



**iManos  
a la obra,  
amigas!**

**Fomentando emprendimientos  
entre jóvenes marginadas**

# Índice

Agradecimientos .....	3
Prólogo.....	5
Introducción.....	8
<b>Sección 1: Opciones de programas para generación de ingresos</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo 1:</b> Considerando un programa de emprendimiento— ¿Es apropiado para ti?.....	15
<b>Capítulo 2:</b> Alternativas a un programa de emprendimiento .....	32
<b>Sección 2: Diseño del programa</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo 3:</b> Cuestiones de capacitación .....	43
<b>Capítulo 4:</b> Monitoreo y evaluación .....	56
<b>Sección 3: Ayudando a las jóvenes a escoger, comercializar e iniciar un negocio</b>	<b>72</b>
<b>Capítulo 5:</b> Decidir qué ofrecer: Cómo escoger un producto o servicio .....	73
<b>Capítulo 6:</b> Comercialización, creación de marca y empaque .....	88
<b>Capítulo 7:</b> Planes de negocios.....	98
<b>Capítulo 8:</b> Aprender de los retos y hacerles frente.....	104
<b>Sección 4: Hablemos de dinero</b>	<b>122</b>
<b>Capítulo 9:</b> Aprendizaje financiero.....	123
<b>Capítulo 10:</b> Elementos fundamentales de las finanzas para una nueva emprendedora.....	132
<b>Capítulo 11:</b> Capital, ahorro y crédito.....	143
Notas .....	158
Organizaciones que brindan recursos .....	161

# Agradecimientos

Este manual no habría sido posible sin las ideas y aportes de numerosas personas. Se inspiró en el trabajo de EMpower con sus contrapartes dirigido a mejorar las oportunidades para mujeres (y a menudo hombres) jóvenes en países con mercados emergentes. Nuestras contrapartes compartieron sus retos en cuanto a preparar a mujeres jóvenes a fin de que obtengan ingresos como una piedra angular de la independencia económica que es crucial para la salud en general, el bienestar y futuros horizontes. A partir de estas conversaciones, y contando con el apoyo financiero de Nike Foundation, desarrollamos dos talleres regionales para recopilar lecciones aprendidas, prácticas promisorias e ideas óptimas en torno a estos retos. Agradecemos a las personas que participaron en los talleres (ver página 7), quienes compartieron su visión y sus reflexiones, lo cual dio forma a una gran parte del contenido de este manual.

Un inmenso agradecimiento al siguiente personal y consultoras de EMpower que proporcionaron un contenido sustancial para varios capítulos del manual. Personal: Marta Cabrera (Capítulo 10), Andrea Lynch (Introducción) y Julian Liu (Capítulo 2). Consultoras: Gabriela Flores (Capítulo 6), Julie Solomon (Capítulo 4) y Corinne Whitaker (Capítulo 11). Gracias a Andrea, Julian y Virginia Dooley, de EMpower, por sus valiosas revisiones de todo el manual.

Agradecemos profundamente los minuciosos y constructivos comentarios y los ejemplos de la vida real ofrecidos por colegas de EMpower que están liderando los esfuerzos de emprendimientos en el terreno: Bady Acuña Franco (Colectivo Integral de Desarrollo, Perú), Charles Maisel (Sombrillas Negras, Sudáfrica) y Ángela Petruso (El Hombre sobre la Tierra, México). También apreciamos los realistas comentarios de Amit Aharoni, Sheirin Iravantchi, Victor Mallet y Romina Sato, estudiantes de Maestría en Administración de Empresas que trabajaron con nuestras contrapartes en el verano de 2009.

Gracias a integrantes del Consejo Asesor de la Iniciativa para Mujeres Jóvenes Emprendedoras (GET) por su orientación al comienzo de la iniciativa y sus muy útiles comentarios de revisión sobre el primer borrador: Martin Burt (Fundación Paraguaya), Karen Austrian (Population Council), Sandy Hessler (Escuela de Gobierno John F. Kennedy, Universidad de Harvard) y Catherine Shimony (Global Goods Partners).

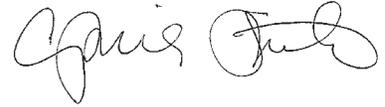
Gracias a Pauline Hovey, correctora de este manual; a Percolator por el diseño del manual; y a Laura E. Asturias por traducirlo al español y revisar la versión final.

Apreciamos a Nike Foundation por su apoyo financiero y visionario, así como su confianza en nuestro trabajo a lo largo del camino del proyecto<sup>1</sup>. Gracias en particular a Amy Babchek y Carmen Morcos por el apoyo brindado durante todo el proceso, como también a Emily Brew y Lynn Renken por su valiosa pericia en los momentos necesarios.

Cada día aprendemos de nuestras/os colegas en países con mercados emergentes, quienes frente a retos desalentadores perseveran brindando ideas innovadoras y apoyo a incontables mujeres (y hombres) jóvenes que desean mejorar sus vidas. Finalmente, dedicamos este trabajo a las jóvenes marginadas que viven en circunstancias difíciles en el mundo en desarrollo y están esforzándose por llegar a ser emprendedoras. Sus historias, su energía y entusiasmo nos inspiran más de lo que podemos expresar.



Mary Nell Wegner  
Directora, Iniciativa para Mujeres  
Jóvenes Emprendedoras (GET)  
EMpower



Cynthia Steele  
Vicepresidenta Ejecutiva  
EMpower

# Prólogo

Los emprendimientos pueden ampliar las opciones de muchas mujeres jóvenes y ofrecerles una ruta alternativa para salir de la pobreza. Reconocemos la diversidad de sus vidas y este manual no pretende reemplazar el trabajo especializado que tu organización pueda estar realizando para ayudar a las chicas a manejar sus circunstancias particulares. Sin embargo, la falta de acceso a recursos es un asunto común entre todas las jóvenes cuyas ideas y voces han dado forma al manual. La persistente necesidad que ellas tienen de contar con fuentes de ingresos seguras y sostenibles—entre todos los demás retos que enfrentan—es lo que nos ha llevado a centrarnos en los emprendimientos.

Este manual se apoya en los materiales disponibles sobre emprendimientos, género y desarrollo juvenil, especialmente en entornos de países en desarrollo. Se basa en gran medida en las experiencias directas de organizaciones locales en África, Asia y América Latina que trabajan en emprendimientos y generación de ingresos con jóvenes marginadas de sus comunidades. En particular, este manual se sustenta en las experiencias y reflexiones compartidas durante dos talleres regionales sobre emprendimientos de mujeres jóvenes llevados a cabo en 2008: uno en Lima, Perú, y otro en Ahmadabad, India. Los talleres reunieron a integrantes del personal y jóvenes emprendedoras de 21 organizaciones locales de 12 países en África, Asia y América Latina, así como a especialistas académicas/os, empresarias locales e integrantes interesadas/os de las comunidades académica y empresarial. (Ver la lista de participantes en la página 7.)

Todas las organizaciones que participaron en los talleres son contrapartes actuales o pasadas de EMpower ([www.empowerweb.org](http://www.empowerweb.org)), una fundación internacional que apoya a organizaciones locales cuyo trabajo se centra en personas jóvenes marginadas en países con mercados emergentes. Los talleres y el desarrollo de este manual son parte de la Iniciativa para Mujeres Jóvenes Emprendedoras (GET, por sus siglas en inglés), una iniciativa de múltiples años de EMpower financiada por Nike Foundation que procura promover las oportunidades de emprendimiento para jóvenes marginadas.

El enfoque en jóvenes marginadas radica en el punto de confluencia de varias tendencias crecientes en el desarrollo internacional:

- el interés en las microfinanzas y los emprendimientos como estrategias promisorias para que las mujeres salgan de la pobreza;
- una mayor atención a las adolescentes como agentes del desarrollo a nivel comunitario;
- el vínculo entre el empoderamiento personal y económico de las niñas y las mejoras en su salud sexual y reproductiva; y

- las lecciones aprendidas del sector educativo respecto al impacto de la educación y la mentoría sobre el potencial vitalicio de ingresos y otras trayectorias positivas de las niñas.

En vista de esas tendencias, cabe señalar que este manual no es una compilación de información acerca de cómo iniciar un negocio. Tampoco incluye necesariamente tendencias en el campo que cambian cada día—un indicador de la rápida evolución de los emprendimientos juveniles. Varios de los ejemplos contenidos en el manual podrían no reflejar las realidades de las jóvenes a quienes tú conoces y es posible que algunas estrategias no resulten funcionales para tu organización. Si no tienes la certeza de que la programación de emprendimientos es algo que tu organización podría hacer en este momento, esperamos que el manual te ayude a decidir al respecto y ser consciente de otras opciones a considerar. Si tu organización está lista para programar emprendimientos, confiamos en que este manual te ayude a tener en cuenta asuntos clave e identificar recursos para abordarlos y proporcione sugerencias y herramientas específicas que te permitan avanzar.

Este manual es un trabajo en progreso. Cambiará y será mejorado mediante su uso y comentarios por parte de lectoras y lectores, administradores de programas de emprendimiento en los que participan mujeres jóvenes y a partir de las experiencias de las jóvenes en camino a convertirse en emprendedoras. También mejorará a medida que estén disponibles otros recursos diseñados o apropiados para programas que trabajan con mujeres jóvenes. Sabemos que varios de estos recursos están siendo desarrollados y esperamos incluir algunos en futuras versiones del manual. Por el momento hemos limitado la cantidad de recursos a unos cuantos que son fácilmente accesibles, gratuitos o de bajo costo y directamente pertinentes. Agradeceremos recibir comentarios acerca de tu uso de este manual, así como sugerencias para mejorarlo o sobre recursos adicionales que podamos incluir. Por favor envíalos a [info@empowerweb.org](mailto:info@empowerweb.org).

## Participantes en los talleres

### Peru

Associação Comunitaria Despertar: Elisangela Cardozo Babolin y Renata Ferreira dos Santos

Associação Lua Nova: Silvina Cecilia Mojana y Taina Silva de Souza

Colectivo Integral de Desarrollo (CID): Yessika Boulanger, Lea Olivares Tineo y Bady Acuña Franco

El Caracol: Luis Enrique Hernández Aguilar y María Theresa Yuriko Solís González

El Hombre sobre la Tierra: Ángela Petruso y María Magdalena Matu Canal

Fundación Creciendo Unidos: Olga Lucía Díaz y Yesenia María Riaño Muñoz

Fundación Juan Felipe Gómez Escobar: Claudia Guerrero Reyes y Yara Muñoz

Fundación Paraguaya: Celsa Acosta

Grupo Primavera: Ruth Maria de Oliveira y Josiane Teixeira Pires de Brito

Lundú: Mónica Gisela Carrillo Zegarra y Janette Jhovanna Cartagena Cipriano

Minga Perú: Rafael Alonso Elías Valdeavellano y Nancy Coachi Ahuanari

### **Equipo académico para sesiones especiales:**

Gabriela Flores (CHF Internacional y Kirah Designs)

Lucy Madaleny Chuquizuta Rojas (CID)

Ofelia Pari Neira (CID)

Dagoberto Díaz Díaz (Universidad del Pacífico)

Emilio García Vega (Universidad del Pacífico)

### India

Friends for Street Children (Amigas y Amigos de Niñas y Niños de la Calle): My Hien Le Thi y My Dung Le Thi

Going to School, Be! an Entrepreneur (Yendo a la Escuela, ¡Sé una Emprendedora!): Jyoti Somani

Jewel Girls / Fair Fund (Chicas Joyeras / Fondo Justo): Jennifer Van Winkle

Network for Entrepreneurship and Economic Development / NEED (Red para Emprendimientos y Desarrollo Económico): Shivani Shukla y Richa Mishra

Nishtha Trust (Fondo Nishtha): Mimi Das y Manami Das

Potohar Organization for Development Agency / PODA (Organización Potohar para Promoción y Defensa del Desarrollo): Yasmin Akhtar y Lubna Ashraf

Self-Employed Women's Association / SEWA (Asociación de Mujeres Auto-Empleadas): Gauri Brahmin, Mona Dave, Pavanba Vaghuba Jadeja, Dharti Devabhai Prajapati y Suraj Shankarbhai Rathwa

Traditional and Modern Health Practitioners Together Against AIDS and Other Diseases / THETA (Profesionales de la Salud Tradicionales y Modernos Unidos contra el Sida y Otras Enfermedades): Scovia Kasolo y Violet Busingye

Triple Trust Organization / TTO (Organización de Fideicomiso Triple): Zukiswa Jama Mandile

Zone One Tondo Organization / ZOTO (Organización de Tondo Zona Uno): Billie Domínguez Haban y Prolet Manalo Panis

### **Equipo académico para sesiones especiales:**

P.V. Desai (PLACON, Escuela de Administradoras Comerciales de SEWA)

Charles Maisel (Sombrillas Negras)

Reema Nanavaty (SEWA)

Devasmita Sridhar (consultora independiente)

# Introducción

## ¿Qué es una joven emprendedora?

La palabra *emprendedor*<sup>1</sup> tiene muchas definiciones. Desde el inicio del tiempo, el autoempleo ha sido una de las maneras más comunes en que la gente se gana la vida. Al hablar de autoempleo como emprendimiento reconocemos las numerosas habilidades y múltiples riesgos que implica iniciar un negocio, independientemente de cuán pequeño éste sea. Debido a que el término *emprendedor* se usa en tan variadas formas, queremos definir claramente qué queremos decir al referirnos a “joven emprendedora”: una mujer joven que establece y maneja un negocio o empresa independiente con fines de lucro cuyo objetivo es vender bienes y/o servicios.

La joven puede operar este negocio ya sea por su propia cuenta, junto a una persona socia, con apoyo de su familia y sus amistades, con personal que ha contratado o combinando todo esto. Podría estar estudiando y trabajando simultáneamente. Ella asume cierto nivel de riesgo, pues existe la posibilidad de que el negocio no prospere.

Su negocio puede basarse en una idea innovadora—una forma nueva o creativa de resolver una necesidad familiar. El negocio podría ofrecer un producto o servicio ya conocido en su comunidad, pero al iniciar su empresa ella reduce la necesidad de que clientes locales recorran una larga distancia a fin de comprarlo o le paguen a otra persona para que vaya a conseguirse.

## ¿Por qué los emprendimientos para mujeres jóvenes?

Las jóvenes realizan una cantidad significativa de trabajo no remunerado: cuidan a sus hermanas y hermanos o a sus propios hijos e hijas; se ocupan de las tareas domésticas; colaboran en el campo; brindan ayuda a sus familias, amistades o socios/os en diversas maneras. Sus opciones para obtener ingresos siguen estando limitadas por diversas razones:

- No existen suficientes empleos formales para todas las jóvenes que buscan trabajo.
- Debido que las jóvenes a menudo no pueden asistir a la escuela o tienen que abandonarla prematuramente, esta falta de educación limita sus posibilidades laborales.
- A las jóvenes se les dificulta equilibrar los horarios de trabajo con el cuidado infantil y otras responsabilidades domésticas.

- Sus familias les requieren ayudar en tiempos de emergencia. Si las jóvenes no tienen su propio dinero (o acceso a éste), a veces lo obtienen involucrándose en conductas de riesgo.
- Las creencias culturales acerca de lo que es y no es trabajo apropiado para una mujer conducen a que las jóvenes sean discriminadas en la contratación y cuenten con pocas oportunidades de capacitación.

El emprendimiento ofrece muchas ventajas a las jóvenes: a menudo les brinda más control sobre sus horas de trabajo del que tendrían en un empleo formal; pueden trabajar en entornos donde se sienten seguras, bajo sus propias condiciones; e, idealmente, el proceso de convertirse en emprendedoras—o aun el solo hecho de aprender las destrezas asociadas al emprendimiento—incrementa la confianza en sí mismas y amplía sus horizontes.

Sin embargo, los emprendimientos **no** son para todas las personas y muchas jóvenes preferirían tener un empleo estable y bueno, de estar disponible. Este manual pretende brindar expectativas realistas para programas que trabajan con mujeres jóvenes, equilibrando las ventajas y desventajas de optar por el camino del emprendimiento.

---

***En 2008 el número total mundial de jóvenes desempleados se incrementó en 76 millones . . . Teniendo en cuenta la crisis económica actual, la situación del mercado de trabajo juvenil es incluso fuente de mayor preocupación. . . las tendencias mundiales indican que se ha progresado poco respecto de la situación de los jóvenes, segmento de la población que se ve afectado fuera de toda proporción por la inexistencia de oportunidades de trabajo decente.***

OIT, ***Tendencias mundiales del empleo***, enero de 2009

---

## ¿Cómo son los emprendimientos de las mujeres jóvenes?

Los siguientes son algunos ejemplos reales de jóvenes emprendedoras:

### MÉXICO RURAL

*En una aldea maya, Fermina fue capacitada en costura y bordado por una organización no gubernamental (ONG) local llamada El Hombre sobre la Tierra. Empezó a producir bolsos para que la ONG los vendiera a turistas en la localidad e internacionalmente a través de canales de comercio justo. También comenzó a coser y bordar uniformes para estudiantes locales de educación primaria, ya que las madres y los padres de las/os alumnas/os sólo podían obtener los uniformes requeridos si viajaban por dos horas a un pueblo más grande y los compraban en el*

mercado, o si les pagaban a docentes para hacer esto. Los uniformes que Fermina confeccionaba eran populares. Tenían un bordado maya tradicional y eran menos caros que los que madres y padres pedían a docentes que les consiguieran o por los cuales debían viajar para poder adquirir. Fermina utilizó el dinero que obtuvo con la venta de los uniformes para comprar una máquina de coser industrial, a fin de poder expandir su negocio. Ha planificado construir el próximo año un taller en un terreno que su padre quiso cederle.

**Lección aprendida:** Fermina aplicó sus destrezas a una necesidad cotidiana en su comunidad—uniformes escolares. Utilizó sus habilidades en bordado para dar a los uniformes un valor agregado y les ahorró dinero y tiempo a sus clientes satisfaciendo sus necesidades en la misma localidad.

## SUDÁFRICA URBANA

En Ciudad del Cabo, Dorah pasó dos años trabajando como asistente de contabilidad en el sector no lucrativo. Soñaba con iniciar su propia empresa de contabilidad, pero le preocupaba el hecho de que no tenía una base sólida de clientes para lanzarse al mercado por cuenta propia y cubrir sus costos generales. Una organización local llamada Sombrillas Negras ayudó a Dorah permitiéndole usar una oficina a precio asequible, además de proporcionarle una lista de clientes de su base de datos para que pudiera comenzar y al mismo tiempo conservar su trabajo de asistente contable. Un año después, ella había construido una base de 12 organizaciones clientas, asesorándolas sobre el pago de impuestos y el manejo de flujo de caja. Su negocio continúa expandiéndose.

**Lección aprendida:** Dorah actuó sabiamente al optar por no renunciar a su ingreso estable antes de lanzarse al trabajo autónomo. Al iniciar el negocio y hacerlo crecer mientras aún estaba empleada, ella redujo sus riesgos hasta haber construido una base suficiente de clientes que le diera confianza para hacer esto a tiempo completo.

## FILIPINAS URBANA

En Manila, Prolet aceptó empleo en una fábrica, después de terminar la preparatoria, para poder brindarle a su familia el apoyo financiero necesario. Sin embargo, su salario no bastaba para cubrir los gastos familiares básicos. Cuando la fábrica fue cerrada, Prolet obtuvo un pequeño préstamo de un prestamista local y estableció un modesto negocio de venta de alimentos. Dado que el préstamo era pequeño y el prestamista cobraba una alta tasa de interés, Prolet finalmente tuvo que abandonar su negocio: no estaba generando suficiente dinero para cubrir sus costos diarios y ya no podía continuar pagando los intereses.

Luego Prolet se enteró de una capacitación para jóvenes que estaba siendo impartida por la Organización de Tondo Zona Uno (ZOTO) de su localidad. En ZOTO le enseñaron habilidades en planificación de negocios y administración financiera, además de ayudarla a redactar un nuevo plan de negocios. Ella encontró una mejor ubicación para su tienda de variedades, cerca de una

*escuela pública, de oficinas y un templo. ZOTO le proporcionó un préstamo de arranque mucho mayor y con menos intereses que el que había conseguido del prestamista. Prolet alquiló un local y abrió su tienda, vendiendo alimentos, bebidas y suministros escolares. Más adelante expandió el negocio y empezó a vender arroz al por menor. Ahora Prolet, una exitosa joven emprendedora, obtiene un promedio de mil pesos diarios—el doble del primer préstamo que adquirió del prestamista.*

**Lección aprendida:** Los primeros emprendimientos de negocios a menudo fallan. Con ayuda de ZOTO, Prolet fue capaz de aprender de su experiencia empresarial y avanzar a partir de ésta. Ahora tiene éxito. Es esencial ayudar a las mujeres jóvenes a esperar retos e incluso fracasos y a manejarlos.

## ¿Por qué un manual sobre emprendimientos de mujeres jóvenes?

Tal como lo demuestran estas historias, convertirte en una emprendedora exitosa requiere de creatividad, perseverancia—y quizás más importante aun—apoyo. Hay quienes creen que las personas emprendedoras ‘nacen’ en vez de ‘llegar a serlo, e indudablemente es un hecho que los emprendimientos no son para toda la gente. Sin embargo, incluso las personas que son emprendedoras con mayor naturalidad necesitan un espacio de trabajo, así como oportunidades para desarrollar sus capacidades y beneficiarse de la experiencia y pericia de otras.

Organizaciones como la tuya pueden jugar un rol crucial en brindar a mujeres jóvenes el apoyo que necesitan para ser emprendedoras exitosas. Pueden ofrecerles capacitación en habilidades y formación empresarial, proporcionarles capital semilla o préstamos con bajas tasas de interés o ayudarlas a tener acceso a éstos. También pueden brindar a las jóvenes contactos muy necesarios, así como comentarios sobre sus ideas de negocios. Ninguna de las jóvenes cuyas travesías empresariales hemos descrito habría podido tener éxito sin el apoyo de organizaciones tales como El Hombre sobre la Tierra, Sombrillas Negras o ZOTO.

## ¿Qué es el manual y para quién ha sido pensado?

Este manual va dirigido a organizaciones que quieren iniciar o fortalecer programas de emprendimiento para jóvenes marginadas. Contiene sugerencias, orientación y otros recursos. Esboza los componentes esenciales de un programa de emprendimiento exitoso, los retos comunes y consideraciones a medida que te aproximas a cada tema. El manual fue diseñado para administradores de programas, capacitadoras/es y otras/os integrantes del personal de ONG que procuran apoyar los esfuerzos de mujeres jóvenes.

