experiências indicam que a capacidade de reagir de forma ágil e flexível às novas demandas do mercado foi decisiva no desenvolvimento do produto e no êxito dos próprios projetos. É preciso dedicar tempo e recursos à sua adequação, melhorar sua qualidade e atualizá-los de acordo com as mudanças e gostos do mercado.
- Custos de produção e mão de obra: “É um problema identificar os custos exatos de nossos produtos. Esta é a herança de uma cultura tanto organizativa como produtiva na qual não havia método nem costume de contabilizar todos os fatores que intervêm na produção, sobretudo o custo de nossa mão-de-obra.”

#### **(b) Atitudes e Mudanças Culturais**

- A mulher como empresária: Para os organismos de educação e assessoria empresarial, o principal desafio é o de “fazer com que a pessoa que produz se veja como empresária.” A lógica do mercado exige uma mudança de mentalidade, mudança esta que lhes permitirá abordar os problemas e desenvolver uma visão das atividades produtivas consoante às realidades e ritmos do mercado.
- Métodos e enfoque de trabalho: Parte do desafio antes mencionado é o de treinar as pessoas para trabalhar com um Plano de Negócios, quando antes sempre se trabalhou com outras formas de organização e planejamento. Realizar a mudança de método e enfoque de trabalho é uma tarefa educativa primordial.
- Debate:
  - “A consciência ambiental das comunidades é inadequada.”
  - “A comunidade sabe tudo e suas práticas ambientais são sempre positivas.”

- Nas comunidades, vistas como formações históricas, existem formas diversas e contraditórias de relacionar-se com o ambiente, algumas positivas e outras prejudiciais. Há que levar em conta que as relações do ser humano com seu entorno natural mudaram dramaticamente nos últimos decênios. A capacitação em gênero e meio-ambiente deve identificar tanto os erros cometidos como os acertos das políticas de desenvolvimento sustentável que redundem em benefício das comunidades. Os projetos também devem salientar a importância de ver, analisar e recriar o entorno ambiental nas comunidades: “O projeto redescobriu a realidade do rio, matas e pastos, o que nos permitiu perceber a realidade e seus conflitos.”
- Meio-ambiente e mercado: “Existe um fortalecimento e uma articulação do meio-ambiente com atividades produtivas no mercado. Os problemas de contaminação e as enfermidades resultantes da degradação do meio-ambiente criaram novas demandas, entre elas a de produtos orgânicos.”
- Sócias acionistas: As mulheres que dão o grande passo e tornam-se sócias de um grupo produtivo têm um grande capital em forma de valores culturais e saberes (por exemplo seu conhecimento sobre plantas medicinais, sobre tecidos, sobre a comunidade, etc.). Para a nova empresa, estes conhecimentos são contribuições de muito valor e através deles as sócias conseguem atingir a posição de acionistas com plenos direitos.
- Alianças para o sucesso: Como mudar a mentalidade, para assumir uma atitude de “somamos positivas”? A situação em que todos podem ganhar não é uma situação em que quando um ganha, o outro perde. Isto permite fazer alianças para ter sucesso no mercado. Por outra parte, quando se pode contar com o idealismo, entusiasmo e disposição para assumir obrigações, fica relativamente fácil constituir um grupo ou associação produtiva; o que é preciso é criar consciência e responsabilidade para com a empresa.

### **(c) Gênero e Meio-ambiente**

- Mitos e percepções errôneas: Continuam a existir idéias falsas e práticas inadequadas com relação às mulheres e o meio-ambiente (ex. “é da natureza da mulher cuidar do ambiente, como é da natureza do homem depredar e sujar o meio-ambiente”). Isto impede o aproveitamento das potencialidades das mulheres no trabalho de desenvolvimento sustentável e sugere, além disso, que os homens, por sua própria natureza, não podem mudar.
- Mudanças sócio-culturais: As relações de gênero mudam de acordo com o contexto e as condições sócio-culturais das comunidades e das famílias. Estas mudanças devem ser consideradas para promover o bom desenvolvimento dos projetos. As mulheres são essenciais no trabalho ambiental, pois podem incorporar mudanças culturais na família ao adotar práticas cotidianas de respeito ao meio-ambiente.
- Consciência ambiental e consciência de gênero: Não se pode falar de desenvolvimento sustentável quando não se contemplam estes dois enfoques por igual e de forma articulada. Se nós, mulheres e homens de uma comunidade, tivermos os mesmos direitos, podemos ter acesso igual ao uso dos recursos naturais. As relações de gênero fazem com que os problemas ambientais afetem de forma desigual as mulheres e os homens, pois os impactos ambientais imediatos afetam o entorno doméstico onde as mulheres

desempenham sua carga de trabalho doméstico e de cuidado de filhos e de adultos, como também desempenham papéis que constituem estereótipos de cuidado da comunidade.



## CAPÍTULO IV CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Não se deve sobreestimar as realizações e limitações encontradas na prática porque vêm, em sua maioria, de processos anteriores e a grande maioria dos projetos não existe há pouco tempo. Portanto, é prematuro quantificar ou qualificar, em sua justa dimensão, a contribuição do Programa de Pequenas Doações da AID para impulsionar os projetos existentes e os apoios futuros do dito programa.