## ¿Cómo utilizar este manual?

- Si tu organización actualmente no trabaja en el área de emprendimientos pero está considerando hacerlo, el Capítulo 1 te ayudará a comprender lo que esto implica antes de tomar la decisión.
  - a. Si decides no trabajar en emprendimientos, el Capítulo 2 ofrece otras ideas para ayudar a las jóvenes a generar ingresos.
  - b. Si decides sí trabajar en emprendimientos, los capítulos restantes brindan orientación sobre lo que se debe considerar y cómo hacerlo.
- Si tu organización ya está trabajando en emprendimientos, este manual te proporcionará recursos e ideas adicionales para fortalecer tu programación. Quizás tengas mucha experiencia de trabajo con jóvenes marginadas pero no tanta respecto a cómo iniciar negocios. O tal vez cuentes con pericia en emprendimientos, pero no la suficiente en cuanto a los retos particulares que las jóvenes emprendedoras enfrentan por su juventud y su sexo. En cualquier caso, el manual ofrece reflexiones que ayudarán a fortalecer tu trabajo.

Es posible utilizar este manual en varias maneras:

- Puedes empezar al inicio y continuar hasta el final.
- Si te interesa fortalecer un programa existente de emprendimiento para jóvenes, en el índice puedes buscar asuntos particulares que sean pertinentes a tu trabajo y tus necesidades, y pulsar sobre los temas de mayor interés.
- Si te interesan recursos o herramientas recomendables para áreas temáticas específicas, consulta la sección “recursos” al final de cada capítulo.
- Si decides que un programa de emprendimiento no es lo que quieres hacer, puedes pulsar sobre el Capítulo 2, “Alternativas a un programa de emprendimiento”, donde se describen otras opciones que podrías considerar para apoyar los medios de vida de las mujeres jóvenes.

### UNA NOTA SOBRE EL TÉRMINO “JÓVENES MARGINADAS O EN RIESGO”

En este manual definimos a las “mujeres jóvenes” como aquéllas comprendidas entre los últimos años de la adolescencia y los primeros de su segunda década de vida. Reconocemos que muchas mujeres en todo el mundo empiezan a trabajar a una edad más temprana. Creemos que los programas que procuran asegurar los medios de vida de las adolescentes trabajadoras más jóvenes deberían hacer lo siguiente:

- Poner énfasis en brindarles asistencia para que continúen sus estudios.
- Enseñarles sobre sus derechos en el lugar de trabajo y apoyarlas para que opongan resistencia a las violaciones de esos derechos.
- Capacitarlas en cuestiones esenciales a fin de asegurar y mantener un medio de vida, tales como aprendizaje financiero, habilidades en computación y habilidades para la vida.

Utilizamos el término “en riesgo”<sup>2</sup> para describir a mujeres jóvenes en condiciones de vulnerabilidad económica, social o física; por ejemplo, jóvenes que están expuestas a discriminación debido a su raza, etnia, sexualidad, nacionalidad, casta o posición económica. Algunas jóvenes también enfrentan circunstancias que les plantean retos, como lo son vivir y/o trabajar en las calles, luchar contra una adicción, manejar un embarazo o ser madres, o lidiar con la violencia y/u otros abusos.

A pesar de los riesgos legales y físicos involucrados en el tráfico de drogas, las relaciones sexuales a cambio de dinero y el trabajo sexual comercial, muchas jóvenes creen que éstas son las mejores o únicas maneras de sobrevivir económicamente o afrontar una emergencia financiera. Otras pueden asumir tales riesgos pues son coaccionadas por personas a su alrededor o presionadas a entrar en una situación peligrosa que ellas no pueden evaluar por ser demasiado jóvenes. Necesitamos reconocer las difíciles decisiones y circunstancias que las jóvenes enfrentan y ofrecerles apoyo compasivo sin emitir juicios, así como compartir estrategias concretas y realistas que ellas puedan utilizar a fin de reducir sus riesgos. Idealmente, estas discusiones serían parte de un mayor diálogo sobre habilidades para la vida cuyo objetivo sea fortalecer a las jóvenes y dotarlas de las habilidades necesarias para negociar su propia seguridad en una variedad de entornos que les plantean retos.



## **Sección 1:** Opciones de programas para generación de ingresos

# Considerando un programa de emprendimiento— ¿Es adecuado para ti?

Es probable que tu organización ya se haya percatado de que la participación de las mujeres jóvenes en sus programas se ve limitada por la urgente necesidad que ellas tienen de ganar dinero. Reconoces que la falta de habilidades en cuanto a generar ingresos plantea obstáculos a largo plazo para el empoderamiento de las chicas. Las jóvenes que no cuentan con fuentes independientes de ingresos tienen más probabilidades de ser excluidas de las principales decisiones en el hogar, incluyendo aquéllas que moldearán el resto de sus vidas. Al carecer de un ingreso propio, mujeres de todas las edades a menudo no tienen más alternativa que permanecer en situaciones riesgosas que en ocasiones son violentas o abusivas.

En todo el mundo, las jóvenes se ven presionadas a ganar dinero para satisfacer sus propias necesidades básicas y/o contribuir al ingreso familiar. Esto es especialmente cierto si sus familias o comunidades están pasando por una crisis económica. En aquellas áreas donde es difícil encontrar empleos en el sector formal, el autoempleo es la más práctica alternativa disponible a las jóvenes.

Dependiendo del negocio que una mujer decida iniciar, el emprendimiento puede ofrecerle muchas ventajas, incluyendo un horario flexible que le permite continuar sus estudios a la vez de obtener un ingreso. Los emprendimientos pueden ayudar a desarrollar habilidades y confianza que las jóvenes podrán aplicar también a otras áreas de sus vidas.

¿Está lista tu organización para iniciar un programa de emprendimiento dirigido a mujeres jóvenes? Este capítulo te ayudará a responder esa pregunta.

Este capítulo podría resultarte útil si existe cualquiera de las siguientes condiciones:

- Tu organización trabaja con jóvenes marginadas, pero actualmente no ofrece un programa de emprendimiento y está considerando iniciar uno.
- Tu organización trabaja con jóvenes en el área de emprendimientos, pero quiere fortalecer las perspectivas de género para asegurarse de ser “amigable” a las necesidades de las chicas.

## EN ESTE CAPÍTULO

- Ventajas de los programas de emprendimiento para mujeres jóvenes
- Componentes básicos de los programas de emprendimiento exitosos
- Pasos clave en la programación de emprendimientos
- Retos comunes al iniciar programas de emprendimiento con mujeres jóvenes
- Sugerencias para abordar normas, roles y estereotipos de género
- Lista de verificación de la preparación para programar emprendimientos

- Tu organización trabaja con mujeres adultas en materia de emprendimientos y desea fortalecer sus perspectivas juveniles para involucrar a las jóvenes como emprendedoras.

## Ventajas de los programas de emprendimiento para mujeres jóvenes

Los programas de emprendimiento, al igual que otros encaminados a la generación de ingresos, procuran responder a la crucial necesidad de recursos de las mujeres jóvenes. Las jóvenes—sobre todo aquéllas cuyas familias viven en situación de pobreza—deben costear sus propias necesidades básicas (alimentos, ropa, vivienda, etc.). Usualmente también se ven presionadas a contribuir a los ingresos de sus familias. Las madres adolescentes o adultas jóvenes podrían ser las únicas proveedoras económicas para sus hijas e hijos.

Obtener un ingreso puede ayudar a las jóvenes a lograr múltiples metas. Por ejemplo, si se considera que educar a una hija agota los recursos familiares, las jóvenes que pueden pagar sus propias cuotas escolares y costos relacionados o contribuir a éstos tienen una mejor probabilidad de resistir la presión familiar para que abandone la escuela. En general, si les es posible satisfacer sus necesidades económicas, es más probable que sean capaces de tener control sobre otras áreas de sus vidas.

Dentro de este panorama, *el emprendimiento ofrece las siguientes ventajas particulares a las jóvenes:*

- Es una alternativa más segura que algunas opciones para generación de ingresos típicamente disponibles a jóvenes marginadas o en riesgo (tráfico de drogas, relaciones sexuales a cambio de dinero, etc.).
- Ofrece un horario de trabajo más flexible y práctico que un empleo formal. Esto es especialmente útil para jóvenes que son madres y/o tienen otras responsabilidades domésticas, o mujeres que aún están estudiando.
- Enseña habilidades que las chicas pueden aplicar a muchas situaciones en sus vidas.
- Brinda a las jóvenes la oportunidad de estar fuera de sus hogares, fortalecer sus redes sociales y desarrollar habilidades en liderazgo, solución de problemas, toma de decisiones y trabajo en equipo.
- Enseña a las mujeres habilidades importantes en alfabetismo y matemática básica que son particularmente útiles para quienes han tenido una educación formal limitada.

**Los emprendimientos también pueden ofrecer beneficios a nivel de toda la comunidad,** sobre todo cuando las organizaciones se centran en las jóvenes:

- Las mujeres emprendedoras son modelos positivos para las niñas de sus comunidades.
- En comparación con los hombres, las mujeres típicamente invierten un mayor porcentaje de sus ingresos en sus familias y comunidades.
- Los negocios exitosos liderados por mujeres pueden empezar a transformar las percepciones en toda la comunidad acerca de los roles y capacidades de las mujeres— particularmente si las mujeres están participando en industrias o actividades no tradicionales.
- Los pequeños negocios pueden fortalecer las economías locales al proporcionar bienes y servicios necesarios que no estén disponibles.
- Los pequeños negocios locales crean empleos en comunidades donde la mayor parte de la gente joven se ve obligada a migrar en busca de trabajo.

---

***“Estoy convencido de que el trabajo y la capacitación en emprendimientos son esenciales para la reintegración social y autosuficiencia de jóvenes que viven en la calle... [Son] un medio para salir de las calles y sobrevivir por su propia cuenta, sin apoyo institucional”.***

**Luis Enrique Hernández Aguilar, co-director, *El Caracol*, un organización sin fines de lucro que trabaja con jóvenes que viven y trabajan en las calles de la Ciudad de México**

---

## Componentes básicos de los programas de emprendimiento exitosos

Los programas de emprendimiento tienen una variedad de elementos, dependiendo de su propósito, el tipo de organización que los ofrece y la población atendida. Aunque no existe una única manera “correcta” de implementar estos programas, hay algunos elementos básicos que les dan mejores probabilidades de éxito (ver recuadro a continuación).

## Cinco componentes básicos de programas de emprendimiento exitosos para jóvenes marginadas

### 1. Habilidades de negocios

Los programas exitosos brindan a las mujeres jóvenes habilidades empresariales básicas tales como planificación de negocios, análisis e investigación de mercado, comercialización y ventas, fijación de precios y control de calidad. Muchos programas enseñan habilidades que serían parte del currículo de una escuela de negocios, pero utilizan menos términos técnicos o especializados. Algunos también enseñan a las jóvenes aritmética básica y educación financiera (ver en el Capítulo 9 una discusión más amplia sobre el aprendizaje financiero).

### 2. Habilidades técnicas

Los programas exitosos suelen ofrecer capacitación en habilidades técnicas o mejoramiento de éstas para desarrollar productos o servicios particulares tales como marroquinería o trabajo en cuero, bordado, servicios alimenticios, confección de ropa, corte y peinado o mecánica automotriz. Las organizaciones pueden ofrecer estas capacitaciones ellas mismas o a través de un centro local de capacitación vocacional.

### 3. Habilidades para la vida

Las habilidades para la vida son un componente crucial de la capacitación en emprendimientos para jóvenes marginadas. Incluyen toma de decisiones, trabajo en equipo, solución de problemas, negociación y resolución de conflictos. Los talleres de habilidades para la vida pueden incluir información acerca de salud sexual y reproductiva (como prevención del VIH y de embarazos no deseados) y prevención de la violencia, además de habilidades para la maternidad y contenidos sobre derechos humanos, especialmente de las mujeres. Quizás el componente más crítico de las habilidades para la vida sea la **autoestima**, que ayuda a las mujeres a encontrar la confianza en sí mismas y el poder que necesitan para superar los riesgos y desafíos del emprendimiento y de otras situaciones que enfrentan en sus vidas cotidianas.

### 4. Mentoría<sup>1</sup>

Especialmente para las mujeres jóvenes, es esencial tener la oportunidad de trabajar con una persona mentora—alguien que pueda entrenar, enseñar, orientar, brindar apoyo y ayudar a solucionar problemas a medida que éstos surjan. Aunque se puede aparear a personas mentoras con las jóvenes en cualquier etapa del proceso, los programas de mentoría más sólidos brindan acompañamiento regular no sólo durante el proceso del desarrollo de un negocio sino también después de que esté ha sido iniciado (ver más sobre mentoría en el Capítulo 8).

### 5. Acceso a capital

Los negocios requieren capital semilla para poder comenzar. Las mujeres jóvenes pueden obtener este capital inicial de una serie de fuentes (familia, ahorros personales, microcrédito, préstamo tradicional, etc.). Independientemente de dónde provenga el dinero, las probabilidades de éxito de una joven se ven limitadas si ella no cuenta con financiamiento (ver el Capítulo 11 sobre capital, ahorro y crédito).

Aunque esta lista de componentes esenciales puede parecer voluminosa, muchas organizaciones han negociado asociaciones exitosas con otras instituciones o empresas que les hacen posible ofrecer todos los elementos necesarios.

## Pasos clave en la programación de emprendimientos

Los siguientes cinco pasos básicos pueden ser útiles a la hora de decidir si quieres iniciar un programa de emprendimiento; también ofrecen enlaces y herramientas para ayudarte en el proceso.

### PASO 1: CLARIFICA TU VISIÓN

¿Por qué quieres iniciar un programa de emprendimiento para mujeres jóvenes? He aquí algunas preguntas que puedes plantearte:

- ¿Está respondiendo mi organización a una solicitud de jóvenes en nuestra comunidad que quieren convertirse en mujeres de negocios?
- ¿Es nuestra meta principal incrementar la capacidad de las jóvenes para sostenerse económicamente por sí mismas, o queremos hacer algo más (y de ser lo segundo, qué querríamos hacer)?
- ¿Sería esto parte de un esfuerzo por desarrollar el liderazgo de las jóvenes en múltiples áreas?
- ¿Queremos que más personas jóvenes se interesen por los programas actuales de nuestra organización?

Es importante clarificar desde el inicio lo que esperas lograr a través de tu programa de emprendimiento, especialmente si éste tiene más de un objetivo. Ello te facilitará identificar medidas apropiadas para el éxito del programa, lo cual te ayudará a supervisar el progreso, rastrear resultados y hacer los ajustes que sean necesarios.

Clarificar tus diversos objetivos desde el principio también puede darte un panorama más completo del impacto que tu programa de emprendimiento está teniendo en las jóvenes participantes. Por ejemplo, tal vez sólo una pequeña cantidad de ellas llegue a establecer negocios exitosos, pero esto no necesariamente significa que el programa sea ineficaz. Si tu meta es brindarles a las jóvenes una serie de habilidades que puedan aplicar a varias áreas de sus vidas, incluyendo las necesarias para iniciar un negocio, entonces querrás averiguar cómo las participantes están utilizando en todos los aspectos de sus vidas las habilidades que aprendieron, para que puedas comprender mejor el impacto de tu programa.

## PASO 2: EVALÚA LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL DE TU ORGANIZACIÓN

El segundo paso consiste en examinar si el personal actual de tu organización es capaz de dirigir un programa de emprendimiento, sobre todo en lo concerniente a habilidades empresariales, técnicas y para la vida. Si el personal no cuenta con tales capacidades, ¿estás en posición de contratar y administrar nuevo personal o consultoras/es que posean estas habilidades, o establecer alianzas con otras organizaciones que puedan llenar los vacíos internos de tu organización?

*Es importante evitar una situación en la que el personal ya no esté haciendo un uso óptimo de sus habilidades* o en la que se espere que proporcione capacitación o apoyo en áreas en las cuales carece de pericia. Por ejemplo, en el taller organizado por EMpower sobre los emprendimientos de mujeres jóvenes en América Latina, varias/os integrantes del personal de ONG dijeron que no tenían la capacitación empresarial necesaria para apoyar las iniciativas de negocios de las jóvenes en sus programas. Otra integrante de una ONG colombiana que enseñaba sobre emprendimientos a través de un programa de panadería para chicas desfavorecidas se lamentó diciendo “Yo soy psicóloga ¡y estoy vendiendo pan!” Ella no contaba con formación o capacitación en desarrollo, comercialización ni venta de productos y, sin embargo, terminó profundamente involucrada en estas tres áreas.

## PASO 3: RECOPILA INFORMACIÓN FUERA DE TU ORGANIZACIÓN Y EVALÚALA

El tercer paso es recabar información fuera de tu organización. Esta información se orienta especialmente a comprender la demanda potencial de emprendimientos y el ‘suministro’ disponible en otras organizaciones para satisfacer esa demanda. Además, hablar con participantes potenciales, socias/os (quienes también podrían verse a sí mismas/os como competidoras/es) y gente de negocios es una excelente manera de obtener una perspectiva sólida de otras partes interesadas respecto a las necesidades, antecedentes y lecciones aprendidas para orientar tus pensamientos.

A fin de adquirir un sentido bien equilibrado de varias perspectivas, querrás entrevistar por lo menos a varias personas en cada categoría (es decir, algunas mujeres jóvenes, varias personas de negocios, etc.) por las siguientes razones:

- Las conversaciones con mujeres jóvenes profundizarán tus conocimientos sobre sus intereses y capacidades.
- Las conversaciones con personas empresarias locales (particularmente con mujeres o quienes provienen de las mismas comunidades o circunstancias que tus participantes) te informarán sobre lo que significa ser empresaria/o y cuáles retos y oportunidades tus participantes tendrán que prepararse a enfrentar.

- Las conversaciones con otras personas relevantes de negocios (por ejemplo, banqueras/os y organizaciones de microcrédito) pueden ayudarte a aprender acerca del acceso y las barreras al capital y los mercados para jóvenes marginadas, como también sobre las posibilidades de asociación.
- Las conversaciones con otras organizaciones sin fines de lucro experimentadas en programación de emprendimientos pueden darte una mejor percepción de lo que se requiere día a día desde una perspectiva organizacional.

En estos diálogos, busca historias de éxito y fracaso que serán valiosas para tu propia toma de decisiones y/o procesos de planificación.

Aunque a algunas personas y/u organizaciones podría interesarles hablar contigo, quizás otras sospechen de tus intenciones. Comparte honestamente la razón por la cual quieres recabar la información (es decir, planificar tu programa). Si estás buscando oportunidades para colaborar, hazles saber también esto.

Los siguientes son ejemplos de algunas preguntas para ayudarte a obtener la información que necesitas.

#### **Muestras de preguntas para mujeres jóvenes:**

- ¿Estás trabajando o estudiando actualmente? ¿Cuántas horas por semana? ¿Qué estás estudiando / cuál es tu trabajo?
- ¿Estás ganando dinero en la actualidad? ¿Cómo?
- ¿Cuáles son tus gastos por semana / mes? ¿Cómo los cubres actualmente?
- ¿Tienes un lugar seguro donde ahorrar el dinero que ganas o que obtienes como regalo? ¿Es este lugar una institución en tu comunidad o un espacio seguro en tu hogar?
- ¿Cuántas horas por semana crees que podrías dedicar a una capacitación si ésta fuera a ayudarte a ganar dinero?
- ¿Estarías interesada en iniciar tu propio negocio? ¿Por qué? ¿Por qué no?
- ¿Tu familia o comunidad apoya tu deseo de convertirte en emprendedora?
- ¿Tienes alguna habilidad o interés que, en tu opinión, podría ser una fuente potencial de ingresos?
- ¿Cuáles temas de capacitación te ayudarían a adquirir las habilidades que necesitas para ganar dinero?

#### **Muestras de preguntas para personas de negocios o empresarias/os locales:**

- ¿Por cuánto tiempo ha sido propietaria/o de su negocio?

- ¿Tiene empleados/as?
- ¿Por qué decidió iniciar su propio negocio? ¿Alguien o algo en particular le ayudó durante el proceso?
- ¿Cómo decidió respecto al tipo de negocio a iniciar y la clase de productos o servicios que ofrecería?
- ¿Cómo obtuvo el dinero para iniciar su negocio?
- ¿Cuáles factores considera que fueron importantes para su éxito?
- ¿Cuáles son los mayores desafíos que ha enfrentado como empresaria/o? ¿Cómo los ha superado?
- En su opinión, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de ser empresaria/o?
- ¿Qué consejo le daría a una persona emprendedora que apenas se está iniciando?
- ¿Estaría anuente a compartir sus experiencias con un grupo de mujeres jóvenes como parte de una capacitación en emprendimientos?
- ¿Estaría anuente a ser mentora o mentor de una joven emprendedora?

**Ejemplo de guía para conversaciones con ONG.** Por favor toma nota de que algunas organizaciones podrían no sentirse cómodas respecto a compartir información, especialmente si creen que tu organización competirá por participantes o financiamiento. Las siguientes preguntas deberían adaptarse a la información particular que consideres razonable obtener.

- ¿Durante cuánto tiempo ha tenido tu organización un programa de emprendimiento? ¿Qué la hizo decidirse a ofrecer tal programa?
- ¿Cuántas/os integrantes del personal y/o consultoras/es se necesitan para manejar el programa?
- ¿Cuántas personas jóvenes participan en el programa? ¿Cuánto dura éste?
- ¿A quiénes procura llegar el programa de emprendimiento (mujeres jóvenes u hombres jóvenes o ambos grupos, jóvenes o personas adultas o ambos grupos, emprendedoras/es actuales o potenciales o ambos grupos)?
- ¿Ves algunos retos u oportunidades particulares para implementar un programa de emprendimiento con mujeres jóvenes (en comparación con programas dirigidos a jóvenes en general o a mujeres adultas)?
- ¿Cómo atraes o reclutas a participantes? ¿Sientes que hay una mayor demanda de la que tu organización puede satisfacer o retos para obtener las cantidades que requiere llenar el cupo? Por favor explica.

- ¿Cuál es la tasa de deserción de tu programa y cuáles son las principales razones que sus participantes mencionan para abandonarlo? ¿Cuál porcentaje de personas graduadas de tu programa de capacitación estimas que llega a establecer negocios? ¿Sabes cuántos de esos negocios son rentables?
- En tu opinión, ¿cuáles son los componentes esenciales de un programa de emprendimiento exitoso?
- ¿Qué consejos adicionales ofrecerías a una organización que esté considerando iniciar un programa de emprendimiento para mujeres jóvenes?
- ¿Tiene tu organización alianzas con otras organizaciones, agencias gubernamentales, centros de capacitación y/o escuelas de negocios que la ayudan a ofrecer un programa de emprendimiento más completo? ¿Cuáles son?
- Si iniciáramos un programa de emprendimiento para mujeres jóvenes, ¿tienes algunas reflexiones acerca de cómo nuestras dos organizaciones podrían colaborar?

Una vez que hayas recibido comentarios de mujeres jóvenes, gente de negocios y otras organizaciones que trabajan en este tema, tómate un tiempo para reflexionar sobre lo que has aprendido. ¿Cuáles son los puntos y patrones en común? ¿Estás escuchando un interés o una demanda insatisfecha de mujeres jóvenes que quieren desarrollarse como emprendedoras? ¿Existen ejemplos de historias de personas de negocios y organizaciones sobre jóvenes o mujeres que inician un negocio y lo hacen exitoso? ¿Se sienten las personas con quienes hablaste emocionadas y motivadas respecto a la idea de que tu organización trabaje en esta área? ¿Podrían estas personas ser participantes o aliadas? Si las respuestas a las preguntas anteriores son mayoritariamente afirmativas, éstas son señales positivas para desarrollar la idea. Pero si respondiste “no” a la mayoría de ellas, es necesario que reconsideres con toda seriedad si sería sabio dar este paso ahora mismo o, como mínimo, explores fuentes adicionales de información.

#### **PASO 4: IDENTIFICA RECURSOS EN TU COMUNIDAD**

El cuarto paso consiste en identificar recursos locales. Tu organización podría no tener todas las capacidades mencionadas en el cuadro de la página 18, pero eso no significa que sea mala idea iniciar un programa de emprendimiento. En vez de duplicar esfuerzos creando servicios paralelos, podrías identificar organizaciones locales con las cuales la tuya pueda asociarse para ofrecer uno o más de los componentes necesarios. Quizás en la comunidad haya un centro vocacional que ofrece capacitaciones en habilidades técnicas; una escuela local de negocios o agencia gubernamental que brinda adiestramiento en desarrollo de negocios; una organización local de mujeres que proporciona formación en empoderamiento y habilidades para la vida; o una institución local de microfinanzas interesada en expandir su base de clientes.

Las conversaciones que has tenido como parte del Paso 3 serán un punto de partida para determinar cuáles recursos locales están disponibles. Durante el Paso 4 es importante analizar lo que has aprendido. A fin de tener una idea más completa de los recursos disponibles y los que necesitarás, podrías crear un cuadro que refleje las capacidades internas actuales de tu organización, los servicios disponibles la localidad y las capacidades que crees que tu organización podría desarrollar ya sea capacitando al personal o contratando nuevo personal. El Cuadro 1 es ejemplo de una organización que cuenta con suficiente capacidad interna para empezar razonablemente un programa de emprendimiento en caso de que decida seguir adelante con tal propósito. Si haces este ejercicio y al final tienes muchas más casillas vacías que las de la organización del ejemplo, es poco probable que tu organización esté lista para seguir adelante con un programa de emprendimiento, a menos que agregue una cantidad significativa de nuevos recursos a fin de desarrollar este programa y su capacidad.

**Cuadro 1. Capacidades cruciales para un programa de emprendimiento**

	Capacidad interna	Organización socia identificada	Lo que aún se necesita
<b>Habilidades de negocios</b>			¿Contratar a consultoras/es a medio tiempo para que impartan capacitaciones en planificación de negocios/comercialización/análisis de mercado?
<b>Habilidades técnicas</b>	El programa ofrece ahora capacitación en servicio de banquetes y artesanías tradicionales.		Explorar la posibilidad de ofrecer otras habilidades, especialmente no tradicionales para mujeres (como reparación de máquinas), junto con el centro local de capacitación.
<b>Habilidades para la vida</b>	El personal del programa puede impartir capacitaciones en liderazgo y autoestima, resolución de conflictos y solución de problemas.	Una organización local de mujeres puede impartir capacitaciones en salud reproductiva y prevención de la violencia.	
<b>Mentoría</b>		La escuela local de negocios contribuirá 20 voluntarias/os por semestre.	
<b>Acceso a capital</b>			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explorar posibilidad con institución de microfinanzas local.</li> <li>2. Podríamos conseguir que la siguiente subvención de una fundación financie pequeños subsidios semilla.</li> </ol>

## PASO 5: INVESTIGA LAS LEYES FISCALES LOCALES PERTINENTES

El quinto paso es estudiar las leyes fiscales relevantes en tu país. Si tu meta es apoyar a mujeres jóvenes en el establecimiento de negocios legales, tendrás que aprender lo suficiente sobre el código fiscal para poder aconsejarlas respecto a sus derechos y responsabilidades legales, o referirlas a alguien que pueda hacerlo.

Por ejemplo, es común que la propietaria de un nuevo negocio no comprenda todos los impuestos a los que podría estar sujeta y cuando se percate de cuántos impuestos debe pagar tenga que vender su negocio para cubrir esa deuda. Además, si sabes que algunas mujeres jóvenes establecerán negocios informales, es necesario que sopeses las consecuencias legales de ayudar a iniciar actividades que quizás no estén autorizadas. Y querrás considerar detenidamente estrategias para ayudar a asegurar la protección social de las jóvenes emprendedoras (por ejemplo, seguro, seguridad social, discapacidad, cuidados de salud, etc.). Tu organización podría también estar sujeta a implicancias legales: por ejemplo, si decidiera conceder crédito o préstamos a personas o cooperativas para inversión en empresas que generen ganancias, ¿necesita aprobación o registro gubernamental adicional?

## Retos comunes al iniciar programas de emprendimiento con mujeres jóvenes

Si tu organización decide poner en marcha un programa de emprendimiento para jóvenes marginadas, inevitablemente enfrentará retos. Los cambios dentro de una organización suelen crear obstáculos que deberán ser superados, y comenzar algo nuevo puede consumir más tiempo que el contemplado. Además, se requieren tiempo y esfuerzo para informar a otras personas de que el programa está comenzando. Al considerar si ha de iniciar un programa de emprendimiento, tu organización debería destinar suficiente tiempo a una planificación minuciosa por adelantado, de modo que pueda tomar una decisión con la que se sienta cómoda antes de seguir adelante.

Si tu organización decide proceder con el programa de emprendimiento, necesita reconocer que trabajar con jóvenes marginadas indudablemente planteará retos adicionales. Aunque las jóvenes pueden afrontar bien los múltiples problemas en sus vidas cotidianas, a menudo carecen de la escolaridad, la confianza en sí mismas y las redes de apoyo que precisan para superar los retos empresariales y planificar con miras al futuro—aspectos esenciales de convertirse en emprendedoras exitosas. Podrían estar sufriendo violencia u otros abusos; quizás cuenten con poca experiencia en manejar dinero o no sean capaces de imaginar asumir los riesgos y responsabilidades que implica administrar un negocio exitoso. A pesar de todo esto, ayudar a las jóvenes a iniciar un negocio puede ser sumamente compensatorio.

Las mujeres jóvenes desfavorecidas típicamente poseen grandes capacidades empresariales no identificadas—pero quizás no las reconozcan como tales. Podrían ya estar involu-

cradas en algún negocio hasta cierto nivel. Una joven que ha estado viviendo en las calles desde su adolescencia temprana muestra tremenda persistencia, creatividad, manejo de riesgos y habilidades en toma de decisiones y solución de problemas sencillamente para sobrevivir.

### **Al desarrollar un programa de emprendimiento para mujeres jóvenes:**

- Es importante **permitir que las participantes vayan a su propio ritmo**, respetar los obstáculos que enfrentan y trabajar de manera proactiva para abordarlos.
- También es importante **desafiar las percepciones frecuentemente falsas de las jóvenes respecto a su falta de capacidades y alentarlas a aprovechar las diversas experiencias de vida** que podrían convertirlas en candidatas excelentes para un emprendimiento, a pesar de su falta de capacitación o escolaridad formal.

## **RETOS COMUNES**

Los siguientes son **cuatro desafíos comunes** que las organizaciones han enfrentado en sus esfuerzos por establecer programas de emprendimiento exitosos. Pensar en estrategias acerca de cómo abordarlos desde el inicio te dará una mejor probabilidad de éxito:

**1. Problema:** *Las mujeres jóvenes a menudo prefieren la seguridad de un empleo remunerado en vez de iniciar un negocio propio. Si tu organización ofrece capacitación técnica, estas jóvenes podrían buscar una situación en la que tu ONG les pague por el trabajo invertido en los productos que elaboran. Las ONG pueden suponer que las participantes querrán iniciar negocios al concluir la capacitación, cuando en realidad frecuentemente ellas preferirían conservar un salario estable en la ONG.*

**Soluciones:** Esta situación es una razón por la cual resulta valioso entrevistar a algunas mujeres jóvenes en la comunidad (tal como ya se describió) **antes** de iniciar el programa. Si la mayoría de las jóvenes busca salarios estables en un trabajo seguro y no se visualiza manejando un negocio, es importante saber esto, como también lo es aceptar que no todas las participantes querrán convertirse en emprendedoras. A fin de abordar esta realidad, podrías querer ofrecer diferentes categorías—para emprendimientos, habilidades laborales y continuación de estudios—o referir a las jóvenes a instituciones que imparten programas alternativos de empleo y/o educación.

**2. Problema:** *Las dificultades que implica equilibrar el trabajo, los estudios y las responsabilidades domésticas, especialmente cuando todos éstos representan una inversión de tiempo significativa, pueden a menudo ocasionar que las mujeres jóvenes abandonen sus aspiraciones empresariales.*

**Soluciones:** Antes de iniciar el programa, es necesario comprender los compromisos y obligaciones de las jóvenes con quienes estás trabajando y estructurar el programa a partir

de este conocimiento, en lo que concierne tanto al contenido como al proceso. En tus capacitaciones, enfatiza el manejo del tiempo, el establecimiento de metas y la planificación para la vida. Pide a las participantes que juntas analicen problemas relacionados con asuntos tales como desarrollar un sentido de solidaridad y apoyo social, y luego busquen posibles soluciones. Recluta a personas mentoras y/o tutoras que brinden apoyo y motivación individuales. Proporciona cuidado infantil a jóvenes que tienen hijas e hijos. Durante toda la capacitación, discute las expectativas respecto a los roles de género, además de asuntos de derechos, para ayudar a las jóvenes a comprender las presiones sociales que moldean sus vidas y percatarse de que tienen el derecho a participar en la capacitación y convertirse en emprendedoras.

**3. Problema:** *La falta de apoyo familiar o social, o quizás el desaliento activo o resistencia por parte de parejas, parientes u otras personas, puede provocar que las mujeres jóvenes renuncien a su plan de convertirse en emprendedoras.*

**Soluciones:** Antes de que el programa inicie, o en sus primeras etapas, comunícate con madres, padres, parejas y otros guardianes importantes en las vidas de las jóvenes para explicarles los beneficios de los emprendimientos, compartir ejemplos exitosos de mujeres emprendedoras y conseguir su apoyo como aliados. Incluye en tus capacitaciones habilidades para solución de problemas, comunicación y negociación a fin de preparar a las jóvenes para que puedan manejar esa resistencia cuando surja. Alienta a las mujeres a identificar a otras personas adultas o pares aliadas que les brinden apoyo emocional. Crea también un ambiente de capacitación que incluya conversaciones frecuentes y el intercambio de experiencias, además de enfatizar el apoyo mutuo, la solidaridad y la solución grupal de problemas entre las participantes. Durante todo el proceso de capacitación, resalta las cualidades de autoestima y perseverancia, ya que éstas son esenciales para superar cada obstáculo que una joven encontrará en el camino hacia convertirse en emprendedora.

**4. Problema:** *La falta de capacitación formal, alfabetismo, educación o experiencia laboral puede impedir que las mujeres jóvenes se sientan listas para convertirse en emprendedoras.*

**Soluciones:** Evalúa el nivel de alfabetismo de las participantes y desarrolla tus materiales y metodologías de capacitación con base en ello. Evita términos técnicos y vocabulario especializado; utiliza ejemplos concretos o de la vida real que sean conocidos para las participantes; alienta a las jóvenes a aprovechar sus propias experiencias (personales, si no profesionales) y ofrece oportunidades frecuentes para práctica directa en un ambiente estructurado. Aborda el aprendizaje financiero en cualquier nivel que sea apropiado y necesario (ver el Capítulo 9) e incorpora en toda la capacitación habilidades en aritmética básica, especialmente funciones básicas tales como contar y medir, a fin de incrementar la sensación de dominio de las participantes y su comprensión del carácter integral de estas habilidades en la vida cotidiana, sobre todo en los negocios.

## Sugerencias para abordar normas, roles y estereotipos de género

Si tu organización está o ha estado trabajando con mujeres, seguramente te has familiarizado con ideas sobre el género y tienes tu propia base de experiencias que puedas añadir a esta discusión. Además, las organizaciones que trabajan con hombres jóvenes a menudo han considerado seriamente las cuestiones de género desde una perspectiva masculina y tienen sus propias opiniones y reflexiones. Cualquiera sea tu experiencia o enfoque organizacional, es crucial considerar los asuntos de género.

El género es un tema complejo y las creencias respecto a la conducta “apropiada” de las mujeres jóvenes varían de un país a otro, de una comunidad a otra, entre las familias y de una persona a otra. Incluso dentro de los países, las comunidades y familias suelen coexistir diferentes creencias.

Es probable que ya te hayas percatado de que los programas que procuran fortalecer a las jóvenes para que asuman el control de sus vidas y futuros inevitablemente se topan con alguna forma de resistencia. Pero tal vez también te habrás dado cuenta de que esa resistencia puede empezar a cambiar cuando los programas tienen resultados positivos para las chicas y, por ende, para sus familias y comunidades. Una joven que dirige una tienda de recambios automotrices ha tenido un éxito tremendo; además consiguió el apoyo de su familia, de su comunidad y, quizás aun más importante, de los muchos clientes que han hecho exitoso su negocio.

Las mujeres han desafiado los roles de género tradicionales en muchas maneras, en las esferas privada y pública, de una frontera a otra y a lo largo de la historia. A veces, los programas de empoderamiento para mujeres jóvenes son criticados por ir contra las creencias “culturales” acerca de los roles y comportamientos apropiados para las mujeres; sin embargo, la cultura es dinámica, las normas cambian y quienes se pronuncian con mayor fuerza sobre lo que es permitido en su cultura no necesariamente hablan en nombre de cada integrante de su comunidad.

Es importante abordar estratégicamente los obstáculos asociados al género y dotar de habilidades a las jóvenes que participan en tu programa de emprendimiento para que también ellas lo hagan. Pensar por adelantado en estos asuntos te ayudará a prepararlas para que hagan frente a una resistencia potencial. Aun si decidieras no trabajar en el área de los emprendimientos, hablar con las jóvenes sobre los estereotipos de género, sus propios puntos de vista y experiencias y cómo pueden afrontar constructivamente las actitudes confiantes o prácticas discriminatorias te ayudará en tu trabajo con estas mujeres. **Ayudarlas a comprender sus derechos de conformidad con la ley—que muchas de ellas podrían no conocer—es un primer paso importante y fortalecedor.**

**Ejercicio:** El Cuadro 2 presenta ejemplos de creencias comunes sobre lo que es y no es apropiado para las mujeres, así como las realidades comunes de sus vidas. Pon estos ejemplos comunes en un rotafolios y pídeles a las participantes ejemplos contrarios reales de

tu comunidad, país u otro lugar (por ejemplo, la mujer de negocios local, importantes lideresas y líderes en la política o autoridades gubernamentales, mujeres de tu propia organización). Pídeles que identifiquen otras creencias que son comunes en su comunidad, así como la realidad de la situación. Luego haz que las participantes tengan una lluvia de ideas sobre las maneras en que ellas pueden superar los obstáculos que las normas de género les plantean. ¿En cuáles áreas creen ellas que pueden tener influencia ahora? Por ejemplo, si la movilidad es un problema, ¿podrían convencer a sus padres y madres de que les permitan asistir a la capacitación en habilidades si las acompañara una hermana mayor, una vecina u otra participante?

**Cuadro 2. Creencias comunes acerca de las mujeres**

Creencias comunes	Realidad
<b>“Las mujeres no deberían manejar dinero”</b>	Muchas mujeres están a cargo de las finanzas del hogar y ocupan cargos en organizaciones, gobiernos, etc., que las colocan al centro de la bolsa financiera.
<b>“Las mujeres no son proveedoras económicas”</b>	En todo el mundo hay mujeres que son las únicas proveedoras para sus familias o lo hacen conjuntamente con alguien más.
<b>“Las mujeres no deberían hacer trabajo de hombres”</b>	A pesar de esta creencia, mujeres de todo el mundo realizan lo que se considera “trabajo de hombres”.
<b>“Las mujeres deberían quedarse en casa”</b>	Las restricciones a la movilidad son uno de los obstáculos más comunes que las mujeres jóvenes enfrentan en sus esfuerzos por asumir el control de sus vidas y participar en la vida pública. A las jóvenes podría no permitirseles viajar fuera o dentro de sus comunidades debido al temor a rumores, violación sexual, embarazos y violencia. Estos peligros indudablemente existen, pero a menudo se exageran y dificultan que las mujeres completen sus estudios, obtengan un ingreso, formen relaciones o aprovechen los servicios públicos.

Aun si no estuvieras en una organización de mujeres, podrías querer asociarte a una conforme desarrollas una estrategia que ayude a las mujeres jóvenes en tu programa de emprendimiento a abordar la discriminación por motivos de género o intentas maximizar el potencial de tu programa para afrontar creativamente las desigualdades de género.

## Lista de verificación para programar emprendimientos: ¿Está preparada tu organización?

La lista que figura en el Cuadro 3 tiene el propósito de ayudarte a decidir **si tu organización está preparada para iniciar el proceso de diseñar e implementar un programa de emprendimiento dirigido a mujeres jóvenes**. Podría ser útil involucrar al personal y/o la junta directiva de tu organización para completar esta lista. Marca cada casilla, según sea apropiado, y haz cualquier comentario que desees.

**Cuadro 3. Lista de verificación para iniciar un programa de emprendimiento**

Preguntas para plantear antes de iniciar	Sí	Mixto	No
1. ¿Ha hablado tu organización con las mujeres jóvenes de tu comunidad sobre sus necesidades, deseos y obligaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. ¿Indican las respuestas de las jóvenes su interés por tal programa y su necesidad de éste?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. ¿Ha contactado tu organización a agencias gubernamentales, instituciones de microfinanzas y organizaciones locales pertinentes cuyo trabajo se centra en emprendimientos, capacitación laboral y generación de ingresos, para averiguar cuáles programas y servicios ya están disponibles?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. ¿Indican sus respuestas que entre jóvenes marginadas hay una demanda insatisfecha de un programa de emprendimiento?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. ¿Expresan estas organizaciones interés en asociarse o pueden ofrecerte apoyo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. ¿Tu organización tiene o puede conseguir el personal o consultoras/es que necesita para brindar a las participantes formación en habilidades empresariales? De no ser así, ¿podría asociarse a agencias que puedan ofrecer la capacitación necesaria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. ¿Tu organización tiene o puede conseguir el personal o consultoras/es que necesita para ofrecer a las participantes capacitación en habilidades técnicas? En caso negativo, ¿podría asociarse a agencias que puedan brindar esta formación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. ¿Ha considerado tu organización cómo su programa de emprendimiento abordará las cuestiones de género?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. ¿Tiene tu organización ideas acerca de cómo ofrecer capital semilla, o ha contactado a una institución local de (micro) finanzas al respecto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. ¿Ha clarificado tu organización las metas de su programa de emprendimiento? ¿Tiene una visión de cómo sería un programa exitoso y ha considerado la posibilidad de desarrollar un plan simple para evaluar los progresos y resultados?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. ¿Comprende tu organización las leyes y procedimientos básicos para establecer un negocio legal?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. ¿Puede tu organización establecer un plan de mentoría o acompañamiento para las mujeres jóvenes que completarán la capacitación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. ¿Ha considerado tu organización algunos de los retos que las jóvenes participantes en su programa pudieran enfrentar y ha pensado en estrategias para abordarlos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p><b>Conclusiones:</b> Mira cuál columna tiene más círculos marcados. Si hay más en la columna “Sí”, tienes los elementos básicos para proceder. Si hay más en la columna “Mixto”, tendrás que trabajar o pensar más antes de seguir adelante. Si hay más en la columna “No”, al menos por el momento no están dadas las condiciones para un programa de emprendimiento.</p>			

## Si tu organización aún no está preparada

Si tus respuestas a esta lista de verificación indican que tu organización no está preparada para iniciar un programa de emprendimiento o que hay suficiente necesidad insatisfecha, podrías querer considerar cuáles oportunidades de asociación con otras organizaciones sin fines de lucro existen en tu comunidad. Tal vez tu organización decida que no es capaz (por cualquier razón) de brindar capacitación en emprendimientos y que otra organización de la comunidad está mejor equipada para hacerlo. En tal situación, puedes ayudar a las jóvenes en tu programa simplemente poniéndolas en contacto con otra organización que sí pueda proporcionarles capacitación en emprendimientos.

Alternativamente, si quieres brindar alguna ayuda o adiestramiento a las jóvenes de tu programa para que ganen dinero, pero crees que un programa de emprendimiento podría no ser la mejor manera de hacerlo, lee el siguiente capítulo (Capítulo 2) sobre opciones a este tipo de programas.

---

### Recursos

Afkhami, Mahnaz; Eisenberg, Ann; y Vaziri, Haleh, **Liderazgo para la toma de decisiones - Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres**, Bethesda, Maryland: Asociación de Mujeres por el Aprendizaje de sus Derechos, el Desarrollo y la Paz (WLP), 2005.

[www.learningpartnership.org/docs/spanishlrcmanual.pdf](http://www.learningpartnership.org/docs/spanishlrcmanual.pdf)

Instituto Promundo, Salud y Género, ECOS, Instituto PAPAI y World Education, **Working with Young Women: Empowerment, Rights and Health [Trabajando con mujeres jóvenes: Empoderamiento, derechos y salud]**. Guía de Promundo sobre género y las etapas de la vida de una mujer. Disponible gratuitamente en inglés y portugués.

[www.promundo.org.br](http://www.promundo.org.br)

YWCA Mundial, **Capacitación de mujeres jóvenes para liderar el cambio**, Ginebra: World YWCA, 2006. Publicado por la Asociación Cristiana de Mujeres Jóvenes (YWCA) Mundial con el apoyo del Fondo de Población de las Naciones Unidas, este manual de recursos de fácil utilización fue diseñado para que las mujeres jóvenes puedan preparar y facilitar talleres de trabajo.

[www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/documents/publications/2006/empowering-young-women\\_spa.pdf](http://www.unfpa.org/webdav/site/global/shared/documents/publications/2006/empowering-young-women_spa.pdf)

# Alternativas a un programa de emprendimiento

Dado que obtener ingresos es una necesidad apremiante para jóvenes y mujeres, cada vez más ONG que trabajan con mujeres jóvenes están desarrollando programas para atenderla. Los emprendimientos son una posibilidad, pero hay otras opciones igualmente valiosas y algunas de ellas podrían ser más apropiadas para la comunidad a la cual tu organización sirve. Esta sección cubre diferentes tipos de alternativas cuyo objetivo es ayudar a las mujeres jóvenes a obtener un ingreso y te hará posible explorar opciones que tal vez sean más adecuadas para tu organización (y comunidad) si has decidido no seguir adelante con un programa de emprendimiento.

## EN ESTE CAPÍTULO

- Tres alternativas a fin de posicionar a las mujeres jóvenes para que ganen dinero en el sector formal
- Ejemplos de un programa real en cada categoría
- Maneras de evaluar el grado al cual tu organización se involucra en iniciativas de negocios de las mujeres jóvenes

## Alternativas para ayudar a las mujeres jóvenes a obtener un ingreso

Cada uno de los tres enfoques básicos descritos a continuación puede ser adaptado para crear algo que mejor se ajuste a tu organización.