Os problemas ambientais afetam de forma desigual as mulheres e os homens. Portanto, nos projetos há necessidade de reconhecer as diferenças de gênero a partir do cotidiano das mulheres, ou seja, para fazer um trabalho em defesa da igualdade de direitos no interior das famílias e das comunidades, é condição essencial estar consciente de como os desafios apresentados pelo desenvolvimento sustentável do meio-ambiente afetam as mulheres em seus afazeres diários.

Equidade (justiça entre homens e mulheres) não é o mesmo que igualdade (direitos iguais apesar da diferença de sexos). Não é possível ignorar que as mulheres têm uma condição de desvantagem histórica perante os homens, a qual não lhes permite ter o mesmo nível de acesso à assistência técnica e à capacitação. Daí a necessidade de ações afirmativas em defesa das mulheres e de suas condições especiais como mães, esposas, irmãs e filhas.

Persiste o medo das mulheres na tomada de decisões, pois a tomada de decisões das mulheres está intermediada pela vontade dos homens. Os homens perpetuam uma prática que consiste em ceder às mulheres a faculdade de tomar “pequenas” decisões, ou seja, aquelas que se referem ao lar, enquanto eles mantêm o direito a tomar as “grandes” decisões (comprar, vender, investir, dispor de propriedades) e desempenhar-se no âmbito público (representação da família, participação política, entre outras).

Se não houver cuidado com os enfoques adotados pelos projetos, pode-se estar apoiando, involuntariamente, a falsa idéia de que às mulheres corresponde—“por sua natureza” e por sua “função natural” de cuidadora—a tarefa de cuidar dos recursos naturais, evocando o mito segundo o qual “os homens sujam e depredam e as mulheres limpam e reparam o meio-ambiente”. Estes mitos são perigosos e obstaculizam os processos sustentáveis de desenvolvimento humano integral das mulheres, famílias e comunidades. A persistência do patriarcado e do machismo indica a necessidade de trabalhar com estratégias “refinadas” para romper a resistência dos homens em aceitar os direitos das mulheres, seu novo papel na produção e sua relação com o mercado, sem que vejam estes projetos como “instrumentos de desestabilização cultural”.

Deve-se aprofundar o trabalho de conscientização ambiental nas comunidades, porque existe ainda muita resistência para mudar o manejo dos recursos naturais e as formas de produção. É urgente buscar fórmulas nas comunidades para manejar racionalmente a água e proteger as fontes aquíferas. É preciso estar consciente de que o entendimento por parte das famílias e comunidades da necessidade de mudanças nos papéis das mulheres e dos homens na sociedade é um processo lento, que começa com as próprias mulheres.

Dada a curta duração dos projetos, existe uma forte preocupação sobre como estes projetos poderão responder às expectativas levantadas, se o apoio não for continuar. Esta preocupação indica que é preciso considerar o tempo ou duração do compromisso de apoio aos projetos, além de uma cuidadosa seleção das contrapartidas, para assegurar a continuidade e a sustentabilidade. A sustentabilidade tem a ver com a sustentabilidade social, mas um componente crucial desta sustentabilidade social é a confiança das comunidades nas organizações que levam à frente estas propostas. Estes projetos alcançam a sustentabilidade se seus processos se basearem numa real participação das mulheres.

Para tanto, é preciso diferenciar entre as muitas formas de pseudo-participação. Participação não é simplesmente informar às pessoas envolvidas; participação não é consulta; participação não é compartilhar “custos”; participação não é aparecer nas fotos de eventos. Participação equivale a conquistar conhecimentos, habilidades, faculdades e capacidades para participar da tomada de decisões; participação é ter acesso a recursos; participação é gozar dos benefícios de seu trabalho; participação é dar e receber em pé de igualdade.

O estímulo aos grupos de produção é muito delicado, pois corre-se o risco de frustrar e debilitar a auto-estima das pessoas e organizações envolvidas. Sobretudo, é difícil assegurar o êxito em momentos e contextos de grande complexidade política, de abertura de mercados, e de alta competitividade com as empresas e o investimento estrangeiro.

As mulheres tiveram nestes projetos uma atitude mais aberta às mudanças produtivas e ao aprendizado, pois incursionam com mais facilidade em áreas não tradicionais (plantas medicinais, flores, hortaliças, sementes, mel), e prestam-se mas facilmente à aplicação de novas tecnologias na produção.

Uma constatação importante refere-se aos vínculos e formas que as mulheres têm para relacionar-se com o mercado. Elas têm vasta experiência como consumidoras, o que lhes dá outras perspectivas e habilidades para o manejo de seus produtos e o impulso de estratégias de comercialização dentro de suas comunidades.

As mulheres desenvolvem estes projetos em um contexto muito complexo e competitivo, que exige muita qualidade do produto e grande conhecimento das mudanças e dinâmicas do mercado. É preciso, portanto, que as atividades econômicas sob a responsabilidade das mulheres permitam um manejo ágil da produção, e concentrem-se na produção de artigos com ciclos produtivos curtos, que possam mudar de acordo com as temporadas e os requisitos do mercado.

As experiências apresentadas demonstram a importância de potencializar e elaborar articulações empresariais entre organizações de mulheres produtoras no campo e mulheres comerciantes na cidade. Os projetos menores podem não ter grande impacto, mas se forem articulados a processos mais regionais e estratégicos, seus resultados podem ser dimensionados. A articulação de pequenos projetos a propostas e planos regionais pode ser uma forma de contribuir com processos de desenvolvimento nacional.

Uma lição importante é ver como as mulheres produtoras conseguiram modificar o paradigma que até então orientava a maioria dos produtores rurais, ou seja, o de produzir primeiro para depois decidir a quem vender. Elas conseguiram primeiro conhecer e identificar o mercado e depois produzir e vender com sucesso.

Um êxito a destacar é o fato dos projetos terem influenciado no consumo e produção de produtos orgânicos nas comunidades. Mencionam-se mudanças positivas nos hábitos alimentares dos lares que, agora, consomem mais hortaliças do que antes.

Para os projetos futuros é preciso abordar o aspecto jurídico das empresas. A maioria dos grupos de mulheres não dispunham de documentos para legalizar a empresa nem conheciam os trâmites para fazê-lo.

É importante reforçar a identidade dos grupos no momento em que passam de associações comunitárias para empresas, para que reconheçam que sua lógica é a de ser uma empresa, um negócio, com sócios, responsabilidades fiscais, sistema de trabalho segundo normas, contabilidade, custos, etc. Tudo isto é muito difícil para uma pequena empresa desenvolver como atividade bem sucedida em contextos de globalização, competitividade e crise econômica.

## **RECOMENDAÇÕES**

A situação das mulheres beneficiadas pelo atual Programa da AID constitui uma mostra representativa da realidade e da situação atual dos temas na agenda pública dos países participantes. Segundo os participantes, seus países necessitam empreender mais esforços para aprovar políticas integrais que promovam a superação das iniquidades econômicas e sociais e contribuam ao desenvolvimento com equidade econômica, de gênero e de conservação ambiental.

Estes projetos nos mostram alguns indicadores que permitem definir em que consiste melhorar a qualidade de vida destas mulheres. A análise das experiências permite fazer um balanço das realizações e desafios, do qual emanam recomendações específicas para projetos futuros com objetivos similares.

Sobre o sucesso na articulação das três dimensões:

- Os projetos abriram espaços de participação econômica para as mulheres, porque permitiu-lhes acesso a recursos e conhecimentos que lhes dão maiores poderes para mudar sua realidade.
- Observam-se mudanças na participação de homens e mulheres nas diferentes atividades produtivas dos projetos (propriedade e uso de recursos em diversas etapas).
- Houve mudanças em alguns estereótipos e papéis produtivos nos projetos dos quais participam homens e mulheres, pois agora as responsabilidades são compartilhadas. Mas estas mudanças não atingem ainda as reais relações de poder: a propriedade continua sendo masculina.
- As mulheres confirmaram suas estratégias como produtoras a partir de sua própria experiência de participação em processos de desenvolvimento comunitário.

- Os projetos contribuíram para elevar a auto-estima das mulheres participantes por conseguirem ter acesso a conhecimentos (técnicos) que antes não tinham. O acesso ao conhecimento se traduz em poder, poder para gerar mudanças e poder para contribuir ao sustento da família com as rendas e produtos de seu trabalho nos projetos.

Elementos que influem no alcance da equidade de gênero:

- As tarefas das mulheres na empresa devem ser acompanhadas da redistribuição das tarefas entre homens e mulheres no âmbito doméstico, como forma de evitar uma sobrecarga ao gerar uma jornada tríplice de trabalho—empresa, lar e comunidade—para as mulheres.
- O projetos são oportunidades de capacitação e educação de mulheres pobres que não dispõem de fácil acesso aos espaços de educação formal e participação econômica.
- Os projetos devem contar com indicadores que permitam medir as mudanças de atitude de homens e mulheres. Eles devem fazer parte da formulação inicial do projeto para sua posterior verificação e avaliação de resultados e impactos.
- É preciso estabelecer quotas de participação (assegurar a abertura de espaços). Estas ações afirmativas montaram as bases para a institucionalização da dita participação das mulheres.
- A participação das mulheres está ligada à sobrevivência econômica das famílias e não houve mudanças de valores entre os homens. É por isto que os projetos devem incorporar elementos de interesse estratégico tais como o acesso das mulheres à propriedade e ao manejo de seus recursos, como também devem tratar com os homens do problema da discriminação de gênero.

Recomendações em relação à preparação e execução de projetos futuros:

- Nos projetos que tentam articular gênero-produção-ambiente, é crucial estabelecer de forma equilibrada as referências conceituais destes três enfoques, ou seja, fomentar uma atitude empresarial com consciência ambiental e consciência de gênero em doses iguais.
- A solução de problemas técnicos não deveria predominar sobre o trabalho de gênero e o trabalho educativo ambiental. Portanto, deve-se tratar a capacitação em gênero como uma fase prévia para estabelecer uma estrutura comum entre todos os envolvidos.
- Na medida em que estes projetos estabeleçam mudanças de atitude, valores e melhoria da qualidade de vida, é preciso dar-lhes assistência técnica para identificar estratégias que dêem continuidade a esses avanços.
- Apoiar a passagem dos grupos a outros níveis de articulação produtiva e organizacional, assim como orientar as mudanças nos papéis e apoio das ONGs de forma a passar a outros níveis de relação, garantindo a autogestão das organizações femininas de base.
- Fazer alianças com outros organismos de apoio que contribuam para a continuidade dos projetos.

- A abordagem deficiente da equidade de gênero nos projetos produtivos com mulheres indica que é preciso ter critérios claros de aprovação e acompanhamento posterior para garantir o cumprimento deste aspecto. As organizações futuras devem demonstrar seu interesse e métodos aplicados na promoção de mudanças na condição e posição das mulheres em suas comunidades, além de incorporar indicadores de gênero para a verificação de resultados esperados nesta matéria.