### Tres enfoques básicos para ayudar a las mujeres jóvenes a ganar dinero

1. Preparación para incrementar las probabilidades de obtener empleo en el mercado de trabajo formal
  - a. Búsqueda de empleo y preparación laboral/habilidades para entrevistas de trabajo
  - b. Colocación en empleos remunerados/pasantías/aprendizaje
2. Capacitación técnica
3. Participación en iniciativas de negocios, como empleadas o propietarias de éstos

## CÓMO PUEDEN LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO AYUDAR A LAS MUJERES JÓVENES A CONSEGUIR EMPLEOS EN NEGOCIOS LOCALES

### Incrementando la preparación de las jóvenes para un empleo formal

Las mujeres jóvenes de comunidades pobres se enfrentan a múltiples niveles de discriminación cuando buscan un empleo porque son jóvenes, mujeres y pobres. Al crear un programa respetable de preparación laboral, las organizaciones pueden ayudar a generar confianza entre las jóvenes y empleadores potenciales, y los negocios locales podrían entonces estar más anuentes a contratar a mujeres jóvenes que han participado en todo el programa.

La preparación puede involucrar ayudar a las jóvenes a hacer lo siguiente:

- Afinar sus habilidades de búsqueda de empleo.
- Prepararse para una entrevista de trabajo.
- Adquirir capacitación adicional en habilidades especializadas que los empleadores locales buscan.

Una organización puede centrarse en la preparación laboral, ayudar a que una joven sea colocada en un empleo, o ambas cosas. La preparación laboral se centra en identificar obstáculos que les dificultan a las jóvenes conseguir y conservar empleos, y luego les brinda las habilidades o herramientas necesarias para superarlos. Los programas de preparación laboral proporcionan capacitación y entrenamiento para mejorar las probabilidades de que las participantes obtengan empleo en el mercado laboral general, en vez de colocarlas en lugares de trabajo específicos.

Estos programas pueden ayudar a las mujeres jóvenes a aprender lo siguiente:

- Dónde buscar oportunidades laborales.
- Cómo preparar un currículum vitae (CV) u hoja de vida.
- Cómo tener una entrevista exitosa.
- Cómo es un entorno de trabajo formal (si es una oficina, tienda o fábrica).
- Cuáles habilidades en comunicación podrían necesitar para tener éxito.
- Cuales habilidades y actitudes las ayudarán a conservar sus empleos luego de ser contratadas (asistencia, puntualidad, disciplina, etc.).

### COLOCACIÓN EN EMPLEOS Y PASANTÍAS

Las organizaciones pueden servir como importantes intermediarias para mujeres jóvenes que buscan experiencias de trabajo porque el personal de una organización podría tener

mayores posibilidades que las propias jóvenes de enterarse de oportunidades laborales o proponerlas. Quizás sea posible que la organización desarrolle una relación continua con un empleador para colocar a cierta cantidad de participantes en pasantías o cuando las oportunidades surjan. A fin de identificar oportunidades laborales, las organizaciones pueden explorar tableros de empleos u otros lugares donde los empleadores anuncian puestos vacantes, mantenerse en contacto con otras organizaciones o negocios que sean amigables a jóvenes, trabajar con una cámara de comercio local o utilizar otros enlaces en la comunidad.

Por ejemplo, dos organizaciones en Sudamérica—Despertar en Sao Paulo, Brasil, y el Centro de Servicios para el Desarrollo de Las Tunas en Buenos Aires, Argentina—han realizado encuestas a empresas en sus áreas locales para conocer mejor el mercado laboral y enterarse de qué tipo de habilidades y cualidades las empresas están buscando en solicitantes de empleo, especialmente jóvenes. Esas encuestas tienen un doble propósito: por un lado, ayudar a refinar la capacitación técnica y la preparación laboral para responder a necesidades particulares del mercado; por otra parte, generar conciencia entre empleadores potenciales y forjar posibles alianzas con ellos. Una práctica aun mejor es propiciar la participación directa de jóvenes en la realización de encuestas o entrevistas, ya que ello les da un conocimiento de primera mano respecto a empleadores potenciales y el mercado, y les expone a éstos. Tal práctica ayuda a crear una impresión favorable de la juventud ante empresas o negocios que, de lo contrario, podrían tener falsas percepciones sobre jóvenes provenientes de entornos de bajos recursos o sentirse renuentes a contratarles.

Como intermediaria, una ONG no emplea directamente a mujeres jóvenes, por lo que no asume un riesgo significativo si la colocación en un empleo fracasara (aunque la credibilidad de la organización podría menoscabarse si ésta constantemente coloca a mujeres jóvenes en empleos que no funcionan para ellas). Este enfoque ayuda a crear una buena combinación entre las habilidades, capacidades e intereses de una joven y los requerimientos de un empleador. Podría existir una buena combinación en forma de empleo remunerado, pasantía o puesto de aprendizaje—siendo el principal interés que la joven se encuentre en una oportunidad laboral segura y confiable. Este enfoque no aborda la insuficiencia de habilidades que muchas jóvenes de escasos recursos pudieran tener, ni puede aplicarse fácilmente a entornos rurales donde existen menos oportunidades.

## CÓMO PUEDE LA CAPACITACIÓN TÉCNICA BRINDAR HABILIDADES ESPECÍFICAS QUE PUDIERAN UTILIZARSE EN EMPLEOS

Algunos programas pueden enfatizar el desarrollo de habilidades, mientras que otros se centran en crear un producto o servicio *comercializable*. En programas que ponen énfasis en el desarrollo de habilidades, algunos productos pueden ser elaborados para venta, pero el volumen de éstos no es grande y las utilidades no les generan suficientes ingresos ya sea a la organización o a las jóvenes que aprenden habilidades. Las jóvenes pueden generar

productos durante la capacitación, pero su rendimiento es pequeño y la calidad de lo producido suele ser inconsistente, ya que el énfasis está en aprender y no en el volumen ni el control de calidad de la producción. A consecuencia de ello, los programas centrados en el desarrollo de habilidades usualmente no generan suficientes ingresos para la organización o la joven que aprende las habilidades. Más bien, el énfasis del programa está en ayudar a las jóvenes a aprender algo que puedan utilizar en otros contextos mientras trabajan en un ambiente seguro y acogedor.

Otros programas se dedican a capacitar a mujeres jóvenes para que creen productos o servicios cuya calidad es consistentemente alta. Las ayudan a adquirir tanto el nivel de habilidad como la tenacidad para aprender cómo lograr un nivel estable de calidad a fin de poder vender sus productos o servicios y ser capaces de alcanzar ese nivel de manera uniforme.

Las figuras 1 y 2 ilustran las alternativas de las mujeres jóvenes para generar ingresos.

Figura 1: Alternativas para generar ingresos

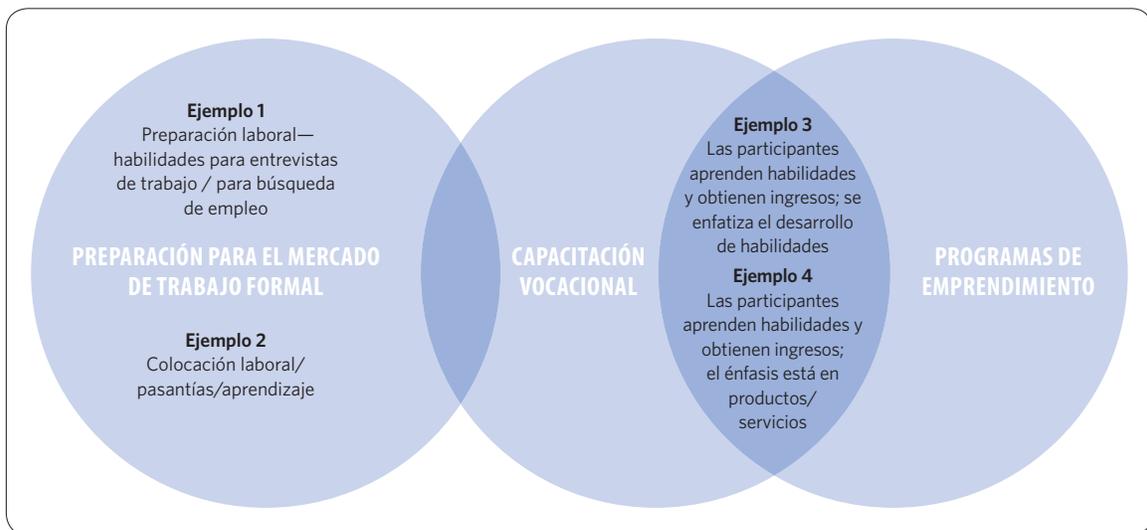


Figura 2: Ejemplos de alternativas (aparte del emprendimiento) para generar ingresos

<p><b>Ejemplo 1: Preparación laboral/habilidades para entrevistas de trabajo/para búsqueda de empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La ONG se centra en eliminar los obstáculos que les impiden a las participantes asegurar un empleo: por ejemplo, falta de habilidades para entrevistas y desconocimiento de cómo llevar a cabo una búsqueda de empleo en el mercado de trabajo formal.</li> <li>La ONG no coloca a las participantes en lugares de trabajo específicos, sino que les brinda capacitación y entrenamiento para mejorar sus posibilidades de asegurar un empleo en el mercado de trabajo general.</li> <li>La ONG ayuda a las participantes a abordar los obstáculos relacionados con asegurar un empleo, pero al final depende de ellas asegurarlo y conservarlo.</li> </ul> <p><i>Ejemplo: La organización Despertar ayuda a personas graduadas de sus programas de capacitación vocacional a conseguir trabajos mediante un proyecto de empleabilidad que busca el apoyo de empleadores potenciales y brinda a quienes están capacitándose habilidades en redacción de CV, preparación para entrevistas y comunicación escrita y oral.</i></p> <p><b>Ejemplo 2: Colocación laboral/pasantías/aprendizaje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La ONG pone a las participantes en contacto con oportunidades en el mercado de trabajo formal.</li> <li>La ONG no emplea directamente a las participantes ni les paga.</li> <li>El enfoque está en combinar las habilidades y capacidades de las participantes con las necesidades del empleador.</li> </ul> <p><i>Ejemplo: Grupo Primavera coloca a personas graduadas de su programa en empleos en corporaciones brasileñas locales a través de su programa JEMT (Jóvenes Emprendedoras en el Mundo del Trabajo).</i></p>	<p><b>Ejemplo 3: Las participantes aprenden habilidades y obtienen ingresos; se enfatiza el desarrollo de habilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La ONG imparte un programa de capacitación para las participantes.</li> <li>Se crean algunos productos en volumen pequeño para venta, pero éstos no les generan una porción significativa de ingresos a la organización o a las participantes.</li> </ul> <p><i>Ejemplo: WEAVE tiene un programa de generación de ingresos dirigido a mujeres en el que ellas aprenden a adaptar técnicas tradicionales de bordado para venderle sus productos al mercado. Sin embargo, el volumen de ventas no es alto y las utilidades no representan una porción significativa de ingresos para las participantes o la ONG. El programa brinda a mujeres refugiadas la oportunidad de desarrollar habilidades en un ambiente que ofrece pocas otras posibilidades de aprender o practicar habilidades comercializables.</i></p> <p><b>Ejemplo 4: Las participantes aprenden habilidades y obtienen ingresos; el énfasis está en productos/servicios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La ONG maneja una empresa generadora de dinero que coloca bienes o servicios competitivos en el mercado.</li> <li>A menudo la empresa puede estar registrada separadamente como entidad con fines de lucro.</li> <li>Las participantes en los programas tienen la oportunidad de trabajar para la empresa dirigida por la ONG.</li> <li>Las utilidades de la empresa cubren parcialmente los costos programáticos u operativos de la ONG.</li> <li>Las participantes reciben un salario o una porción de las utilidades.</li> </ul> <p><i>Ejemplo: La organización Lua Nova emplea a jóvenes marginadas que están embarazadas y/o tienen funciones de maternidad para que produzcan regalos corporativos y ofrezcan servicios de banquete. En el proceso, ellas aprenden habilidades comercializables y reciben un salario. Por su parte, Lua Nova genera ingresos que luego reinvierte en sus programas.</i></p>
--	--

## ¿Debería mi organización involucrarse en iniciativas de negocios?

Una ONG no debe tomar a la ligera la decisión de involucrarse en establecer un negocio, manejarlo o ayudar a otras personas a iniciar uno. Las habilidades necesarias para administrar un negocio exitoso difieren mucho de las que requiere la gestión de una ONG eficaz. Dado que son tan diferentes, el personal actual de tu organización, que está entrenado o tiene habilidades en otras áreas, podría no poseer esta capacidad. Además, una ONG necesita sopesar si involucrarse en un negocio diluirá su trabajo principal, la desviará de éste o será motivo de confusión para las partes interesadas (la comunidad, la membrecía de la organización, otras ONG) respecto a lo que está haciendo o en lo que se está convirtiendo.

Las ONG pueden decidir involucrarse en iniciativas de negocios por varias razones, incluidas las siguientes:

- Brindar a mujeres jóvenes la oportunidad de obtener un ingreso.
- Exponer a las jóvenes a un negocio real para que puedan aprender habilidades esenciales en un entorno de bajo riesgo antes de poner en marcha una iniciativa por cuenta propia.
- Proporcionar una fuente de ingresos provenientes de productos vendidos para la ONG a fin de subsidiar el trabajo de ésta.

A continuación se ofrecen cuatro ejemplos de cómo las ONG pueden involucrarse en iniciativas de negocios. En dos de estos ejemplos, ellas asumen el liderazgo en la conducción del negocio; en los otros dos ayudan a formar o nutrir a personas emprendedoras. Algunas ONG hacen ambas cosas: dirigen negocios y los utilizan como una plataforma para capacitar a emprendedoras/es de modo que puedan iniciarse por su propia cuenta. Cada ejemplo enumera algunas ventajas y desventajas.

## GRADOS DE RIESGO E INDEPENDENCIA

Todas las iniciativas de negocios implican asumir alguna forma de riesgo que no puede evitarse. En los siguientes párrafos ofrecemos cuatro categorías de programas que van desde aquéllos en los cuales el riesgo es asumido primordialmente por la organización que ofrece la capacitación, hasta otros donde son sobre todo las personas jóvenes participantes quienes lo asumen. Luego de estos ejemplos, el Cuadro 4 brinda una lista de ventajas y desventajas de estos variados enfoques.

**Ejemplo A:** *La empresa de una ONG asume la mayor parte del riesgo y la responsabilidad por la comercialización y venta de los bienes y/o servicios.* Mujeres jóvenes son empleadas por la ONG para producir los bienes o servicios. La ONG administra todos los aspectos del negocio, desde la creación de la idea del producto y la obtención de materia prima hasta la producción, comercialización y venta. La ONG funciona como empleadora directa.

**Ventajas:** Éste es un enfoque atractivo para ONG que trabajan con poblaciones altamente vulnerables, ya que el riesgo para participantes individuales se minimiza pues la ONG es la empleadora.

**Desventajas:** No enseña a mujeres jóvenes individuales a manejar riesgos ni les brinda habilidades empresariales a largo plazo. Además, quizás ellas no quieran dejar esta situación, con lo cual ocupan un espacio que podría ser llenado por una nueva participante del programa.

**Ejemplo B: La ONG suministra materia prima a personas o grupos, les paga una tarifa fija por los productos que elaboran y es responsable de vender y comercializar los productos acabados.** La ONG no es empleadora directa, sino la principal cliente de productos elaborados por personas o cooperativas. A menudo ha capacitado a las/os productoras/es y en ocasiones proporciona especificaciones o asesoría sobre diseño para asegurar que los productos sean comercializables. En este caso, el riesgo de una posible pérdida es compartido por las/os productoras/es y la ONG. La ONG generalmente asume cierto riesgo por existencias compradas a productoras/es que deben ser vendidas. Las/os productoras/es corren el riesgo de no poder vender sus productos si éstos no son de una calidad deseada o especificada. Dado que la calidad es tan importante para ambas partes, los programas de capacitación suelen enfatizar no sólo las habilidades reales requeridas para elaborar el producto o crear el servicio, sino también la consistencia necesaria en el rendimiento del producto o servicio.

**Ventajas:** Este modelo reduce una parte del riesgo asumido por productoras/es individuales o colectivas/os y al mismo tiempo les motiva a encargarse de algunos aspectos empresariales del proceso de producción (administrar el flujo de materia prima, calcular y cumplir plazos de producción, etc.).

**Desventajas:** Con este modelo no se aprenden algunos aspectos importantes del manejo de un negocio (por ejemplo, ventas, comercialización, servicio a la clientela, etc.). Las perspectivas para la sostenibilidad y autosuficiencia a largo plazo son menores porque las/os productoras/es continúan dependiendo de la ONG para elementos esenciales del negocio.

**Ejemplo C: La ONG proporciona capital o apoyo a grupos para que inicien sus propias empresas.** Las organizaciones que utilizan este enfoque suelen creer que la solidaridad de grupo puede conducir a mejores resultados económicos y un riesgo distribuido. La organización otorga préstamos y/u otros recursos a un grupo para que pueda iniciar su propia empresa cooperativa. Entonces el riesgo recae sobre el grupo, que asume la responsabilidad por todos los aspectos de la producción, distribución, comercialización y venta. El grupo también organiza la división del trabajo y el reparto de ganancias, que por lo general se distribuyen equitativamente entre integrantes del grupo.

**Ventajas:** Este modelo alienta a las/os participantes a desarrollar capacidades en todos los aspectos de la administración de un negocio. El riesgo para personas individuales también se minimiza, ya que los préstamos son otorgados a los grupos.

**Desventajas:** Personas participantes más jóvenes, con menor escolaridad o menos extrovertidas podrían quedar marginadas o tener menos voz en la adopción de decisiones debido a las dinámicas del grupo.

**Ejemplo D: La ONG brinda capital o apoyo a personas individuales para que inicien sus propias empresas.** En este enfoque, el riesgo lo asume la persona, quien es responsable

de todas las decisiones relacionadas con el negocio, incluyendo adquisiciones, producción, distribución y ventas. Aunque en la empresa podría participar más de una persona, sólo sobre una recae el riesgo. Las ganancias no se reparten; por el contrario, si hay empleadas/os se les paga un salario o sueldo basado en una tarifa a destajo. El enfoque de la organización está en brindar capital a microempresarias/os que lo necesitan para iniciar un negocio.

**Ventajas:** Este modelo tiene el potencial de desarrollar la capacidad de mujeres jóvenes individuales para administrar un negocio, así como su autosuficiencia económica.

**Desventajas:** Este enfoque coloca casi toda la carga del riesgo sobre la joven emprendedora. Debido a ello, los programas podrían descubrir que las mujeres jóvenes están renuentes a aventurarse por su propia cuenta y, por lo tanto, quizás necesiten mucho más apoyo previo al inicio de un negocio, así como capacitación y motivación positiva.

**Cuadro 4. Resumen de ventajas y desventajas de los cuatro enfoques**

Ejemplos	Ventajas	Desventajas
<b>La empresa de la ONG asume la mayor parte del riesgo, además de la responsabilidad por la comercialización y venta de los bienes y/o servicios.</b>	Atractivo cuando se trabaja con poblaciones altamente vulnerables, ya que el riesgo para participantes individuales se minimiza.	No enseña a mujeres jóvenes individuales a manejar riesgos ni les brinda habilidades empresariales a largo plazo. Ellas podrían no querer irse.
<b>La ONG suministra materia prima a personas o grupos, les paga una tarifa fija por los productos que elaboran y es responsable de vender y comercializar los productos acabados.</b>	Reduce una parte del riesgo asumido por productoras/es individuales o colectivas/os. También alienta a las/os participantes a encargarse de algunos aspectos empresariales de la producción.	No se aprenden algunos aspectos importantes del manejo de un negocio. Las perspectivas para la sostenibilidad y autosuficiencia a largo plazo son menores porque las/os productoras/es continúan dependiendo de la ONG.
<b>La ONG proporciona capital o apoyo a grupos para que inicien sus propias empresas.</b>	Alienta a las/os participantes a desarrollar capacidades en todos los aspectos de la administración de un negocio. El riesgo para personas individuales se minimiza.	Personas participantes más jóvenes, con menor escolaridad o menos extrovertidas podrían quedar marginadas o tener menos voz en la adopción de decisiones.
<b>La ONG brinda capital o apoyo a personas individuales para que inicien sus propias empresas.</b>	Tiene el potencial de desarrollar la capacidad de mujeres jóvenes individuales para administrar un negocio, así como su autosuficiencia económica.	Coloca casi toda la carga del riesgo sobre la joven emprendedora.

Las figuras 3 y 4, al final de este capítulo, ilustran y describen los posibles programas relacionados con iniciativas de negocios, así como los niveles relativos de riesgo asumidos por personas individuales en cada tipo de programa.

---

## Recursos

Comisión de Mujeres para Mujeres y Niñez Refugiadas, **Market Assessment Toolkit for Vocational Training Providers and Youth: Linking Vocational Training Programs to Market Opportunities [Paquete de herramientas para estudio de mercado dirigido a proveedores de capacitación vocacional y jóvenes: Vinculando los programas de capacitación vocacional a las oportunidades de mercado]**, preparado por la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos de la Universidad de Columbia, octubre de 2008. Basado en trabajo realizado en el norte de Uganda, ayuda a los programas a evaluar el rol de la capacitación vocacional para satisfacer una demanda de mercado determinada y ofrece una combinación de listas de verificación, herramientas y cuestionarios. Aunque no aborda específicamente los emprendimientos, se centra en capacitación vocacional, la cual es importante considerar.

[www.fuelnetwork.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=262](http://www.fuelnetwork.org/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=262)

Figura 3: Participación en iniciativas de negocios

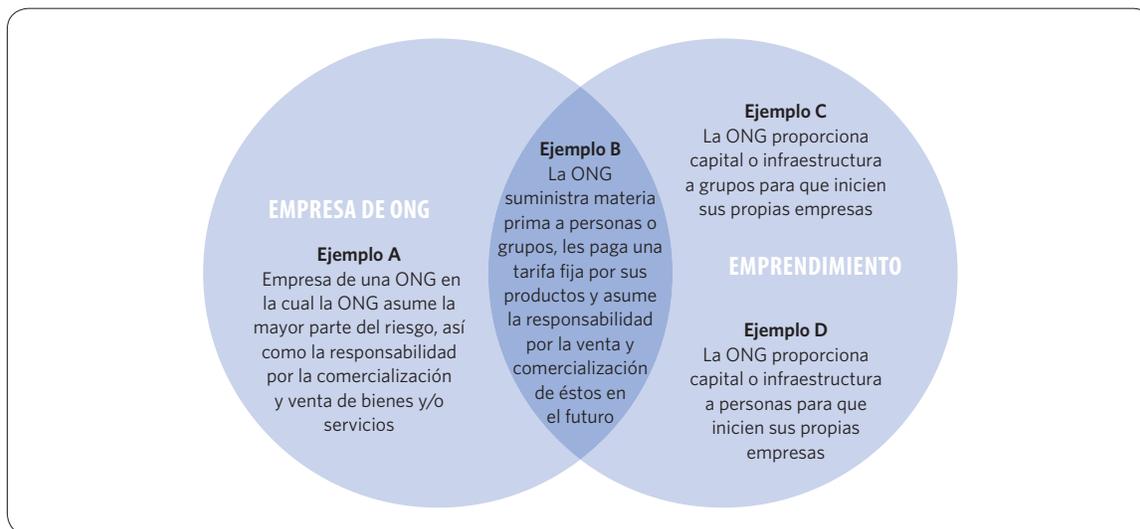


Figura 4: Ejemplos de programas que ofrecen involucrarse en iniciativas de negocios

**Ejemplo A: Empresa de una ONG en la cual la ONG asume la mayor parte del riesgo, así como la responsabilidad por la comercialización y venta de bienes y servicios**

- La ONG emplea a las/os participantes a fin de que produzcan bienes o servicios para la empresa manejada por la ONG. La ONG administra todos los aspectos del negocio, desde la obtención de materia prima hasta la venta, y maneja directamente el proceso de producción.