Finalmente, ficou claramente estabelecido que é preciso estudar, conscientizar-se e incorporar o enfoque de gênero como parte dos princípios e metodologias de trabalho de todas as organizações que trabalham com mulheres. É evidente a potencialização das mulheres mediante o acesso a recursos, conhecimento e habilidades nestes projetos produtivos, o que indica que tais projetos devem continuar a ser apoiados e fortalecidos com a capacitação de todos os envolvidos (ONGs, assessores empresariais, técnicos de campo, mulheres de base, homens das famílias envolvidas, entre outros) para que introduzam nos vários níveis o enfoque de gênero, cujo objetivo é evidenciar as desigualdades e, assim, eliminar as formas de discriminação e opressão das mulheres.



**ANEXO I**

**PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES  
PROYECTOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS SOSTENIBLES  
BOLIVIA, ECUADOR, PERU**





**PROGRAMA DE PEQUEÑAS DONACIONES  
PROYECTOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS SOSTENIBLES  
BOLIVIA, ECUADOR, PERU**

**LA CONTINUIDAD Y SOSTENIBILIDAD  
DE ACTIVIDADES DE GENERACIÓN DE INGRESOS:  
TEMAS IMPORTANTES PARA LOGRAR LA META**

**Presentaciones por:**

**Peter H. Fraser, Development Associates, Inc., Arlington, Virginia, EE.UU.  
Victor Hugo Ledezma, SEMTA, La Paz, Bolivia**

**ANTECEDENTES**

Las pequeñas donaciones concedidas en este programa tienen objetivos de generación de ingresos dentro de un marco de referencia conservacionista de los recursos naturales y de impulsar la equidad de género con las personas y en las comunidades involucradas. Su enfoque es de asistir a grupos asociativos de mujeres en distintas partes de Bolivia, Perú, Ecuador, y Brasil, desde la Amazonas hasta la Sierra Altoandina, mejorar sus capacidades para ganar un ingreso sostenido basado en la venta de productos tradicionales.

Cada uno de los diseños de los proyectos enfoca la creación de condiciones para incrementos sostenidos en los ingresos de las poblaciones beneficiarias por medio del mejoramiento de la confección de productos competitivos por un lado, mientras se aseguran las bases organizacionales estables que posibilitan las ventas continuas de productos competitivos e ingresos sostenibles provenientes de las ventas, por el otro.

Los proyectos también enfocan maneras de mejorar la oferta de productos finales y el potencial de desarrollo del mercado por medio del mantenimiento continuo de la base de materias primas naturales en plantaciones o en ambientes silvestres, mejoramiento de las técnicas de producción y procesamiento, y aseguramiento de la constancia de calidad de productos finales. Los proyectos han trabajado con distintos tipos de frutas, vegetales, miel de abeja y plantas medicinales y aromáticas para la venta en mercados domésticos, locales, y regionales. Ejemplos de técnicas mejoradas que aumentan la producción y productividad de productores rurales incluyen la producción de vegetales en carpas solares (invernaderos), aplicando fertilizantes y pesticidas orgánicos (elaborados por ellos mismos), sistemas de riego e irrigación que aprovechan eficientemente la baja oferta de agua en diferentes zonas andinas así mejorando la producción, ventas, e ingresos de los productores. Sistemas productivos mejorados en la producción casera de miel de abejas en colmenas diseñadas especialmente para acomodar los requerimientos biológicos de distintas especies de abejas.

Por medio del incremento de la oferta y la disponibilidad consistente de las existencias de materias primas, los proyectos (productores de las poblaciones objetivas) cuentan con la posibilidad de producir más productos indefinidamente, y, por consiguiente, posibilitan el incremento sostenido de ingresos de las y los beneficiados.

## **DESDE EL DESARROLLO DE LA BASE PRODUCTIVA A LA GENERACIÓN DE INGRESOS SOSTENIDOS**

Durante los viajes de monitoreo a los proyectos, era obvio que todos enfocaban inicialmente el desarrollo de los aspectos técnicos para puntualizar temas de la producción y oferta consistente de productos. El énfasis principal fue apuntado en cuestiones del mejoramiento de sistemas de producción y aumentos en la productividad de la mano de obra y los recursos naturales que se utilizan como materias primas. Se construyeron los invernaderos, sistemas de irrigación, y las colmenas. A los beneficiarios se les dio capacitación en la preparación de fertilizantes, pesticidas, y fungicidas orgánicos. Estos esfuerzos técnicos iniciales fueron consistentes con los diseños de los proyectos.

Cabe notar que muchos recipientes de las donaciones fueron organizaciones cuyas misiones principales abarcan el manejo de los recursos naturales, protección del medio ambiente, desarrollo comunitario y socio-económico. Por lo tanto, se sabía de antemano que el fuerte de estas organizaciones seguiría lineamientos más técnicos que empresariales. Por lo tanto, muchos no estaban bien preparados en lo que se refiere a la organización y desarrollo de empresas, que es la clave para lograr la continuidad y sostenibilidad del flujo de ingresos generados por las “actividades económicas” que estaban siendo apoyadas por el Programa de Pequeñas Donaciones.

No obstante las fortalezas o debilidades relativas de estos distintos grupos, en las entrevistas en situ demostraban su interés y/o su necesidad de tener más orientaciones sobre los aspectos de desarrollo empresarial de sus proyectos. Por medio de la información provista por las ONGs durante las visitas de monitoreo, se determinó que las deficiencias en la parte empresarial de los proyectos se deben a varios factores.

- Enfoque prioritario en el mejoramiento de las técnicas de producción antes de la organización para la venta de los productos;
- Falta de tiempo en los proyectos para alcanzar los objetivos comerciales; y
- Falta de conocimientos técnicos en el área empresarial del personal de algunas de organizaciones recipientes de las donaciones.

Finalmente, se percató que la actividad de vender un producto esporádicamente no es lo mismo que llevar adelante una empresa. O sea, una entidad organizada para llevar a cabo la actividad de ventas y la generación de ingresos continua e indefinidamente, que cubran los costos de la actividad, así produciendo una utilidad económica para los socios.

### **LOS PRÓXIMOS PASOS**

En vista de que la creación de las condiciones para la generación de ingresos sostenidos, es decir, la formación de una empresa, es tan importante para el éxito de las donaciones otorgadas en América del Sur, se decidió incluir en la Conferencia de Panamá un componente que trataría los temas de la organización y planificación empresarial para asistir a las ONGs, recipientes de las subvenciones, tomar o consolidar los próximos pasos

organizando sus actividades económicas más formalmente. Esta actividad se denominó “*La Continuidad y Sostenibilidad de Actividades de Generación de Ingresos*” y se dividió en dos *temas críticos* que se presentaron en dos sesiones.

## PRIMERA SESIÓN

### Principios De La Planificación De Negocios

La primera sesión delineó pautas importantes que se tienen que tomar en cuenta para definir un negocio en términos de: el producto o servicio que ofrece; en qué segmento del mercado se va a insertar; cómo se va a obtener el producto final que se va a vender; la definición de quién lo produce; cómo se va a organizar la empresa para la producción y venta eficiente y rentable de los productos o servicios; y, finalmente, cómo se va a asegurar el control transparente de fondos y la distribución equitativa de los ingresos a los socios. Los encargados de la presentación, tomaron como base conceptual el enfoque que los principios de la planificación de un negocio, están contenidos en los distintos componentes de un Plan de Negocios y que un buen plan, bien concebido y presentado, llena los requisitos de un estudio de factibilidad.

Cada sección del plan plantea uno o más de los principios básicos de planificación de una empresa:

- Debe tener muy claro lo que va a ofrecer el negocio a un mercado. La visión del “qué y cómo” del negocio se debe resumir en términos globales en una descripción del negocio;
- Debe conocer la industria y el segmento dentro de la cual se ubica el negocio;
- Debe conocer cómo y quiénes son la competencia directa o indirecta;
- Debe conocer el tipo de consumidor que comprará el producto o servicio, su perfil socio-económico, dónde se ubica geográficamente, y la demanda para el producto;
- Debe analizar cómo se comercializará el producto de acuerdo con su estructura de costos; y
- Debe analizar distintas opciones productivas, sus costos comparativos, el valor agregado, y el punto de equilibrio.

#### A. Descripción del negocio que se pretende llevar a cabo

El primer principio para una buena planificación empresarial es preparar una descripción del negocio y cómo se va a llevar a cabo para producir ingresos sostenibles. La descripción del negocio es principalmente un resumen de los elementos básicos de la “actividad económica” que se pretende llevar a cabo y es un paso inicial en la conversión del negocio de una serie de ventas esporádicas, sin mucha formalidad u organización, a un concepto más empresarial,

organizado, y sostenible en el tiempo. La descripción del negocio presenta un concepto con la visión de crear las condiciones organizativas que permitan el sostenimiento de las ventas y, por consiguiente, la entrada de ingresos consistentes sobre el tiempo para los socios (dueños) de una empresa. La descripción refleja el objetivo de organizar las ventas de productos o servicios con el respaldo de un plan formal y bien concebido. La descripción del negocio es un ejercicio importante que obliga pensar claramente sobre los principios básicos de una empresa organizada e incluye la siguiente información:

- Descripción breve de los antecedentes del negocio, ¿cuáles son los principios básicos por los cuales se organizó o se piensa formar, cuáles son sus propósitos principales (metas y objetivos)?
- ¿Qué razón de ser tiene en el fondo? ¿Cuál es su misión?
- ¿Qué productos o servicios produce o fabrica el negocio?
- ¿A quién pertenece el negocio (los que producen el producto u otros dueños/empleados/acopiadores)?
- ¿Cómo está organizado el negocio para lograr sus metas; quién maneja/dirige el negocio o representa al grupo de socios?
- ¿Quién o cómo pagan los gastos de la empresa? ¿Cómo acopian los productos que van a vender?
- ¿Qué pasa con el dinero de la venta de productos? ¿Cómo se contabiliza y distribuyen los ingresos?
- ¿Cómo y quiénes son los proveedores?
- ¿Quiénes son los compradores del producto? ¿Cuál es su perfil socio económico?
- ¿Dónde (a que distancia) queda la sede de producción de su mercado principal?
- ¿Por qué tendrá éxito el negocio?
- ¿Cómo se diferencia el producto de la competencia?

**En fin, una descripción del negocio es un rápido análisis de una organización empresarial que además incluye información sobre los principios de planificación.**

## **B. Análisis de la industria en que radica la empresa**

El segundo principio es que el plan de negocios debe proveer información sobre las características de la industria en la que se encuentra, las empresas que la conforman y la estructura de la competencia.