*Ejemplo: CBC maneja el Proyecto TransVidro, una empresa que crea materiales para diseño de interiores y regalos a base de vidrio reciclado. Personal de CBC desarrolla los productos, administra el proceso de producción y dirige las ventas. A las personas participantes se les paga un sueldo para que traten el vidrio y elaboren los productos finales.*

**Ejemplo B: La ONG suministra materia prima a personas o grupos, les paga una tarifa fija por sus productos y asume la responsabilidad por la venta y comercialización de los proyectos acabados**

- La ONG no es una “empleadora” propiamente dicha, sino la principal cliente de productoras/es individuales o cooperativas de productoras/es.
- El riesgo es compartido por las/os productoras/es y la ONG, la cual asume cierto riesgo por existencias compradas a productoras/es que deben ser vendidas.

*Ejemplo: TFC (Centro de Facilitación Comercial) de SEWA desarrolla diseños de productos, mantiene la marca Hansiba y administra una red de puntos de venta al por menor. Basándose en los nuevos diseños de productos de cada estación, el TFC desarrolla paquetes de materia prima (tela, piezas bordadas) y las distribuye a cooperativas que se encargan de la producción. Las cooperativas de productoras/es reciben una tarifa por cada producto acabado que cumpla las normas de control de calidad. SEWA asume algún riesgo por existencias no vendidas.*

**Ejemplo C: La ONG proporciona capital o apoyo a grupos para que inicien sus propias empresas**

- La organización otorga préstamos u otros tipo de apoyo a grupos cooperativos que manejan empresas.
- El riesgo recae sobre el grupo.
- El grupo asume responsabilidad por todos los aspectos de la producción, distribución, comercialización y venta, además de organizar la división del trabajo.
- Las ganancias se reparten entre integrantes del grupo.

*Ejemplo: NEED apoya a mujeres y adolescentes en áreas rurales de la India para que formen grupos de autogestión. Estos grupos pueden luego solicitar préstamos a NEED a fin de iniciar emprendimientos conjuntamente.*

**Ejemplo D: La ONG proporciona capital o apoyo a personas para que inicien sus propias empresas**

- El riesgo es asumido por la persona.
- La persona es responsable de todas las decisiones relacionadas con el negocio: adquisiciones, producción, distribución y ventas.
- En la empresa puede participar más de una persona, pero sólo en una recae el riesgo.
- Las ganancias no se reparten; si hay empleadas/os, se les paga un salario o sueldo basado en una tarifa a destajo.

*Ejemplo: En el Perú, CID imparte talleres en habilidades empresariales y para la vida dirigidos a personas jóvenes que quieren convertirse en emprendedoras o ya iniciaron sus propias microempresas. CID también organiza concursos en los que jóvenes pueden competir por capital semilla presentando planes de negocios; brinda apadrinamiento individual a jóvenes empresarias/os a través de asociaciones con empresas locales; y establece contacto con madres, padres y organismos gubernamentales pertinentes a fin de crear un ambiente más propicio para los emprendimientos juveniles.*



## Sección 2: Diseño del programa

# Cuestiones de capacitación

La capacitación es un componente increíblemente importante para las organizaciones que trabajan con jóvenes marginadas a quienes les interesan los emprendimientos. Capacitar para el emprendimiento puede incluir una gama más amplia y abstracta de habilidades que otros tipos de capacitación que tu organización ya brinda.

La capacitación para el emprendimiento a menudo incluye una serie de habilidades básicas tales como desarrollar la autoestima de las participantes y la seguridad en sí mismas, además de enseñarles a tomar la iniciativa en asuntos aplicables a situaciones de negocios—por ejemplo, generar confianza con clientes, hacer presentaciones, asumir riesgos responsables, etc. Una vez que las participantes tienen dominio de estas habilidades para la vida y generales, necesitan aprender otras destrezas empresariales y técnicas más específicas que también son importantes en el proceso de la capacitación para el emprendimiento.

Asimismo, al trabajar con jóvenes marginadas es de crucial importancia que tu organización tenga en cuenta el contexto de sus vidas. Ellas podrían ya haber experimentado una serie de pérdidas y fracasos, de modo que es necesario considerar minuciosamente el proceso de seleccionar a las jóvenes a fin de asegurar que sean idóneas para tu programa. Por ejemplo, quizás ellas no tengan experiencia en resolución pacífica de conflictos, por lo que puede ser importante que tu capacitación incluya dedicar tiempo a la habilidad de resolver conflictos verbal y amigablemente.

Por favor toma nota de que esta sección no explora contenidos específicos de la capacitación, más allá de señalar tres componentes importantes: habilidades para la vida, habilidades empresariales y habilidades técnicas.

## Capacitación para el emprendimiento

La capacitación puede tener varias definiciones dependiendo de la meta, la persona facilitadora y la estudiante o participante. Además, hay muchas formas de capacitar. Aquí definimos la capacitación para el emprendimiento de la siguiente manera:

**...ayudar a jóvenes marginadas o en riesgo (u otras) a adquirir los conocimientos, habilidades y competencias que necesitan para convertirse en emprendedoras.**

### EN ESTE CAPÍTULO

- Expectativas respecto a la capacitación para el emprendimiento
- Preguntas a plantear cuando se planifica la capacitación
- Ejemplos de metodologías apropiadas para capacitar a jóvenes marginadas
- Asuntos logísticos a considerar para que la capacitación sea lo más accesible posible
- Otras consideraciones cuando se trabaja con jóvenes marginadas

En el campo de los emprendimientos hay un debate en curso: si las personas emprendedoras lo son por naturaleza—es decir, nacen con ciertos rasgos de personalidad que son necesarios para convertirse en emprendedoras—o si “llegan a serlo”—lo cual significa que los conocimientos y habilidades que el emprendimiento requiere pueden aprenderse. Aunque indudablemente es más probable que algunas personas tengan éxito debido a su personalidad, tanto las investigaciones como la experiencia indican que es posible aprender y aplicar eficazmente las habilidades para iniciar empresas.

---

***“El pensamiento creativo y una prudente toma de riesgos no son diferentes a cualquier otra habilidad con que la gente nace; es probable que sean inútiles a menos que la habilidad se desarrolle a través de educación y experiencia”.***

Jonathan Ortman, becario principal de la **Fundación Kauffman**

---

Los hallazgos de estudios recientes resaltados en medios de comunicación apuntan a la necesidad de que la capacitación para el emprendimiento esté más ampliamente disponible e incluya habilidades empresariales, técnicas y generales para la vida.

---

***“La comunidad de las microfinanzas se ha percatado de que es más probable que las personas receptoras de préstamos tengan éxito si también reciben educación en negocios”.***

Bobbi L. Gray, **Freedom from Hunger** (Libres de Hambre), Davis, California (Estados Unidos)

***“Personas de una aldea en el Perú que adquirieron pequeños préstamos y fueron seleccionadas al azar para recibir capacitación en negocios tuvieron un mejor rendimiento que sus vecinos/as a quienes se les otorgaron préstamos pero no recibieron ninguna capacitación. Incluso aquéllas que dijeron no haber tenido el menor interés antes de ser capacitadas obtuvieron mayores ingresos”.***

Dean Karlan, Innovations for **Poverty Action** (Innovaciones para la Acción contra la Pobreza), New Haven, Connecticut (Estados Unidos)

---

Actualmente hay un debate acerca de si la capacitación consiste sólo en enseñar o más bien en “facilitar el aprendizaje”—es decir, la persona capacitadora o líder ayuda a las/os participantes a lo largo de un proceso que apoya el aprendizaje de nuevas habilidades, en vez de simplemente pararse en un aula para enseñar. Este manual adopta el enfoque de que lo ideal es enseñar a lo largo de un proceso de aprendizaje facilitado y que hay muchas maneras de propiciar que el ambiente de la capacitación sea tan amigable que haga posible el aprendizaje.

La capacitación para el emprendimiento debería tener como resultado que las participantes reciban lo siguiente:

- **Conocimientos** de lo que se requiere para que la persona se convierta en emprendedora y del producto o servicio que de hecho será vendido.
- **Habilidades** para planificar, iniciar y mantener un negocio.
- **Competencias** que facilitarán la solución de problemas, así como la adquisición de nuevos conocimientos y otras habilidades cruciales para manejar un negocio exitosamente.

Estos tres componentes deberían enmarcar el contenido de la capacitación que diseñes.

## Clarificación de expectativas para la capacitación

La capacitación es un proceso que evoluciona y al final puede terminar siendo algo diferente de lo que pensaste al inicio. Por lo tanto, es buena idea que te prepares para el proceso de capacitación preguntándoles a las participantes cuáles son sus expectativas y necesidades; luego puedes organizar las expectativas y metas compartidas para la capacitación. Este primer paso puede darse en varias maneras, desde conversaciones básicas hasta una evaluación de necesidades más formal.

Al dar este paso tendrás la oportunidad de recoger ideas, esperanzas y creencias respecto a la capacitación; corregir cualquier noción errónea y también tener un mejor panorama de posibilidades que no hayas considerado previamente. A partir de esta discusión puedes asegurar que los objetivos establecidos para la capacitación sean apropiados, alcanzables y deseados.

La capacitación para el emprendimiento puede parecer muy diferente a otros tipos de adiestramiento que tu organización ha impartido. Por ejemplo, en una o dos sesiones normalmente podrías capacitar a las participantes en varias habilidades específicas. La capacitación para el emprendimiento puede parecer menos definida, más larga y más difícil de evaluar. Considera en forma minuciosa la secuencia de los temas. Tal vez quieras empezar con el desarrollo de habilidades en confianza personal, autoestima y autonomía, para luego pasar a habilidades técnicas y empresariales. Este método les dará más confianza a las jóvenes antes de que aprendan asuntos técnicos y de negocios. Analiza cuál sería el mejor orden de los temas, a fin de darles desde el principio a las jóvenes una sensación de dominio que pueda ayudar a reforzar la confianza en sí mismas y motivarlas a seguir adelante.

Adicionalmente, algunas organizaciones han descubierto que a personas de la comunidad experimentadas en un asunto particular les entusiasma dedicar tiempo voluntario a facilitar una o dos sesiones de capacitación para una organización o causa que apoyan.

Una ONG en Filipinas depende de estas personas para áreas como la de medios de comunicación, en la cual nadie dentro de la organización tiene una pericia específica. Facilitar una sesión de capacitación con una organización de jóvenes es, para la persona voluntaria o el personal de la institución socia, una experiencia interesante y placentera fuera de su vida regular en una oficina. Este tipo de asistencia le resulta invaluable a la organización para ayudar a jóvenes a adquirir habilidades que de otra manera no obtendrían.

Puedes tener conversaciones adicionales con organizaciones socias potenciales (como aquéllas con las que hayas hablado antes de decidir si desarrollar o no un programa de emprendimiento) para preguntarles sobre otros elementos del diseño de su programa y posibilidades de asociación. Los asuntos a abordar podrían incluir las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles temas cubren ustedes en su programa? ¿Estarían anuentes a compartir alguno de sus materiales de capacitación?
- ¿Tiene su programa un componente de mentoría? ¿Es individual? Típicamente, ¿cuánto tiempo duran las mentorías?
- ¿Proporcionan ustedes capital semilla (préstamos o subsidios) a participantes de su programa? De ser así, ¿cómo lo administran? Si no lo proporcionan, ¿cómo ayudan a participantes a obtener el financiamiento necesario?

## Formas de maximizar la eficacia de la capacitación

La eficacia de cualquier programa de capacitación depende de factores tales como la calidad de la persona facilitadora, la pertinencia de la capacitación, el grado de participación de jóvenes en el diseño de ésta y la habilidad de combinar las expectativas de las/os participantes con el contenido de la capacitación.

El Cuadro 5 presenta cinco criterios (en forma de preguntas) directamente relacionados con la eficacia de un programa de capacitación en medios de vida.

**Cuadro 5. Criterios para programas eficaces de capacitación en medios de vida**

Criterios para programas eficaces de medios de vida*	Preguntas para ayudar a evaluar cada criterio	Ejemplos y comentarios
¿Es pertinente el programa para las vidas cotidianas de las jóvenes?*	¿Se basa la capacitación en los conocimientos que se tienen sobre las jóvenes involucradas y en sus experiencias?  ¿La capacitación reconoce el valor de cualesquiera actividades actuales de medios de vida y e incorpora éstas, mejorándolas cuando sea necesario?	

*continúa . . .*

... Cuadro 5 (continuación)

Criterios para programas eficaces de medios de vida*	Preguntas para ayudar a evaluar cada criterio	Ejemplos y comentarios
<p>¿Es pertinente la capacitación para la economía local?*</p>	<p>¿Ha identificado tu organización ejemplos de productos o servicios en la localidad que puedan utilizarse para hacer más concretos los conceptos que enseña?</p>	<p>Hay muchas maneras sencillas de incorporar ejemplos provenientes de la economía local, facilitando que las personas en capacitación aprecien el valor de lo que están aprendiendo. Por ejemplo, en una región productora de arroz, pesar bolsas del grano puede ser una buena forma de empezar a enseñar o reforzar matemáticas básicas. La idea de la calidad puede explicarse comparando diferentes calidades de granos de arroz o si de las bolsas se han extraído pequeñas piedras. La fijación de precios podría abordarse examinando cuánto cuestan diferentes cantidades de arroz en distintos lugares. Aun si las jóvenes van a producir algo totalmente diferente al arroz, el hecho de que éste es un producto conocido para ellas puede ayudarlas a entender conceptos más abstractos.</p>
<p>¿Es flexible el diseño de la capacitación para acomodar las diferentes y cambiantes necesidades de las mujeres jóvenes?</p>	<p>Si una joven ya tiene las habilidades abordadas en una sesión, ¿puede ella dejar de asistir a esa sesión o ayudar a capacitar a otras participantes, lo cual reforzará la confianza en sí misma?</p> <p>¿Propicia el diseño que una joven identifique cuáles competencias ha aprendido y las que aún tiene que adquirir, de modo que comprenda lo que ha ganado por continuar participando?</p>	<p>La flexibilidad en el diseño de programas de capacitación los hace más accesibles. Es importante ofrecer tanta flexibilidad como sea posible en el ritmo o calendario de la capacitación para atender las necesidades de las diferentes jóvenes que la reciben.</p>
<p>¿El tiempo, frecuencia, duración y ubicación de las capacitaciones tienen sentido para las participantes potenciales?</p>	<p>¿Has planteado las siguientes preguntas a participantes potenciales (e incorporado sus respuestas en tus planes)?:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Tienes responsabilidades en casa? ¿Cuántas horas por semana les dedicas normalmente?</li> <li>▪ ¿Podrás viajar hacia el lugar donde se imparte la capacitación en las horas propuestas? Si no, ¿por qué? ¿Y tienes alternativas?</li> </ul>	<p>Los horarios diarios y ubicaciones de las mujeres jóvenes tienen mucho que ver con su capacidad de asistir a las sesiones consistentemente. Considerar de manera minuciosa el 'cuándo', el 'dónde', 'con cuánta frecuencia' y 'por cuánto tiempo' de un programa de capacitación antes de concluir su diseño ayuda a asegurar una participación sólida y constante. Aun después de que la capacitación haya iniciado, pregúntales a las participantes cómo estos aspectos están funcionando para ellas y, de ser posible, haz los ajustes necesarios.</p>

continúa...

... Cuadro 5 (continuación)

Criterios para programas eficaces de medios de vida*	Preguntas para ayudar a evaluar cada criterio	Ejemplos y comentarios
<p>¿Se considera que el programa plantea pocas barreras de ingreso? Es decir, ¿les parece acogedor a las jóvenes que esperas atraer para que participen?*</p>	<p>Pregúntales a participantes potenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Tienes responsabilidades de cuidado infantil? De ser así, ¿necesitarás cuidado infantil para poder participar en un programa de capacitación?</li> <li>▪ ¿Puedes pagar transporte para movilizarte hacia y desde un programa de capacitación?</li> <li>▪ Si hubiera alguna cuota para materiales (u otras cosas), ¿dispones de dinero?</li> </ul>	<p>Es crucial tener en cuenta cómo ayudar a las jóvenes marginadas a sentirse bienvenidas y cómodas. Los obstáculos más obvios pueden ser sus niveles educativos o sus habilidades de aprendizaje o en matemáticas. Las jóvenes que han tenido poca o ninguna escolaridad podrían suponer que no son elegibles para tu capacitación. También puede preocuparles, por ejemplo, si tienen la ropa apropiada. Búscalas, acógelas y explícales que la capacitación va dirigida a jóvenes como ellas.</p>

\* Tomado de James-Wilson, David, *Youth Livelihoods Development Program Guide* [Guía para programas de desarrollo de medios de vida dirigidos a jóvenes], Education Development Center, Inc. (EDC), United States Agency for International Development (USAID) y Education Quality Improvement Program 3 (EQUIP3), junio de 2008, [www.equip123.net/docs/e3-LivelihoodsGuide.pdf](http://www.equip123.net/docs/e3-LivelihoodsGuide.pdf).

## Selección de metodologías de capacitación apropiadas para jóvenes marginadas

Muchas metodologías pueden ser apropiadas para tu programa, dependiendo de las mujeres jóvenes con quienes estés trabajando: sus edades, niveles educativos, etapas de desarrollo, horarios, habilidades, intereses, estilos de aprendizaje y necesidades. En general, la meta es conseguir que ellas participen creativamente para mantenerlas interesadas en la capacitación y lograr los resultados deseados.

Las siguientes son algunas preguntas básicas que deben considerarse al seleccionar metodologías:

- ¿Es factible **involucrar a las jóvenes en la planificación** de la capacitación? Si lo es, probablemente tendrás una capacitación mucho mejor y con un diseño más apropiado.
- ¿Sabes cuál es el **nivel de alfabetismo de las jóvenes** a quienes estarás capacitando? Si muchas de ellas tienen un bajo nivel de alfabetismo o una limitada habilidad en matemáticas, necesitarás diseñar tu capacitación para desarrollar o reforzar la lectura y matemática básica, así como evitar contenidos con mucha lectura, términos técnicos o habilidades matemáticas sofisticadas. Trata de recabar tanta información como sea posible sobre los niveles de alfabetismo de las participantes, ya que esto tendrá un impacto directo en cuán útiles resulten los materiales escritos compartidos. Dependiendo del nivel de alfabetismo, podrías querer hacer juegos de representación de roles durante toda la capacitación y utilizar juegos o actividades interactivas que no requieren alfabetismo (ver el Cuadro 6 sobre ejemplos de metodologías).

- ¿Conoces lo suficiente los **horarios de las jóvenes**, de modo que sepas cuándo estarían disponibles para asistir regularmente a las sesiones de capacitación? Es importante no perder terreno llevando a cabo la capacitación en horas del día (o tiempos de la semana, del mes o año) en que las jóvenes no puedan asistir con regularidad a las sesiones o estén agotadas debido a sus otras responsabilidades. Por ejemplo, si normalmente puedes capacitarlas al final del día pero su nivel de atención es bajo porque están fatigadas, utiliza en las sesiones actividades en las que se pongan de pie y se muevan. Hablarles mientras están sentadas podría hacerlas dormir.
- ¿Sabes si las jóvenes tienen experiencia y se sienten cómodas respecto a formarse una opinión y expresarla? Si han vivido una situación en la que no tienen libertad de expresar opiniones o éstas han sido rechazadas, un punto de partida crucial puede ser trabajar con ellas para que desarrollen confianza en sí mismas en torno a estos asuntos y brindarles la oportunidad de que practiquen hablar en público.

**Cuadro 6: Ideas de metodologías para capacitación en emprendimientos**

Metodología	Ventajas	Ideas
Entrevistas y juegos de representación de roles (aparear a dos jóvenes para que practiquen)	Ayuda a las participantes a tener una idea de cómo se siente estar en un rol de empresaria/propietaria de un pequeño negocio, clienta o cualquier otro papel que pudiera ser apropiado considerar y sobre el cual aprender más.	Por ejemplo, si una joven hace el papel de clienta potencial y otra el de empresaria, ambas pueden aprender sobre comercialización y fijación de precios, o practicar hacer una venta y recibir comentarios.
Discusión en grupo, facilitada por la persona capacitadora, sobre un tema o cuestión central que sea importante para el emprendimiento	Propicia la lluvia de ideas y el intercambio de experiencias; incorpora una dinámica de grupo positiva; puede sacar a luz una variedad de perspectivas en vez de sólo unas pocas.	Por ejemplo, si una joven pide que le sugieran varios posibles nombres para un nuevo producto, recibirá muchas ideas. Si la persona capacitadora expresa una típica diferencia de opinión que es común en un ambiente empresarial, el grupo puede discutir sobre diversas maneras de solucionar el desacuerdo.
Hojas para autoevaluación individual (este ejercicio puede hacerse en forma de conversación si el alfabetismo es un problema)	Alienta a una joven a pensar críticamente en los recursos que tiene y los que necesita; la ayuda a expresar sus ideas o preocupaciones internas; es útil para una visualización temprana o las etapas de planificación.	Por ejemplo, si las jóvenes necesitan reflexionar solas antes de hablar con un grupo, una hoja o guía de autoevaluación resultaría útil. Puedes hacer una lista de 3-4 frases (o más) que mejor se relacionen con las vidas, habilidades y visiones de las vidas de las participantes.*

continúa...