Sin embargo, primeramente se tiene que distinguir entre una industria y una empresa. Una industria es el conjunto de muchas empresas que conforman un sector industrial. Cada empresa se encuentra en una industria con varias otras empresas a nivel comunal, local, metropolitano, regional, nacional, o internacional, que son potenciales competidores.

La empresa debe tener un buen conocimiento sobre los siguientes puntos:

- ¿Cuáles empresas conforman la competencia y qué productos competitivos fabrican o servicios proveen?, ¿Dónde se ubica la empresa?
- ¿Qué cantidad de producción y ventas tienen en su conjunto y en qué nicho de mercado?
- ¿Qué nivel de tecnología existe en las distintas empresas en diferentes segmentos de la industria?
- ¿Hay eficiencias en las empresas más tecnificadas que permitan costos de producción más favorables que los suyos?
- ¿Cuáles empresas compiten por el mismo tipo (perfil socioeconómico) de clientes, los mismos proveedores de materias primas, y la misma mano de obra? ¿Qué obstáculos puede presentar esta situación al desarrollo de la empresa? (Trate de entender algo sobre la estructura de costos de diferentes empresas con diferentes condiciones para así entender más sobre su competitividad)
- ¿Qué rumbos ha tomado la industria en los últimos tiempos; particularmente han entrado nuevas empresa en la industria? ¿Cuáles han sido las tendencias principales en términos de tecnologías, disponibilidad de materias primas, mano de obra, y otros factores de producción?

### **C. Análisis del mercado en que la empresa venderá su producto o servicio**

El tercer principio de la planificación de negocios es que es imperativo tener un análisis del mercado meta de los productos o servicios. Es preciso estudiar cuales son los factores básicos que definirán el mercado para el (los) producto(s) o servicios de la empresa. Es decir, quiénes son las entidades o personas—que es el perfil de los compradores de los productos de la empresa—y dónde se ubican. El estudio de mercado trata de determinar el nicho, o segmento, del mercado donde más le conviene tratar de competir. Este nicho se puede definir como un “mercado meta,” que es el grupo de clientes potenciales con características, necesidades, y expectativas que el producto de la empresa debe satisfacer.

### **D. Análisis de la comercialización del producto o servicio**

El cuarto principio es la necesidad de saber el “cómo” de la comercialización del producto? ¿Cómo va a llegar del lugar de producción/manufactura a los consumidores finales y cuál es el costo del trámite? Hay que conocer cuántos intermediarios estarán en la cadena de distribución e información, que es una excelente herramienta para asegurar que haya suficiente inventario de productos para satisfacer la demanda en determinado momento.

### E. Análisis de las operaciones

El quinto principio es la necesidad de analizar las operaciones del negocio, es decir, el proceso por el cual las materias primas y el trabajo y creatividad de los empleados o socios se convierten en los productos del negocio. El análisis debe describir las diferentes etapas del proceso de producción que, en su conjunto, **agregan valor** al(los) producto(s) del negocio, y debe tomar en cuenta costos del proceso productivo en relación al precio de venta requerido para cubrir los costos de producción y comercialización. La competitividad de los productos en el mercado, depende de esta cifra. La calidad del producto final tendrá un impacto sobre costos y precios al consumidor, así es que es necesario tomar decisiones sobre las expectativas del mercado en relación a calidad y al precio final.

## SEGUNDA SESIÓN

### La Organización y Participación Comunal

La segunda sesión presentó dos temas centrales en términos de la organización del negocio a nivel de cada socio y a nivel de la comunidad. La producción de los socios se hace, en muchos casos, en forma individual. En vista de que la producción es limitada, y de que hay ciertos costos de la comercialización que sería mejor compartir, así reduciendo el costo marginal por unidad vendida, vale la pena asociarse para la venta del producto. Es más, si el grupo de asociados analiza la situación, es posible que decidan comprar los insumos para los asociados a través de la asociación a precios descontados, así reduciendo el costo de producción.

Teóricamente, si se pueden reducir los costos de producción por un lado y los costos de comercialización por el otro con la asociación de los productores, cada socio del grupo tendrá la oportunidad de ganar más con el modelo de organización asociativa que lo que podría ganar individualmente.

Pero, y hay un gran PERO en la teoría de asociación como modelo para la generación de ingresos sostenibles, y es que **una asociación no es necesariamente una empresa**. El solo hecho de formar una asociación no asegura que el negocio que pretende llevarse a cabo produzca beneficios que justifiquen los costos. Como se destacó anteriormente, la generación de ingresos sostenibles tiene que estar basada en actividades económicas bien organizadas y planeadas. Para alcanzar a ser “empresa,” una asociación tiene que estar bien organizada para:

- Hacer un buen asesoramiento y seguimiento que asegure la calidad y estandar de la producción;
- Acopiar los productos de los socios;
- Venderlos en un tiempo adecuado;
- Recibir y contabilizar los ingresos en una manera coherente y transparente;

- Cubrir todos los costos de la asociación para prestar los servicios a los socios; y
- Distribuir los ingresos que quedan después de pagar los costos en una manera equitativa, de acuerdo con la consignación (volumen) que ha entregado cada socio.

Para que este esfuerzo valga la pena, el ingreso en dinero o en especie que percibe cada socio debe cubrir todos los costos, sobrepasando los beneficios que podría recibir trabajando solo.