... Cuadro 6 (continuación)

Metodología	Ventajas	Ideas
Para participantes alfabetizadas, leer una reseña de un periódico local; para otras, escuchar y analizar un programa de noticias en la radio, entrevistar a parientes, revisar precios de bienes y servicios ofrecidos por empresas o negocios existentes	Investiga las noticias locales como una forma de comprender el mercado o identificar necesidades de productos o servicios en las comunidades; comparte el concepto de "oportunidad" como un componente importante de los emprendimientos (por ejemplo, ¿es necesario ahora el producto o servicio que tienes pensado?).	Más ideas de estudios de mercado y para aprender de las actuales condiciones están disponibles en el Capítulo 5 sobre cómo decidir cuál producto o servicio ofrecer.
Visualización de una meta y definición de los pasos para alcanzarla	A las jóvenes marginadas raras veces se les enseña a soñar. Motivarlas a desarrollar una visión que sea realista ayuda a darles una fuente de inspiración y una meta.	Por ejemplo, a fin de comprender el proceso hacia el logro de una meta, las participantes pueden identificar algunos de los grandes pasos que deberán dar para alcanzarla, lo cual facilita sus habilidades en planificación y análisis. Este proceso ayuda a reforzar la idea de que las visiones no se hacen realidad sin planificación y grandes esfuerzos.
<p>*Los siguientes son ejemplos de preguntas para autoevaluación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Disfrutas estar a cargo y ser responsable?</li> <li>▪ ¿Te gusta reunirte con personas y tratarlas?</li> <li>▪ ¿La gente te trata con respeto y confía en ti?</li> <li>▪ ¿Puedes comunicarte con eficacia? ¿Persuasivamente?</li> <li>▪ ¿Es fácil para otras personas comprender tus ideas?</li> <li>▪ ¿Conoces gente que te brindará apoyo?</li> <li>▪ ¿Estás dispuesta a trabajar por muchas horas al principio y con baja remuneración cuando inicies tu negocio?</li> <li>▪ ¿Conoces tus fortalezas?</li> <li>▪ ¿Sabes cuáles son tus debilidades?</li> <li>▪ ¿Conoces personas que poseen talento y pericia que tú no tienes y que estarían dispuestas a ayudarte?</li> </ul>		

La directora de una ONG brasileña que estaba desarrollando un programa de emprendimiento para jóvenes embarazadas y madres jóvenes dio un ejemplo del **problema del lenguaje**. Ella observó que cuando estas jóvenes participaron en una capacitación en emprendimientos ofrecida por una compañía de administración, al regresar se quejaron de que no habían obtenido gran cosa de la capacitación pues no entendían muchos de los términos utilizados. Una chica dijo que la capacitadora habló mucho sobre la "cuota de mercado" pero que ella no comprendía el significado de esto. La directora de la ONG explicó el concepto de cuota de mercado utilizando la metáfora de una pizza cortada en porciones. La chica entendió de inmediato y se preguntó por qué la capacitadora había hecho parecer complejo algo tan simple.

En lo que concierne al lenguaje, se debe recordar que **los términos empresariales técnicos y los conceptos complicados y abstractos pueden resultar confusos e intimidatorios**, especialmente para jóvenes que tienen poca escolaridad formal o dificultad de expresarse en el lenguaje usado por el personal o capacitadoras/es de tu organización. Sin embargo, las cosas suelen ser menos complicadas de lo que las hacemos sonar: **al centrarnos en ejemplos concretos y simplificar nuestro lenguaje, podemos superar muchas barreras y crear un ambiente mucho más acogedor.**

Una técnica que puede ser útil es comenzar por explicar el concepto y, luego de que éste ha sido bien comprendido, dar a conocer el término que la comunidad empresarial utiliza para identificarlo.

## Asuntos logísticos que deben considerarse al planificar una capacitación

### 1. Escoger un lugar cercano a donde viven las mujeres jóvenes.

**¿Por qué?** Para asegurar que el lugar donde se realizará la capacitación se considere seguro, que las participantes no necesiten un permiso especial para llegar allí y que el transporte público esté disponible si fuera necesario y sea asequible en caso de ser utilizado. En la primera sesión, pregúntales a las participantes si el lugar les resulta accesible.

**Como resultado . . .** Será más probable que las jóvenes asistan a las sesiones de capacitación. Si existe alguna barrera (por ejemplo, si no pueden viajar solas o el costo del transporte público es muy alto), puedes discutir posibles soluciones, tales como hacer arreglos para que las jóvenes caminen juntas o idear un sistema de vales para transporte u otros medios a fin de ayudarlas a cubrir los costos.

### 2. Crear pequeños grupos de capacitación—idealmente no mayores de 10–12 jóvenes a la vez.

**¿Por qué?** Para asegurar una atención individualizada y crear un ambiente de apoyo entre pares. Tener un número menor (6–8) significa invertir más tiempo en cada participante.

**Como resultado . . .** Será más probable que las jóvenes se sientan satisfechas con la capacitación, más cómodas para hacer preguntas, y desarrollen un sentido de camaradería con las demás integrantes del grupo.

### 3. Establecer un horario realista.

**¿Por qué?** Para asegurar que las sesiones de capacitación sean congruentes con la disponibilidad y el interés de las participantes: con cuánta frecuencia se reunirán, por cuánto tiempo, la duración del programa general de capacitación desde el inicio hasta el fin y la

cercanía del programa al lanzamiento planificado de los negocios de las jóvenes. Tener en cuenta su disponibilidad para reunirse (por ejemplo, ¿una vez al día? ¿una vez por semana?) asegurará que el marco de tiempo para completar la capacitación (¿seis meses? ¿un año?) sea realista, en vista de sus otros compromisos. Es necesario considerar el momento en que se impartirá la capacitación en relación con la fecha planificada para lanzar el negocio. Si la capacitación se imparte mucho tiempo antes, las participantes podrán haber olvidado algunos conceptos cruciales para cuando inicien sus negocios. En general, planifica concluir la capacitación poco antes de que el negocio empiece, pero también programa algunas sesiones continuas antes del lanzamiento para propiciar que las jóvenes obtengan información adicional, apliquen lo que han aprendido, etc.

**Como resultado . . .** Las participantes sabrán qué esperar, será más probable que asistan a las sesiones, obtendrán más de la capacitación y aplicarán al lanzamiento de su negocio lo que aprendieron en ésta.

## Considerar el contexto de las vidas y necesidades de las jóvenes marginadas

Dependiendo de las normas de género comunes que moldean sus experiencias, las jóvenes participantes podrían haber estado menos expuestas al mundo “externo”, tenido menos oportunidades de ver a las mujeres en una variedad de roles fuera del hogar o no haber conocido a emprendedoras exitosas. Debido a estas razones, es necesario que consideres cualquier tipo de apoyo adicional que pudiera ayudarlas a recabar ideas para productos y servicios (incluyendo opciones no tradicionales), elaborar estrategias sobre formas de conseguir el apoyo psicosocial que van a necesitar y tener la oportunidad de “probar” un nuevo negocio trabajando para otra organización o encontrando una manera de obtener capacitación en el lugar de trabajo, antes de que asuman el compromiso pleno de iniciar un negocio nuevo.

---

***“Cuando pienso en las jóvenes a quienes capacitamos, me percato de que debo considerar la integralidad de la mujer joven—su ambiente familiar, su cultura, su nivel educativo y sus variadas realidades—para realmente comprender cuál es la mejor manera de ayudarla a tener éxito en su iniciativa de negocios . . . de hecho, esto tal vez sea lo más importante que yo pueda hacer”.***

**Zuki Jama Mandile, directora de programa y capacitadora, Triple Trust Organization  
(Organización de Fideicomiso Triple), Sudáfrica**

---

## EXPOSICIÓN A OPCIONES NO TRADICIONALES

Algunas jóvenes sólo han visto a mujeres que desempeñan roles domésticos (cocina, limpieza o cuidado infantil) u otras labores no remuneradas (trabajo en el campo o cuidado de animales). A fin de ayudar a las participantes de tu capacitación a pensar más ampliamente en opciones no tradicionales, considera llevarlas de gira por su área para que vean y, de ser posible, conozcan a mujeres que fungen como lideresas políticas, manejan negocios o están superando en otras formas las barreras de género. También puedes pedirles que piensen en ejemplos de mujeres que ellas conocen o de quienes han oído hablar, ya sea a nivel local, nacional o internacional, que están rompiendo barreras respecto a lo que las mujeres pueden hacer.

---

***“Si hubiera optado sólo por abrir un salón de belleza, habría sido un poco más fácil al principio”.***

**Joven empresaria exitosa que dirige una tienda de recambios automotrices en la India, refiriéndose a lo orgullosa que se siente de haber roto las barreras de género en su comunidad**

---

Estas ideas pueden ser reforzadas en tu capacitación para ayudar a que las jóvenes aprecien el valor de las opciones no tradicionales. Sin embargo, las discusiones al respecto deben ser manejadas cuidadosamente, ya que muchas de las participantes podrían haber planificado involucrarse en una habilidad o negocio que por lo general se asocia a las mujeres (bordado, bisutería, cocina, estilismo, corte, peinado y teñido de cabello) y no deberían sentir que este trabajo es inapropiado o denigrante. Por el contrario, la idea es dejar al descubierto las nociones acerca de lo que las mujeres pueden hacer y ayudar a las jóvenes a explorar las posibilidades. Sea cual fuere su elección de producto o servicio, el hecho de que estén planeando ser mujeres de negocios es algo que debe celebrarse y por lo cual sentirse empoderadas.

## APOYO PARENTAL Y OTROS APOYOS SOCIALES

El sistema de apoyo social de una mujer joven, si es que lo tiene, es importante para tener éxito al iniciar su negocio. Si la madre y/o el padre de la chica se involucran activamente en su vida, lo ideal sería que consigas que apoyen su asistencia a las sesiones de capacitación. Si a estas personas les interesa el éxito de la joven, ella tendrá más probabilidades de obtener su apoyo cuando lo necesite luego de haber iniciado un negocio. De igual manera, si sus familiares no la apoyan, querrás hablarle a la chica desde el principio respecto a quién ella considera una fuente importante de apoyo en su vida (quizás una amiga o su pareja) y conversar sobre cómo podría involucrar a esta(s) persona(s) en sus primeros pasos como emprendedora.

## MENTORÍA Y ASESORAMIENTO

Dado que las jóvenes en tu programa podrían no haber estado muy expuestas a otras mujeres que manejan negocios, la mentoría puede ser especialmente importante. Una persona mentora puede servir como maestra (compartiendo conocimientos y habilidades), guía (ofreciendo reflexiones paso a paso), consejera (escuchando y apoyando) y entrenadora (alentando y motivando). La influencia de esta persona puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso para muchas jóvenes emprendedoras (ver el Capítulo 8).

Adicionalmente, las jóvenes interesadas en iniciar un nuevo negocio se beneficiarán de tener como mentora o mentor a alguien que conozca bien su producto o servicio y pueda ayudar a responder preguntas sobre asuntos clave tales como fijación de precios, distribución y puntos de venta. En áreas rurales, si es difícil conseguir personas mentoras, considera aparear a las jóvenes para que trabajen juntas.

## COMBINAR LAS HABILIDADES E INTERESES DE LAS JÓVENES EN CAPACITACIÓN CON LAS NECESIDADES DEL MERCADO

A menudo es un reto ayudar a las jóvenes que se están capacitando a: (1) identificar las necesidades de clientes potenciales; (2) determinar cuál producto o servicio les interesa brindar; y (3) asegurar que habrá un mercado para el producto o servicio mientras logran establecer su negocio. Adicionalmente, en diferentes momentos del proceso ellas pueden cambiar de opinión respecto a poner en marcha un negocio—un hecho que puede ser difícil de acomodar si estás intentando mantener al grupo de participantes en etapas similares a lo largo del proceso de comenzar sus negocios. Aunque éstos son retos comunes, pasar por los pasos requeridos para decidir cuál producto o servicio ofrecer (como se describe en el Capítulo 5), y luego analizar el mercado potencial con base en los hallazgos sobre clientes meta a fin de diseñar un plan de negocios, ayudará a asegurar que las habilidades e intereses de las participantes de hecho satisfagan las necesidades de un producto o servicio en el mercado.

## Conclusión

Capacitar a jóvenes marginadas para que se conviertan en emprendedoras es a la vez un reto y algo emocionante. Indudablemente, a lo largo del camino te preguntarás si estás adoptando el mejor enfoque o deberías hacer algo más. Es importante supervisar regularmente el proceso de la capacitación a fin de comprender con mayor claridad qué está funcionando bien y lo que podría requerir cambios para la siguiente capacitación. Esto puede hacerse en varias maneras (ver en el Capítulo 4 más información sobre monitoreo y evaluación) y una forma fácil de empezar es tener conversaciones semanales o mensuales con las jóvenes sobre sus percepciones acerca de cómo está yendo la capacitación.

---

## Recursos

Organización de Estados Ibero-Americanos, **Competencias laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas**, Bogotá: OEI, 2003. Este documento analiza el concepto de competencia, presenta las definiciones y características de las competencias básicas, ciudadanas y laborales, finalmente mostrando algunas posibles formas para trabajarlas en el contexto educativo y el ámbito productivo.

[www.oei.es/etp/competencias\\_laborales\\_base\\_mejora\\_empleabilidad\\_personas.pdf](http://www.oei.es/etp/competencias_laborales_base_mejora_empleabilidad_personas.pdf)

Sitio de la Organización de Estados Ibero-Americanos sobre Educación Técnico-Profesional—  
Brinda información sobre programas, proyectos y legislación en países latinoamericanos.

[www.oei.es/etp.htm](http://www.oei.es/etp.htm)

Compendio de numerosos recursos relacionados con la capacitación ocupacional, acreditación, certificación, etc. en América Latina.

[www.oei.es/etp/publicaciones\\_oei.htm](http://www.oei.es/etp/publicaciones_oei.htm)

# Monitoreo y evaluación

Este capítulo cubre algunos aspectos esenciales del monitoreo y evaluación de programas, específicamente de la programación de emprendimientos para jóvenes marginadas. Procura brindar consejos y herramientas básicas que los programas con limitada experiencia en evaluación o poco tiempo pueden aplicar. Su propósito es ayudarte a determinar, por medio del monitoreo de tu programa, si los esfuerzos de tu organización están produciendo los resultados esperados a medida que el programa avanza y cómo la información recabada puede moldear las modificaciones programáticas necesarias para mejorar los resultados. También te ayudará a evaluar los efectos reales del programa y los cambios en los conocimientos, actitudes, habilidades, conductas, situación ocupacional y estado financiero de las participantes, así como otras áreas que resulten de la participación en tus programas.

El contenido de este capítulo va dirigido a propósitos de administración del programa; no pretende orientar una evaluación científica del impacto de tu programa.

## EN ESTE CAPÍTULO

- Términos importantes utilizados en monitoreo y evaluación
- Propósito del monitoreo y la evaluación de programas
- Planificación de monitoreo y evaluación de programas de emprendimiento
- Decisión acerca de *qué* medir (indicadores), *cómo* medir (identificación de cambios) y *cuándo* medir
- Rol de los aportes y comentarios de las participantes
- Utilización de lo que has aprendido
- Estudio de caso

## ¿Está tu programa marcando una diferencia?

En su mayoría, las organizaciones se enfrentan al reto de cómo evaluar la eficacia de sus programas. El personal podría percibir intuitivamente cómo están yendo las cosas pero no tener la certeza de cómo confirmar sus impresiones. Este capítulo te guiará por algunos pasos muy básicos relacionados con el monitoreo (examen del progreso *durante* los programas) y la evaluación de los programas (resumen de los hallazgos *al final*).

### Glosario de términos de evaluación

**evaluación de resultados:** Evalúa los efectos del programa—generalmente cambios en los conocimientos, actitudes, habilidades, intenciones, conductas, situación ocupacional y estado financiero de las personas participantes—que se derivan de la participación en las actividades o los servicios del programa.

**evaluación del proceso:** Evalúa el cumplimiento del programa—a quién llegó, cuáles actividades o servicios brindó, nivel de satisfacción con las actividades o servicios y sugerencias para mejorarlos.

**grupo de comparación:** Grupo de jóvenes que no participan en tu programa y sirven como punto de comparación con jóvenes que sí son participantes de éste. Se utiliza un grupo de comparación para ayudar a determinar si los resultados observados del programa probablemente se deben a que el programa está siendo evaluado o a otros factores.

**impacto:** Efecto o resultado a largo plazo de un programa sobre las personas participantes, sus hogares, familias y/o comunidades.

**indicador:** Una característica específica medible que puede ser utilizada para evaluar si se ha alcanzado un objetivo.

**línea de base:** Periodo inmediatamente previo al inicio de un programa; los datos de línea de base son aquéllos que se recolectan de o sobre jóvenes antes de que empiecen a participar en un programa.

**monitoreo:** Se refiere a la recolección continua de información sobre la implementación de un programa para determinar si éste está funcionando de acuerdo al plan.<sup>1</sup>

**objetivos:** Lo que el programa procura lograr.

## Propósito del monitoreo y la evaluación de programas

Aunque el proceso puede ser difícil, el monitoreo y la evaluación son importantes por varias razones, entre ellas el hecho de que te posibilitan hacer lo siguiente:

- Efectuar cambios en el enfoque de tu programa con base en lo que está y no está funcionando.
- Determinar si la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero de tu programa está marcando una diferencia perceptible en las vidas de las mujeres jóvenes involucradas. De no ser así, podrías querer considerar una estrategia alternativa.

**Comprender el impacto** significa examinar dos conceptos relacionados entre sí: (1) los cambios que ocurren en las circunstancias de las participantes y (2) el grado al cual estos cambios se asocian a su participación en el programa.

Existen retos al tratar de determinar cuál factor ocasionó que los cambios se dieran, especialmente cambios en jóvenes marginadas cuyas vidas podrían ser inciertas independientemente de cualquier programa específico. El objetivo del monitoreo o de procurar evaluar el impacto a la mitad del periodo de un programa es tratar de identificar factores que están provocando que los cambios ocurran, de modo que el programa tenga una idea de lo que está y no está funcionando. Esta información también puede recopilarse al final del programa por medio de una evaluación. Hay varias maneras de determinar si los cambios observados se relacionan con la participación en el programa y hasta qué grado.

Los siguientes son algunos métodos que puedes usar para hacerlo:

- Llevar un registro de la asistencia / participación y vincular los niveles de éstas a los resultados.
- Antes de iniciar el programa, describe tus expectativas y suposiciones acerca de cómo el programa propuesto afectaría a las mujeres jóvenes (lo cual se llama “teoría de cambio”) y luego reevalúa este modelo después de haber implementado el programa.
- Incluye en la evaluación a un grupo de comparación (es decir, un grupo de jóvenes marginadas que no reciben la capacitación o no participan en el programa).
- Rastrea los cambios a lo largo de múltiples periodos, usualmente tanto antes como después del inicio de la intervención.
- Realiza un análisis de influencias externas (por ejemplo, otras intervenciones, cambios en la economía nacional o regional, etc.).

Aunque los emprendimientos de las mujeres jóvenes pueden afectar a sus familias, hogares y comunidades (ver adelante el recuadro sobre objetivos superpuestos), el primer paso para evaluar tu programa es centrarte en las propias jóvenes—por ejemplo, en su capacidad de tomar e implementar decisiones que mejoran su ingreso personal y empoderamiento.

## Planificación del monitoreo y la evaluación de programas de emprendimiento

### IDENTIFICAR OBJETIVOS Y PREGUNTAS FUNDAMENTALES

A fin de que el monitoreo y evaluación de tu programa sean eficaces, al inicio de éste debes planificar llevar a cabo esas tareas. El primer paso es tener mucha claridad respecto

a lo que tu programa está intentando lograr (objetivos de resultados) con base en los comentarios que hayas obtenido acerca de lo que las jóvenes más quieren y necesitan y de lo que tu organización está mejor equipada para proporcionarles.

Pese a la diversidad de programas que trabajan con mujeres jóvenes, la mayoría busca incrementar uno o más de los siguientes elementos:

- Ingresos (actuales y futuros)
- Ahorros personales
- Habilidad de negociar con otras personas (abastecedores, clientes, parientes)
- Habilidad para tomar decisiones
- Control sobre los recursos económicos propios o voz en las decisiones del hogar sobre los recursos
- Confianza y autoestima
- Autonomía
- Movilidad

## DETERMINAR SI ALGUNOS OBJETIVOS SE SUPERPONEN

Muchos programas tienen varios objetivos superpuestos que procuran abordar las múltiples necesidades de las mujeres jóvenes, por lo que es importante identificar cuáles son estas áreas que se sobreponen.

### Objetivos superpuestos: un ejemplo

Si tu programa está trabajando con madres adolescentes y pretende capacitarlas para que inicien negocios en sus hogares de modo que mientras trabajan puedan continuar cuidando a sus hijas e hijos, podrías comenzar por medir si ya han empezado negocios y si éstos les reportan ganancias.

Sin embargo, dado que tu objetivo principal es propiciar que las jóvenes en tu programa atiendan a sus hijas e hijos mientras obtienen ingresos, también querrás que tu evaluación incluya preguntas sobre su capacidad de brindar cuidado infantil. Dicho de otra manera, el solo hecho de examinar los dos primeros elementos—iniciar negocios y obtener ingresos—no te indicará si el programa está cumpliendo su meta principal: propiciar que las mujeres obtengan un ingreso y simultáneamente cuiden a sus hijas e hijos.

## OBTENER COMENTARIOS DE LAS PARTICIPANTES

Una de las mejores maneras de asegurar que tu programa está atendiendo las necesidades de las mujeres jóvenes es averiguar qué esperan ellas obtener de su participación en éste. Es importante pedirles ser tan específicas como sea posible y centrarse al menos en un objetivo a corto plazo (por ejemplo, “Quiero aprender a reparar máquinas de coser para poder empezar a brindar este servicio en mi vecindario”).

Preguntarles a las jóvenes sobre sus metas concretas (o ayudarlas a fijarlas) al principio y al final del proceso es un excelente insumo para evaluar programas. Si las metas que expresan son generales (por ejemplo, “Quiero ayudar a mis hermanos y hermanas a mejorar sus vidas”) o a largo plazo (como “Quiero ser dueña de tres tiendas en 10 años”), para tu organización será mucho más difícil evaluar si está ayudando a las jóvenes a lograrlas. Ejemplos de metas específicas o a corto plazo son: “Al final de este año quiero ser capaz de pagar las cuotas escolares de dos de mis hermanas” o “Hacia el fin del año quiero abrir una tienda en una habitación de mi casa donde venda tarjetas de recarga de tiempo para teléfonos celulares”.

Antes de que tu programa inicie, preguntarles a las jóvenes sobre sus metas también te ayudará a identificar cualquier brecha entre lo que esperan que suceda y lo que tú sabes que puedes proporcionar. De esta manera puedes no sólo explicar en cuáles aspectos el programa las ayudaría a cumplir sus expectativas, sino también aclarar si algunas de sus aspiraciones rebasan lo que el programa intenta hacer. En ciertos casos podrías diseñar los objetivos o sesiones del programa para que respondan de manera más adecuada a las metas de las participantes o referir a las jóvenes a otros recursos. Si sabes que tu programa no puede realísticamente satisfacer los deseos de las jóvenes, es importante tener esta conversación con ellas lo más temprano posible a fin de evitar frustraciones, decepción y una alta tasa de deserción.