Asociaciones son conformadas por individuos que tienen algunos objetivos en común, pero muchas veces tienen ideas muy distintas en cuanto a la organización de la actividad económica de la asociación; es decir, como alcanzar el objetivo. Por esto, es importante reconocer que asociaciones de individuos, para alcanzar sus propias metas de sostenibilidad, deben agruparse en organizaciones oficialmente constituidas que obliguen al socio individual a someterse a la voluntad del grupo bajo reglas claras del juego y con instrumentos de control ampliamente discutidos y definidos por ellos mismos. Esta formalización disminuye la posibilidad malentendidos, y solidifica la posibilidad de alcanzar la continuidad de la generación de ingresos.

Si las asociaciones se organizan de acuerdo a los principios mencionados en esta pequeña monografía, tendrán una mayor probabilidad de alcanzar sus metas empresariales de continuidad y sostenibilidad de ingresos.





**ANEXO II**  
**LISTA DE PARTICIPANTES**



**Oportunidades para la Mujer en el Mundo de Hoy:  
Perspectivas Económicas y Laborales**  
AGENCIA DE LOS ESTADOS UNIDOS  
PARA EL DESARROLLO INTERNACIONAL

Oportunidades Económicas para la Mujer basadas en la Conservación

**LISTA DE PARTICIPANTES**

Claudia Bazán Ortega  
Técnico del Proyecto  
Instituto de Investigación en Ecología  
y Medio Ambiente  
Carrera de Ing. Forestal II Planta  
Campus Universitario El Tejar,  
Universidad Autónoma Juan Misael  
Saracho  
Av. Víctor Paz No. 149, Casilla 51  
Tarija, Bolivia  
[iiema@mail.uajms.edu.bo](mailto:iiema@mail.uajms.edu.bo)

Glenda Bonamico  
Gerente del Programa de  
Fortalecimiento de ONG's  
SONDEAR  
Calle 62 Oeste  
Casa #25  
Los Angeles  
Panamá, Panamá  
[tnspa@sinfo.net](mailto:tnspa@sinfo.net)

Nilda Bueno Arce  
Responsable Proyecto Apícola  
IICCA  
Junín n. 1040  
Entre Av. Potosí y Ayacucho  
Tarija, Bolivia  
[iicca@olivo.tja.entelnet.bo](mailto:iicca@olivo.tja.entelnet.bo)

Edwin Cáceres Chávez  
Responsable del Proyecto  
CIDDEBENI  
Avenida 6 de agosto  
Esquina 27 de mayo s/n  
Trinidad, Beni Bolivia  
[ciddeben@sauce.ben.entelnet.bo](mailto:ciddeben@sauce.ben.entelnet.bo)

Leonor Calderón  
Consultora  
I.I.C.A.  
Ciudad del Saber  
Edificio 128 Clayton  
Panamá, Panamá  
[calderon@iica.org.pa](mailto:calderon@iica.org.pa)

Claudia Marcia Cavalcante Araújo  
Técnico Agrícola  
Movimento Fraternal das Mulheres  
Lutadoras de ANAPU  
Rua Osorio de Freitas 1428  
Bairro Brasília  
Altamira, PA Brasil 68370-000

Nila Chú  
USAID/Panamá  
Apartado 6959  
Panamá 5, Panamá  
[nichu@usaid.gov](mailto:nichu@usaid.gov)

Rita Karina Cueva Monteros  
Técnica del Proyecto  
Fundación Ecológica Arcoiris  
Segundo Cueva Celi 03-15 y  
CLODOVEO Carrión  
Barrio Ciudadela Zamora  
Loja, Ecuador  
[arcoiris@easynet.net.ec](mailto:arcoiris@easynet.net.ec)

María Edileuza da Silva Melo  
Integrante do Grupo de Trabalho do  
Projeto Couro  
Associação ASMIPRUT  
Av. Tapajos 2267  
Laguinho, Cep. 68040-000  
Santarem, Para Brasil  
[promanejostm@tap.com.br](mailto:promanejostm@tap.com.br)

Dayra Dawson Villalobos  
Coordinadora Nacional  
OIT-IPEC  
Panamá  
[ddawson@oitsial.org.pa](mailto:ddawson@oitsial.org.pa)

Aniceta de la Cruz Calle  
Líder de la Comunidad de Curipata  
TADEPA  
Jr. Cuzco 246  
Ayacucho, Perú  
[tadepa@terra.com.pe](mailto:tadepa@terra.com.pe)

Oscar Delgado Gamarra  
Responsable del Programa de Plantas  
Medicinales  
PROSIP  
Panamericana Sur Km. 144  
San Vicente de Canete, Perú  
[odelgado@irvg.org](mailto:odelgado@irvg.org)

Arimar Feitosa Rodrigues  
 Coordinador do Projeto Couro  
 Ecologico  
 Associacao ASMIPRUT  
 Av. Tapajos 2267  
 Laginho, Cep. 68040-000  
 Santarem, Para Brasil  
 promanejostm@tap.com.br

Gloria Gaia  
 Coordinadora de Capacitación  
 AMAZON  
 CIFOR EMBRAPA  
 Trav. De Eneas Pinheiro  
 Belem, Para Brasil 66.095-100

Lilly García León  
 Coordinadora del Proyecto  
 TADEPA  
 Jr. Cuzco 246  
 Ayacucho, Perú  
 tadepa@terra.com.pe

Berna Gira Castillo  
 Presidenta (Club de Madres)  
 IICCA Proyecto Apícola  
 Comunidad Saladillo  
 Municipio de Uriondo, Bolivia  
 icca@olivo.tja.entelnet.bo