Un grupo en la India pidió a las participantes compartir cómo esperaban que su vida cambiara por su habilidad de obtener un ingreso. Una joven dijo: “Quiero ser capaz de comer dos veces al día, no sólo una”. Ésta es una meta concreta para la chica y también algo que ella y el programa pueden medir fácilmente: ¿Puede la joven comer dos veces por día al concluir el programa (o cuántos días en una semana promedio puede tener dos tiempos de comida en vez de uno)? Si varias participantes del grupo tienen metas similares para cambios en su vida cotidiana, podrías considerar convertir esto en un indicador del programa.

## DECISIÓN ACERCA DE QUÉ MEDIR Y CÓMO HACERLO

Luego de haber clarificado los objetivos clave para tu programa y las jóvenes participantes, además de obtener sus comentarios, el siguiente paso es identificar algunas medidas importantes (indicadores) para determinar si el programa y las participantes están logrando sus objetivos y hasta qué grado. **Es preferible medir menos cosas y hacerlo bien, en vez de pretender medir muchas y al final no ser capaz de medir la mayoría de ellas.**

Aunque los programas de emprendimiento para chicas adolescentes varían, muchos tienen elementos en común. El Cuadro 7 esboza algunos objetivos típicos que tales programas podrían incluir, más allá de lo que se señaló en el ejemplo de caso previo (nota:

pocos programas abordarían todos estos objetivos), con muestras de indicadores y posibles metodologías. Puedes escoger o adaptar aquéllos que consideres que podrían funcionar para ti o utilizarlos como un modelo posible a fin de desarrollar tus propios objetivos.

**Cuadro 7. Objetivos típicos para programas de emprendimiento**

Objetivos	Ejemplos de indicadores	Posibles maneras de medir un programa
Mejorar la confianza y autoestima de las mujeres jóvenes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La joven muestra voluntad de hacer cosas que no había hecho antes.</li> <li>▪ Participa en nuevas actividades (que anteriormente no eran parte de su conducta o rutina diaria).</li> <li>▪ Ejerce más control sobre los recursos financieros.</li> <li>▪ Tiene mayor movilidad.</li> <li>▪ Habla por sí misma y expresa opiniones.</li> </ul>	<p>Usar una encuesta para que las jóvenes autoevalúen sus cambios antes y después del programa.</p> <p>Pedirles a las participantes que dibujen imágenes o tomen fotografías de sí mismas y de sus alrededores o comunidad en diferentes etapas; luego comparar su comportamiento, lo que están haciendo, la interacción en las imágenes, etc.</p> <p>Solicitar a las jóvenes que mantengan un “diario” de sus actividades financieras pertinentes.</p> <p>Pedir a las capacitadoras que observen y documenten los cambios al inicio y al final del programa.</p>
Incrementar el capital social, las redes de solidaridad y las mentorías.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La joven tiene una mayor percepción de que recibe apoyo.</li> <li>▪ Desarrolló habilidades de liderazgo.</li> <li>▪ Hizo nuevas amistades.</li> </ul>	Entrevistar a las participantes.
Mejorar la habilidad de establecer una meta y definir un plan de acción para alcanzarla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La joven desarrolló una visión para el futuro (por ejemplo, planificó un nuevo negocio, estableció una meta para recibir educación adicional, pospuso su boda, etc.)</li> </ul>	Entrevistar a las participantes.
Mejorar la habilidad para tomar decisiones por cuenta propia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La joven tomó decisiones (que antes otras personas habían tomado por ella).</li> <li>▪ Se percató de que tiene más voz en las relaciones y responsabilidades familiares (mayor independencia o cambios en las responsabilidades del hogar).</li> </ul>	Entrevistar a las participantes (y posiblemente a integrantes de sus familias).
Mejorar el acceso al financiamiento (crédito, préstamos).	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Más conocimiento del financiamiento y habilidad de acceder a éste.</li> <li>▪ Más cantidad de nuevos préstamos o mayor tamaño de préstamos recibidos.</li> </ul>	Realizar entrevistas, pruebas previas y posteriores (por ejemplo, encuesta sobre conocimientos).

*continúa...*

... Cuadro 7 (continuación)

Objetivos	Ejemplos de indicadores	Posibles maneras de medir un programa
Incrementar el ingreso o los ahorros personales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor nivel de ingresos.</li> <li>▪ Incremento en el porcentaje de participantes que tenían ahorros personales al momento de la evaluación.</li> <li>▪ Incremento de la cantidad promedio de ahorros personales de las participantes del programa, en comparación con la evaluación inicial.</li> <li>▪ Porcentaje de participantes cuyos ahorros personales aumentaron en los últimos 12 meses.</li> <li>▪ Porcentaje de participantes que tienen guardados sus ahorros en un lugar seguro.</li> </ul>	<p>Realizar entrevistas.</p> <p>Realizar encuestas escritas.</p> <p>Revisar estado de cuenta bancaria o registros.</p> <p>Examinar comprobantes de pago durante el curso del programa.</p>
Iniciar una microempresa con base en un estudio de mercado y un plan de acción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de participantes que escogieron un emprendimiento con base en un estudio de mercado.</li> <li>▪ Porcentaje de participantes que seleccionaron un emprendimiento basándose en si podían trabajar y al mismo tiempo encargarse de otras responsabilidades.</li> <li>▪ Porcentaje de participantes que desarrollaron un plan de negocios antes de iniciar su negocio.</li> </ul>	<p>Realizar entrevistas.</p> <p>Revisar planes de negocios, estudios de mercado.</p>
Iniciar o expandir una microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de participantes que iniciaron microempresas.</li> <li>▪ Cantidad de microempresas iniciadas.</li> <li>▪ Cantidad de actuales microempresas de emprendedoras que se han expandido.</li> </ul>	<p>Realizar entrevistas.</p> <p>Realizar encuestas escritas.</p>
Llevar a cabo prácticas empresariales asociadas a la obtención de ganancias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Porcentaje de participantes que mantuvieron los fondos destinados a su negocio separados del dinero para gastos personales.</li> <li>▪ Porcentaje de participantes que calcularon las ganancias con base en registros de costos e ingresos.</li> <li>▪ Porcentaje de participantes que sabían cuáles productos o servicios les reportaron las mayores ganancias.</li> <li>▪ Porcentaje de participantes que se pagaron a sí mismas un salario por su trabajo.</li> </ul>	<p>Realizar entrevistas.</p> <p>Realizar encuestas escritas.</p>

## Cuándo realizar una evaluación

A fin de determinar si tu programa ha producido cambios en las vidas de las participantes, tienes que **saber cuál es tu punto de partida**. Por ejemplo, si la meta de tu programa es incrementar el ingreso de todas las jóvenes participantes en un 50 por ciento o más en un plazo de un año, al inicio del programa necesitas averiguar cuál es el ingreso de cada una para poder medirlo un año después.

Lo ideal es documentar datos esenciales (información de línea de base) sobre las participantes al inicio del programa a fin de poder evaluar los cambios al final. Contar con esta información te dará un panorama óptimo de la situación antes de que el programa comience, sin tener que depender de la memoria del personal o de las participantes.

La información de línea de base podría recolectarse usando un formulario estándar que tu programa desarrolle y aplique a cada participante. Si las jóvenes están alfabetizadas, pueden llenar el formulario con ayuda del personal si la necesitaran. En caso de que no supieran leer ni escribir, el personal podría completar los formularios entrevistando a las participantes.

Los siguientes son ejemplos de información estándar de línea de base para recabar:

- Edad.
- Estado civil.
- Años de educación formal.
- Alfabetismo funcional (por ejemplo, ¿puede la joven leer una carta?).
- Cantidad de niñas y niños en edad escolar que viven en el hogar de la joven y actualmente asisten a la escuela.
- Cantidad de personas trabajadoras del hogar de la joven que están obteniendo un ingreso (y si cualesquiera de ellas son asalariadas o no).
- La participante ha trabajado o no para otra persona o institución y obtenido ingresos en las últimas cuatro semanas. (En caso afirmativo, ¿dónde trabajó y cuánto dinero ganó?).
- La participante tiene o no ahorros o fuentes de ingreso ahora y, en caso afirmativo, cuánto es este dinero.

Dependiendo de los objetivos de tu programa, podrías también querer recabar información adicional de línea de base.

## EL ROL DE LOS APORTES Y COMENTARIOS DE LAS PARTICIPANTES

Como ya se señaló, obtener comentarios de participantes durante el programa es importante para asegurar que el mismo esté satisfaciendo las necesidades de las personas a quienes va dirigido. Estos aportes son igualmente relevantes al final del programa. Tales discusiones pueden explorar las opiniones de las mujeres jóvenes—lo que les gusta y no les gusta—respecto a elementos específicos del programa, así como sus recomendaciones para mejorarlo.

A menudo las participantes no quieren parecer groseras o desagradecidas al hacer comentarios negativos, por lo que podrían decir que todo está bien, especialmente si el personal del programa está involucrado en las entrevistas o discusiones. Una manera de superar esto es pedirles a las participantes sugerir lo que podría hacerse de manera diferente, en vez de preguntarles qué no les gusta (eso también las pone en el rol de solucionar problemas). Otra alternativa es solicitarles que den consejos para un programa que está iniciando en otra área: ¿qué sugerirían ellas que el programa haga y qué aconsejarían que no haga?

Al facilitar una discusión de grupo, podría ser útil usar un rotafolios (o bien un pizarrón o una pizarra blanca) para enfocar y documentar los puntos, además de mostrar que realmente te interesan los comentarios de las participantes. Por ejemplo, podrías utilizar un rotafolios como el que figura en el Cuadro 8.

**Cuadro 8. Muestra de rotafolios para discusión de grupo**

Práctica actual	Lo que a las participantes les gusta del programa	Lo que a las participantes no les gusta	Recomendación para mejorar el programa	Cantidad que vota por el cambio
Ejemplo: Ofrecer el programa los sábados.	Ellas pueden asistir a las sesiones pues el sábado no van a la escuela.	El sábado es idóneo para iniciar sus negocios porque es día de mercado.	Cambiar el horario a fin de que las participantes puedan asistir al programa después del mercado.	15 de 20 participantes

También podrías pedirles a las participantes que nombren tres elementos del programa que más les gusta y otros tres elementos que preferirían cambiar.

Además es importante que el personal no intervenga ni defienda el programa ante las críticas de las participantes. Los comentarios de ellas respecto a elementos con los cuales no quedaron satisfechas o aspectos en los que, a su criterio, el programa fracasó pueden alertarte sobre áreas en las que podrías intentar un enfoque diferente. También sé consciente de que pedir opiniones a las jóvenes acerca de cómo mejorar el programa puede aumentar su expectativa de que los cambios que sugirieron serán efectuados. Deberías explicarles si alguno de los elementos no puede ser modificado y la razón de ello (por

ejemplo, debe haber condiciones de préstamo a fin de reducir el riesgo del prestamista en un componente de microcrédito).

## ENTREVISTAS AL FIN DEL PROGRAMA / DESERCIÓN DE PARTICIPANTES

A muchos programas les resulta útil recabar información de personas que iniciaron su programa pero no lo terminaron. Si la cantidad de participantes que abandonaron el programa es significativa, será especialmente importante para ti comprender las razones por las cuales lo hicieron.

Averiguar las razones de la deserción puede ayudar a tu programa a entender asuntos tales como los siguientes:

- ¿Necesitamos efectuar cambios en el reclutamiento o la aceptación en el programa, o criterios de aceptación, a fin de que éste sea más adecuado para las participantes?
- ¿Es necesario que clarifiquemos las expectativas de las participantes respecto a lo que el programa ofrece para evitar falta de concordancia?
- ¿Estamos recibiendo quejas comunes de las participantes acerca del programa que sugieren la necesidad de reajustarlo (por ejemplo, los tiempos en que lo ofrecemos, sus contenidos)?
- ¿Qué más podemos aprender de los comentarios de las participantes que pueda ayudar a refinar sus expectativas y mejorar la retención?

## Utilización de lo que has aprendido

La meta de cualquier trabajo de monitoreo y evaluación es averiguar cómo utilizar lo que aprendes. A menudo esto es obvio: sencillamente tomas los hallazgos y los compartes con el personal para determinar cómo mejorar tu(s) programa(s). Sin embargo, tal vez haya otros públicos importantes que debas considerar. Por ejemplo, primero podrías querer compartir tus hallazgos con las jóvenes participantes para conocer sus reacciones y enterarte de otras ideas que ellas pudieran tener sobre o para el programa. En segundo lugar, tal vez quieras considerar cuál sería la mejor manera de compartir lo que aprendiste con donantes o donantes potenciales. En tercer lugar, quizás haya un elemento comunitario en tu trabajo y tendría sentido reunirte con personas de la comunidad que pudieran interesarse por la labor que tu organización está realizando o supervisar las acciones de ésta en otras formas.

Es importante recordar el valor de los datos que has recolectado: puede ayudarte a relatar la historia de tu organización o programa, forjar colaboraciones con otras agencias o socios, informar al campo más amplio de los emprendimientos de mujeres jóvenes, o proporcionarte ventajas adicionales no previstas.

## Estudio de caso: El Centro de Recursos para Mujeres

El siguiente es un ejemplo de la evaluación del programa de una organización (ficticia), que incluye cómo ésta inicialmente estableció los objetivos de resultados y luego ideó un plan de evaluación para medir su programa.

El Centro de Recursos para Mujeres (CRM) es una organización sin fines de lucro que atiende a mujeres pobres de áreas urbanas en un barrio empobrecido de la ciudad capital de un país. Durante varios años, el CRM ha estado proporcionando capacitación en desarrollo de habilidades, micropréstamos y asesoramiento empresarial a mujeres entre 17 y 23 años de edad. El personal podía dar muchos ejemplos de participantes que iniciaron o expandieron negocios exitosos: por ejemplo, vendiendo alimentos o suministros escolares, o brindando servicios de corte y confección. Sin embargo, cuando un donante le informó al CRM que esperaba que el Centro enumerara los objetivos específicos de su programa para el siguiente año y reportara cifras resumidas sobre los logros al fin del año, el personal del CRM supo que tendría que desarrollar un plan para evaluar el programa. El personal ya había estado pensando en cómo ese plan le ayudaría a obtener de las participantes información sobre maneras de mejorar el programa.

El personal del CRM apartó la tarde de un viernes para hablar sobre el plan de evaluación. En primer lugar identificó objetivos para su programa. Hizo una lluvia de ideas para determinar: (1) los **objetivos de resultados**, o lo que deseaba cambiar en las vidas de las mujeres jóvenes después de que hubieran participado en el programa; y (2) los **objetivos de proceso**, o cómo quería implementar el programa a fin de lograr estos cambios. Para cada objetivo, el personal identificó algunas preguntas de evaluación específicas que le interesaba abordar y varios indicadores que sería necesario medir a fin de abordar las preguntas. Finalmente anotó cómo mediría cada indicador. El personal revisó su plan preliminar de evaluación con la Junta Directiva y el Grupo Asesor Comunitario del CRM e hizo algunas modificaciones basadas en los comentarios recibidos. Un resumen del plan figura en el Cuadro 9.

**Cuadro 9. Resumen del plan de evaluación del CRM**

Objetivos	Preguntas para la evaluación	Indicadores	Métodos de medición
<i>Objetivos de resultados</i>			
Incrementar la capacidad de las participantes para manejar sus propios negocios.	¿Aumenta, desde el ingreso al programa hasta la conclusión de éste, la capacidad de las participantes para manejar sus propios negocios?	<b>Habilidad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrar las finanzas del negocio.</li> <li>▪ Interactuar con clientes.</li> <li>▪ Asegurar capital adicional para el crecimiento del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas al momento de ingresar al programa y al salir de éste.</li> </ul>
Completar planes de negocios.	¿Cuántas participantes han completado planes nuevos o modificados de negocios antes de salir del programa? ¿Se basan los planes de negocios en un estudio de mercado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de participantes que han completado un plan de negocios al momento de concluir el programa.</li> <li>▪ Si los planes se basan en un estudio de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro del programa: el personal revisa y evalúa cada plan de negocios, asienta la fecha en que se completa el plan y hace observaciones sobre éste.</li> </ul>
Establecer nuevas microempresas.	De las participantes que no tenían negocios, ¿cuántas han establecido su propio negocio al momento de que concluyen el programa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de participantes que no tenían un negocio propio al momento de ingresar al programa pero han iniciado uno al salir de éste.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista al momento de salir del programa.</li> </ul>
Hacer más rentables las microempresas existentes.	De las participantes que ya tenían un negocio propio al ingresar al programa, ¿cuántas han incrementado sus ganancias al momento de salir del programa? ¿Cuántas las aumentaron seis meses después de su salida?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ganancia mensual del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas al momento de ingresar al programa, al salir de éste y de seguimiento seis meses después.</li> </ul>
Incrementar los ahorros personales.	¿Se incrementa, desde el ingreso al programa hasta la conclusión de éste, la cantidad de dinero que las participantes ahorran? ¿Se han incrementado sus ahorros seis meses después de salir del programa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cantidad de ahorros apartada cada mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevistas al momento de ingresar al programa, al salir de éste y de seguimiento seis meses después.</li> </ul>

*continúa...*

... Cuadro 9 (continuación)

Objetivos	Preguntas para la evaluación	Indicadores	Métodos de medición
<i>Objetivos de proceso</i>			
Este año, el CRM brindará capacitación accesible y de alta calidad, micropréstamos y otros servicios de apoyo para iniciar negocios a un mínimo de 100 jóvenes marginadas entre 17 y 23 años de edad.	¿Cuáles servicios brinda el CRM durante el año?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contenido de los servicios y cantidad de horas de servicios proporcionadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registro del programa (a ser completado por el personal).</li> </ul>
	¿A cuántas jóvenes marginadas de 17 a 23 años de edad llegan los servicios del CRM?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de mujeres jóvenes entre 17 y 23 años de edad que utilizan por lo menos uno de los servicios del CRM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inscripción en el programa y hojas de asistencia.</li> </ul>
	¿Cuáles comentarios tienen las participantes respecto al programa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de satisfacción con los servicios.</li> <li>Elementos favoritos del programa.</li> <li>Recomendaciones para mejorar el programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista al momento de salir del programa.</li> </ul>

## Ejemplos y herramientas adicionales

### EJEMPLOS DE PREGUNTAS PARA EVALUACIÓN DE UN PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO CON TRES OBJETIVOS PRINCIPALES DIRIGIDO A MUJERES JÓVENES

1. Desarrollar la confianza de las jóvenes en sí mismas para que puedan perseverar en su microempresa, oponer resistencia a parientes que dudan de ellas y negociar con bancos.
2. Ayudar a las jóvenes a desarrollar planes de negocios que les hagan posible obtener fondos semilla para su microempresa.
3. Poner a las jóvenes en contacto con personas mentoras que las ayuden a iniciar su microempresa y les brinden apoyo para enfrentar los retos durante el primer año del negocio.

Si tu programa sólo mide si las participantes obtienen fondos semilla, podrías perder componentes importantes de la meta del programa. Por el contrario, el programa podría considerar identificar una serie de preguntas clave diseñadas para medir sus diversos objetivos. Los siguientes son ejemplos de preguntas para los tres objetivos arriba mencionados:

### **1. Desarrollar la confianza de las jóvenes en sí mismas:**

- ¿Cómo se autocalifican las jóvenes en cuanto a la confianza en sí mismas al inicio del programa en comparación con el momento de concluirlo?
- ¿Hay cambios en su conducta desde el inicio hasta el fin del programa que indican una mayor confianza en sí mismas (hablan más durante las clases, levantan la mano para ofrecer sugerencias, asumen liderazgo en pequeñas actividades del grupo)?

### **2. Ayudar a las jóvenes a desarrollar planes de negocios:**

- ¿Se han completado los planes?
- ¿Han sido éstos presentados a posibles fuentes de financiamiento (organizaciones de microfinanzas, bancos, o al programa si éste tiene un componente de fondos semilla)?
- ¿Qué porcentaje de los planes de negocios está financiado? También podría ser útil que el programa recabe información sobre otros aspectos de los planes de negocios para ayudar a desarrollar este componente en el futuro (ver ejemplos en las siguientes preguntas).
- ¿Cuál es el rango de financiamiento que los planes de negocios obtienen y el nivel promedio de financiamiento?
- ¿Cuáles lecciones pueden aprenderse del éxito de diferentes planes de negocios? (¿Lograron algunos negocios obtener financiamiento mientras que otros no? ¿Fueron algunos tipos de planes de negocios mejor acogidos que otros por donantes?)

### **3. Poner a las jóvenes en contacto con personas mentoras:**

- ¿Se logró poner a las jóvenes en contacto con personas mentoras?
- ¿Cuánto tiempo duraron estas relaciones?
- ¿Sintieron las participantes que las personas mentoras las ayudaron con la puesta en marcha y la fase inicial del negocio? En caso afirmativo, ¿cómo se hizo esto?
- ¿Qué otro tipo de apoyo brindaron las personas mentoras?
- ¿Percibieron las personas mentoras que su apoyo resultó útil? De ser así, ¿en qué maneras lo fue?
- ¿Cuáles sugerencias tienen las participantes o las personas mentoras para mejorar este componente en el futuro?

## EJEMPLOS DE LA HERRAMIENTA DE LA INICIATIVA POR EL PODER DE LAS NIÑAS (GIRLS' POWER INITIATIVE) PARA MEDIR CAMBIOS CUALITATIVOS

Esta herramienta mide cambios cualitativos utilizando la fórmula VACOC (explicada abajo), que recaba información sobre las jóvenes beneficiarias del programa.

- **V = Voz:** Identifica cuánto una joven habla al ingresar a un programa o iniciarlo y cuánto habla después de un tiempo de asistencia regular (típicamente, ella empieza a pronunciarse y a cuestionar prácticas discriminatorias contra niñas y mujeres).
- **A = Acción:** Identifica cuándo las jóvenes comienzan a emprender acciones concretas en defensa de sus derechos.
- **C = Comportamiento:** Identifica cuándo las jóvenes se vuelven osadas y empiezan a afirmar sus convicciones, sobre todo al enfrentar retos.
- **O = Opinión:** Identifica cuándo las jóvenes son capaces de expresar su libre opinión abiertamente en cualquier lugar.
- **C = Conocimiento:** Se mide por medio de pruebas, debates, cuestionarios, concursos de ensayos y otras tareas para determinar qué se ha logrado a través de lecciones semanales que duran tres horas.

Adicionalmente, la Iniciativa por el Poder de las Niñas utiliza las siguientes herramientas:

- Cuestionarios previos y posteriores sobre conocimientos, que las participantes completan al inicio del programa y a intervalos de seis meses para medir los progresos y cambios.
- Conversaciones, durante las lecciones semanales, en las que a cada participante se le da la oportunidad de compartir lo que utilizó de las lecciones en la semana previa para intervenir en situaciones en el hogar, la escuela y otros lugares. Esta información se documenta.
- Formularios de evaluación para cada evento y evaluaciones al final del proyecto por medio de entrevistas a grupos focales, discusiones a fondo y encuestas generales escritas.