Digna Emérita Guarnizo Zambrano  
 Presidenta  
 Asociación de Mujeres Reina de  
 Lourdes (Arcoiris)  
 Penjamo, Sozoranga  
 Loja, Ecuador  
 arcoiris@easynet.net.ec

Isael Gutarra Quispe  
 Especialista de Campo del Proyecto  
 AIDER  
 Av. 6 de Agosto 589  
 Oficina no. 604  
 Jesús María  
 Lima, Perú  
 aider@terra.com.pe

Isabel Larco  
 Presidenta  
 Asociación de Productores Orgánicos  
 Antisana  
 Comunidad de Santa Rosa  
 Pintag, Ecuador  
 comunida@antisana.org

Víctor Hugo Ledezma Vera  
 Director  
 SEMTA  
 Calle Alfredo Ascarrunz no. 2675  
 Zona Sopocachi  
 La Paz, Bolivia  
 semta@caoba.entelnet.bo

Elia López de Tulipano  
 Directora Nacional de la Mujer  
 Ministerio de la Juventud, La Mujer,  
 La Niñez y la Familia  
 Avenida Ricardo J. Alfaro  
 Edison Plaza 4to. Piso  
 Panamá, Panamá  
 dinamu@sinfo.net

Bertha Mita Encinas  
 Socia Artesanía de Jipi Japa  
 Artetropic/Agrupación de Mujeres  
 Tejedoras de Jipi Japa  
 Km. 190 Carretera  
 Cochabamba, Santa Cruz Bolivia  
 artetrop@entelnet.bo

Diego Patricio Muñoz  
 Extensionista Zona de Pintag  
 Fundación Antisana  
 Gonzalo Serrano E10-27 y Seis de  
 Diciembre  
 Pintag, Ecuador  
 comunida@antisana.org

Flor Nolasco Pérez  
 Presidenta de Asociación Solidaridad  
 AGROVIDA  
 Micaela Bastidas 1699  
 El Porvenir  
 Trujillo, Perú  
 ongagrovida@terra.com.pe

Zuleika Pinzón  
 Directora Ejecutiva  
 Fundación NATURA  
 Llanos de Curundú  
 No. 1992  
 Panamá, Panamá  
 zpinzon@naturapanama.org

Dorotea Quispe Quillo  
 Promotora Local del Proyecto  
 Pro Naturaleza  
 Avenida Gastón Zapata #415  
 Urbanización Santa Rosa  
 Huanchaq  
 Cusco, Perú  
 promanu@terra.com.pe

Rosa Quispe de Quispe  
 Presidenta  
 CIRNMA-Asoc.AROMA  
 Parque Industrial Salcedo  
 Mz. "N" Lote 11-12  
 Puno, Perú  
 cirnma@terra.com

Yolanda Ramírez  
 Directora del Proyecto  
 AIDER  
 Av. 6 de Agosto 589  
 Oficina no. 604  
 Jesús María  
 Lima, Perú  
 aider@terra.com.pe

Jorge Willy Ríos Velázquez  
 Director del Proyecto  
 Instituto de Investigación en Ecología  
 y Medio Ambiente (ITEMA)  
 Carrera de Ing. Forestal II Planta  
 Campus Universitario El Tejar,  
 Universidad Autónoma Juan Misael  
 Saracho  
 Av. Víctor Paz No. 149, Casilla 51  
 Tarija, Bolivia

Judith Salas Rodríguez  
 Responsable del Proyecto  
 CIRNMA  
 Parque Ind. Salcedo  
 Mz. "N" Lote 11-12  
 Puno, Perú  
 cirnma@terra.com

Aída Silva  
Gerente de Proyecto  
IMAZON  
CIFOR EMBRAPA  
Trav. De Eneas Pinheiro  
Belem, Para Brasil 66.095-100  
aida@contactus.com.br

Henry Soria Sánchez  
Técnico Achocalla  
SEMTA  
Calle Alfredo Ascarrunz no. 2675  
Zona Sopocachi  
La Paz, Bolivia  
semta@caoba.entelnet.bo

María Rosaria Souza Guzzo  
Coordinadora  
Movimento Fraternal das Mulheres  
Lutadores de ANAPU  
Rua Osorio de Freitas 1428  
Bairro Brasília  
Altamira, PA Brasil 68370-000

Pedro Ulloa Jesús  
Director Ejecutivo  
AGROVIDA  
Micaela Bastidas 1699  
El Porvenir  
Trujillo, Perú  
ongagrovida@terra.com.pe

Gisela Veizaga Balta  
Gerente Administrativa  
Artetropic/Agrupación de Mujeres  
Tejedoras de Jipi Japi  
Km. 190 Carretera  
Cochabamba, Santa Cruz Bolivia  
artetrop@entelnet.bo

Zoilo Vichae Melgar  
Técnico Indígena en Manejo de  
Abejas  
CIDDEBENI  
Avenida 6 de agosto  
Esquina 27 de mayo s/n  
Trinidad, Beni Bolivia  
ciddeben@sauce.ben.entelnet.bo

Porfirio Zegarra Farfán  
Responsable del Proyecto  
Pro Naturaleza  
Avenida Gastón Zapata #415  
Urbanización Santa Rosa  
Huanchaq  
Cusco, Perú  
promanu@terra.com.pe



**ANEXO III**  
**DESCRIÇÕES DOS PROJETOS**

**(File name: Annex III: GranteeSAmericaSPA)**