Sitio en internet: [www.gpinigeria.org](http://www.gpinigeria.org)

Contacto: [gpi\\_hqcal@yahoo.co.uk](mailto:gpi_hqcal@yahoo.co.uk) / [gpicalabar@gpinigeria.org](mailto:gpicalabar@gpinigeria.org)

---

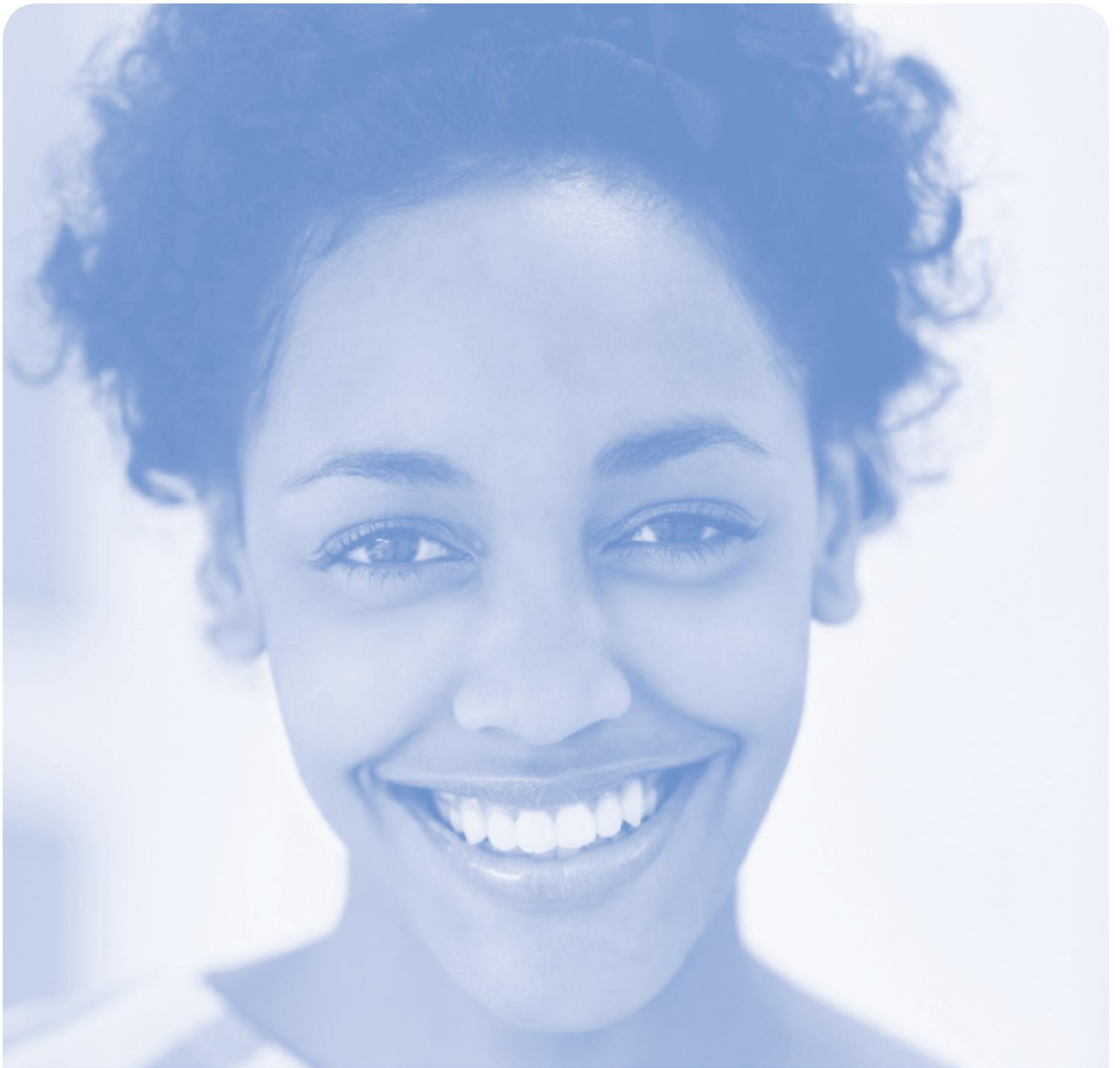
## Recursos

Fondo de Población de las Naciones Unidas, **Conjunto de herramientas de planificación, seguimiento y evaluación del administrador de programas**, Nueva York: UNFPA, 2004. Brinda orientaciones para mejorar las actividades de planificación, seguimiento y evaluación en el contexto de la gestión basada en resultados. Define el concepto de evaluación y su razón de ser, así como su función en relación con el seguimiento y la auditoría y en el contexto de los criterios de gestión basada en resultados.

[www.unfpa.org/monitoring/toolkit/spanish/tool2-spanish.pdf](http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/spanish/tool2-spanish.pdf)

Gminder, Claudia Ulrike, **La promoción empresarial orientada a aspectos de género—Estrategias e instrumentos a lo largo del ciclo del proyecto**, Berna: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE), 2003. Manual práctico en dos partes: I: Pautas (estrategias y métodos); II: Caja de herramientas (hojas de trabajo, cuestionarios y tablas).

[www.intercooperation.ch/sed/download/wep-manual/manual-esp.pdf](http://www.intercooperation.ch/sed/download/wep-manual/manual-esp.pdf)



## **Sección 3:** Ayudando a las jóvenes a escoger, comercializar e iniciar un negocio

# Decidir qué ofrecer: Cómo escoger un producto o servicio

El proceso de escoger entre varias opciones, o incluso reducirlas, para determinar en cuál producto o servicio basar un nuevo negocio podría ser intimidatorio. Inicialmente, este proceso puede parecerles abrumador a las mujeres en riesgo. Quizás ellas no han tenido la experiencia de que alguien valore sus opiniones respecto a cualquier cosa, mucho menos la idea de un pequeño negocio. Generar una idea y tener la fortaleza para defenderla frente al escepticismo o las críticas puede ser difícil para estas mujeres y, como ya bien sabemos, el mundo está lleno de historias sobre negocios que han fracasado.

El propósito de este capítulo es ayudarte a trabajar con las mujeres jóvenes que participan en tu programa de emprendimiento a fin de que sean estratégicas en cómo escogen un producto o servicio para venderlo y apoyarlas a lo largo de ese proceso.

Tres pasos son esenciales al considerar ideas sobre productos o servicios:

1. Generar ideas.
2. Poner a prueba tu idea con otras personas para ayudar a determinar si es acertada.
3. Finalizar la decisión.

Cada paso incluye diferentes tareas, actividades o cuestiones que considerar. El diagrama a continuación muestra los tres pasos clave en rectángulos, con actividades específicas debajo de cada uno. En cada paso, estudia cómo adaptar las actividades para que se ajusten de manera óptima al entorno donde estás trabajando y a las necesidades de las jóvenes que participan en tu programa.

## EN ESTE CAPÍTULO

- Consideración y finalización de ideas sobre productos o servicios
- Comprensión del impacto de las opciones de punto de venta para productos o servicios potenciales
- Estudio de mercado, incluyendo preguntas importantes a plantear y el rol de la observación
- Aprendiendo de clientes meta potenciales
- Finalización de decisiones para ideas de negocios

### **Paso 1: Generar ideas para productos y servicios**

**Actividades:** Aprender de los días regulares y especiales, considerar la movilidad para determinar el punto de venta, realizar un estudio de mercado



### **Paso 2: Poner a prueba la idea**

**Actividades:** Comprender a tu cliente meta, hacer una verificación de la realidad para el programa y la emprendedora



### **Paso 3: Finalizar la decisión**

**Actividad:** Responder seis preguntas clave

## **Paso 1: Generar ideas para productos o servicios**

Hay muchas formas de ayudar a las mujeres jóvenes a pensar en ideas para productos o servicios. Este paso incluye enfoques y oportunidades generales a fin de que ellas consigan ideas, así como dos actividades específicas que las ayudarán a considerar detenidamente ideas para productos o servicios. Tú podrías tener propuestas adicionales acerca de cómo generar ideas.

### **ENFOQUES BÁSICOS**

Éstos incluyen pedirles a las jóvenes hacer lo siguiente:

- Hablar con vecinas/os, parientes y amistades sobre sus necesidades, frustraciones respecto a un producto o servicio actual, o la falta de accesibilidad del producto o servicio (por ejemplo, tener que viajar lejos para obtenerlo), la falta de variedad (sólo una clase está disponible) o su alto costo.
- Ver revistas o periódicos (para buscar fotografías o leer anuncios si las mujeres no están alfabetizadas).
- Mantener abiertos los ojos y oídos para detectar discusiones en lugares públicos acerca de necesidades insatisfechas.
- Mirar cualquier medio audiovisual (vallas publicitarias, rótulos, etc.) para tener pistas sobre necesidades de productos o servicios.

## APRENDER DE LOS DÍAS REGULARES Y ESPECIALES

Esto incluye:

- Tener con las jóvenes un diálogo grupal centrado en días regulares y días especiales (o separarlas en grupos de dos o tres si son más de 12 chicas).
- Pedir a las participantes que reflexionen sobre un *día regular* promedio, de principio a fin, y traten de identificar vacíos en lo que necesitaban respecto a productos o servicios. Por ejemplo, ¿qué les habría hecho más fácil un día promedio? ¿Tenían que caminar para recolectar agua, pero no podían dejar a sus hijas e hijos en casa sin alguien que les atendiera? ¿No pudieron obtener un artículo básico en una tienda cercana porque no estaba disponible? De ser así, ésta podría ser una oportunidad para considerar iniciar un servicio de entregas.
- Pedir a las participantes que reflexionen sobre un *día especial* (un feriado, evento especial o celebración), de principio a fin, e intenten identificar necesidades que actualmente no están siendo satisfechas. Por ejemplo, cuando las jóvenes piensan en eventos especiales, feriados o celebraciones (cumpleaños, bodas, festivales nacionales o religiosos), ¿cuáles oportunidades ven de brindar productos o servicios que no están disponibles, que tengan un precio razonable y sean atractivos, etc. (como pasteles, maquillaje o teñido de cabello, música, mantas y otros artículos necesarios para ocasiones especiales)?

### Reflexión

En este punto es una buena idea que las participantes del programa reflexionen sobre lo que han oído, visto y aprendido al usar algunos de los enfoques básicos descritos arriba, como también al considerar las necesidades de su comunidad en días tanto especiales como regulares. El proceso de reflexionar puede ser tan informal como tener una conversación o, quizás más específicamente, pedirles a las jóvenes que enumeren cada idea que ha surgido en más de una ocasión para un producto o servicio o en el que ellas han pensado más de una vez, a partir de la información recolectada hasta el momento. Esta lista inicial las ayudará a desarrollar ideas que puedan poner a prueba.

## TENER EN CUENTA LO QUE SÍ ESTÁ DISPONIBLE

Otra manera de que las jóvenes piensen en cuál producto o servicio ofrecer es ver lo que está disponible a su alrededor, pero que quizás no es apreciado o utilizado y podría ser reconvertido para un nuevo propósito. Ahora que a nivel mundial hay mayor conciencia e interés respecto a productos y servicios “verdes” (ecológicamente seguros), esas ideas resultan atractivas, sobre todo para mercados globales. Ejemplos provenientes del mercado mundial incluyen artículos tales como bolsos hechos con abridores de latas de gaseosas,

billeteras elaboradas a base de bolsas de alimentos, platos hondos derivados de troncos de árboles, así como marcos de fotografías y espejos hechos con botellas de vidrio rotas. Pídeles a las participantes que miren el área a su alrededor y piensen si hay cosas que pueden volver a utilizarse o sería posible desarrollar un servicio a partir de artículos que son desechados y no se usan.

---

***“Es crucial que las personas emprendedoras cultiven el concepto de ‘ver lo que hay ahí’.  
Si miras un viñedo antes de la cosecha, puede ser fácil ver una fila tras otra de bellas  
vides cargadas de uvas. Si continúas tratando de mirar lo que realmente está ahí,  
también verás que hay muchas hojas de vid y que se puede hacer buen uso de ellas”.***

**Charles Maisel, empresario fundador de numerosas empresas en Sudáfrica  
y mentor de nuevas personas empresarias**

---

## DETERMINAR EL PUNTO DE VENTA PARA UN PRODUCTO O SERVICIO

Un concepto que es esencial compartir, cuando las participantes están tratando de generar ideas para productos o servicios, es el del *punto de venta*. Este término se refiere simplemente al *lugar* donde las jóvenes querrán ofrecer sus productos o servicios.

Dado que algunas jóvenes marginadas podrían tener una movilidad más restringida que la de los hombres o de mujeres mayores, el lugar donde puedan ofrecer sus productos o servicios sería ser un primer punto importante de decisión. Las responsabilidades del hogar, las preocupaciones sobre la seguridad, la falta de fondos para (o medios de) transporte u otras restricciones pueden significar que el punto de venta debe estar cerca, o posiblemente dentro, de su hogar. Sin embargo, algunas jóvenes podrían no tener una movilidad restringida y, por lo tanto, considerar vender sus servicios o productos dentro de una amplia área geográfica, lo cual les permite seleccionar el punto de venta más promisorio para lo que quieren ofrecer.

Evaluar estos parámetros es un primer paso esencial para continuar definiendo la clientela y los posibles productos y servicios que ésta necesitará o querrá.

### Actividad 1

Considerar la movilidad para determinar opciones de punto de venta



## REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO

Hacer un estudio de mercado simplemente significa observar, de manera organizada, lo que las personas están comprando, lo que necesitan o desean pero no está disponible, así como otras pistas que ayudarán a determinar lo que la gente va a comprar. Algunas participantes del programa podrían ya tener ideas para productos o servicios. De ser así, un estudio de mercado las ayudará a ver

### Actividad 2

Realizar un estudio de mercado



qué productos o servicios similares son ofrecidos, cuál es su costo y cómo ellas podrían idear algo con una característica que distinga a su producto o servicio de los demás. De esta manera, realizar un estudio de mercado les hace posible ver las oportunidades de vender su producto, a sus competidores potenciales y las cosas que deben evitar.

## Paso 2: Poner a prueba la idea

Una vez que han identificado el área general para su punto de venta y realizado un estudio básico de mercado, las jóvenes pueden pensar más en cómo obtener comentarios sobre sus ideas de clientes meta potenciales a quienes pudiera interesarles comprar sus productos o servicios. Es importante que ellas se tomen un tiempo para realmente ver la ubicación del vecindario o del punto de venta, como también lo es llevar a cabo un estudio de mercado, pero ninguna de estas cosas es suficiente para confirmar que una joven está en el camino acertado con su idea de producto o servicio. Habiendo recopilado esta información de antecedentes, ahora es crucial que ella discuta sus ideas sobre productos o servicios con clientes potenciales. Antes de hacerlo tendrá que elaborar un perfil de clientes potenciales que ella crea que comprarían sus productos o servicios y luego encontrar a estas personas.

### Actividad 3 Comprender a tu cliente meta



El Capítulo 6 ofrece orientación sobre cómo colocar productos y servicios e involucrar a clientes meta una vez que la idea ha sido finalizada. Sin embargo, antes de que esta etapa ocurra es importante que tanto las participantes del programa como tú hagan una “verificación de la realidad” teniendo en cuenta los siguientes puntos.

**Tu programa** debería considerar estas preguntas:

- ¿Tenemos la preparación para capacitar a mujeres jóvenes a fin de que aprendan cómo producir y brindar el producto o servicio?
- ¿Podemos hacer arreglos con otra organización en cuanto a capacitación en el lugar de trabajo, para ayudar a que la joven aprenda sobre el negocio antes de comprometerse a iniciarlo, como también potencialmente ayudar a entrenarla para que produzca el producto o servicio que quiere vender?
- En caso negativo, ¿conoce nuestra organización a una persona que esté familiarizada con el negocio que la joven está intentando iniciar y pudiera servir como asesora y ayudarla con algunas decisiones básicas?
- ¿Hasta qué grado y durante cuánto tiempo apoyará nuestro programa a la nueva emprendedora? ¿Sólo en la fase de arranque o por un periodo más largo?

**La mujer joven** necesita considerar cuál información adicional la ayudaría a poner a prueba su idea de producto o servicio y cómo obtener esa información. A fin de lograr esto, ella podría hacer lo siguiente:

- Entrevistar a clientes potenciales acerca de si comprarían el producto o servicio que ella pretende vender y del posible precio de éste.
- Determinar quiénes podrían ser sus competidores si el producto o servicio que ella quiere vender es similar a algo que ya está en el mercado, así como cuáles son sus precios.

#### **Actividad 4**

Conocer a tus competidores



**Realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)** para determinar si la idea del producto o servicio tiene buenas posibilidades, incluyendo asegurar que el mercado no esté ya saturado de productos o servicios similares.

#### **Actividad 5**

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas



**Determinar si la joven tiene las habilidades necesarias** para iniciar y manejar el negocio, o si necesita alguna capacitación o experiencia adicional.

**Considerar si la joven está lo suficientemente entusiasmada respecto a la idea del producto o servicio** para poder enfrentar los obstáculos inevitables que surgen en el proceso de iniciar un negocio.

En caso de que una joven haya decidido que quiere vender alimentos, poner a prueba su idea podría significar crear un “prototipo rápido”; por ejemplo, elaborar algunas muestras de su producto y entregarlas a clientes meta para conocer sus reacciones y posiblemente mejorar el producto. (Más información en torno a esta idea se encuentra en el Capítulo 6 sobre comercialización.)

Durante el proceso de poner a prueba las ideas, tu rol requerirá de equilibrio. Por un lado, es importante alentar a las jóvenes a que respondan y sean receptivas a lo que aprenden. Por otra parte, querrás apoyarlas a fin de que tengan la fortaleza para defenderse a sí mismas o defender sus ideas al recibir comentarios negativos que no están respaldados por lo que han aprendido. Es probable que ellas pidan tu punto de vista. Podría ser útil darles tu opinión sólo después de que ellas hayan expresado la suya. Al ofrecer comentarios, es importante que no opaques sus puntos de vista o análisis de la situación, para que puedan llegar a confiar en su propio juicio.

### **Paso 3: Finalizar la decisión respecto al negocio**

Una vez que las jóvenes han hecho una básica “verificación de la realidad” respecto a su idea de negocios, es importante dar un paso atrás (una vez más) y ayudarlas a evaluar si su selección fue buena.

Dado que una razón común por la cual un negocio fracasa es que su propietaria/o no escogió el más apropiado al principio, puedes ayudar a las jóvenes a analizar su selección respondiendo las siguientes seis preguntas *antes* de que inicie un nuevo negocio. Lee las preguntas frente a todo el grupo y luego pídeles a las participantes que piensen detenidamente en sus respuestas a cada una.

### **Seis preguntas a plantear antes de finalizar la selección de un negocio**

1. ¿Has comparado tu selección con varias otras posibilidades de negocios? (¿Sientes confianza de que ésta es la opción acertada para ti?)
2. ¿Has considerado empezar trabajando por medio tiempo a la vez que mantienes cualquier otra forma de obtener ingresos? ¿Tendrás otras fuentes de ingreso mientras intentas poner en marcha este negocio?
3. ¿Has preparado una lista de puntos “a favor” y “en contra” para clarificar tus pensamientos? ¿La lista de puntos “a favor” pesa más que la de puntos “en contra”? ¿Tienes algunas ideas acerca de cómo superar los asuntos que figuran en la lista “en contra”?
4. ¿Has trabajado en el área del negocio que quieres iniciar? ¿Cuentas ya con alguna experiencia o habilidades relacionadas con éste?
5. ¿Es el negocio que deseas algo que disfrutarías hacer día tras día?
6. ¿Has conversado con personas exitosas en el área del negocio que quieres iniciar?

Adaptadas de Phil Holland, presidente y fundador, My Own Business, Inc. (Mi Propia Empresa, Inc.), [www.myownbusiness.org](http://www.myownbusiness.org).

## **Apoyo a jóvenes emprendedoras a medida que empiezan**

Es un enorme logro haber ayudado a una mujer joven en riesgo a determinar cuál es el producto o servicio que quiere vender. Quizás ésta sea la primera vez en su vida que ella ha sido capaz de planificar algo seriamente. Ahora es tiempo de ayudarla a lo largo de algunos pasos adicionales.

Los capítulos restantes en esta sección te resultarán útiles. El Capítulo 6 se centra en comercialización, creación de marca y empaque; el Capítulo 7 cubre planes de negocios; y el Capítulo 8 aborda cómo aprender de los retos y hacerles frente.

Teniendo en cuenta lo que sabes sobre el contexto de las vidas de las mujeres jóvenes, piensa en cómo tú o alguien más del personal del programa podría ayudarlas en esta etapa. Es probable que estén muy entusiasmadas respecto a su nuevo negocio y necesitarán este nivel de optimismo y energía para que las sostenga en las fases por venir. Es importante ayudarlas a considerar detenidamente si, cuándo y cómo quieren hablar sobre sus planes de negocios con otras personas, incluyendo sus parientes, vecinas/os, etc.

Dado que las jóvenes podrían toparse con dudas o resistencia a su idea o a la noción de que una joven pueda tener éxito en el negocio que escogió, debes ayudarlas a planificar sus etapas iniciales de comunicación y fortalecerse psicológicamente a fin de enfrentar reacciones negativas. Muchas jóvenes emprendedoras descubren que les ayuda hablar sobre sus planes a pequeña escala, por lo menos al principio, para minimizar el escepticismo hasta que hayan tenido la oportunidad de demostrar que son capaces de lograr su objetivo.

Tu programa puede jugar un rol importante en brindar apoyo crucial durante esta etapa. Puedes apoyar a las participantes en cualesquiera de las siguientes maneras:

- Hallar el tiempo para conversar con ellas y asegurar que se sientan cómodas y seguras respecto a seguir adelante con sus planes.
- Ayudarlas a hacer juegos de representación de roles de un diálogo con sus familias u otras personas en sus vidas acerca de iniciar un nuevo negocio.
- Hablarles sobre cuestiones prácticas tales como el momento para poner en marcha el negocio, la seguridad, ubicación, préstamos o cualquier otro asunto que las ayude jóvenes a mantenerse centradas y sentirse apoyadas antes de dar el siguiente paso.

---

## Recursos

Carrasquero R., Domingo, **El estudio del mercado: Guía para estudios de factibilidad**

[www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/mar/estmktpref.htm)

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real (CEEI), **Guía de apoyo al emprendedor: Guía para la elaboración de un estudio de mercado**

[http://portal.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Estudio\\_de\\_Mercado.pdf](http://portal.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Estudio_de_Mercado.pdf)

## Considerar la movilidad para determinar opciones de punto de venta

**Materiales necesarios** (de los tres siguientes, escoge el que mejor se adapte a tu grupo):

- Área arenosa o de tierra, un palo y cinco rocas,
- Mapa del área y bolígrafo o lápiz, o
- Papel y bolígrafo o lápiz.

**Instrucciones:**

1. Si son más de seis participantes, divídelas en grupos de dos o tres.
2. Explícales que el ejercicio está diseñado para ayudarlas a considerar dónde quieren y podrían vender sus productos o servicios.
3. Pídele a cada joven que dibuje el área (o la delinee, si ella tiene un mapa) adonde puede viajar. (A algunas jóvenes también podría ayudarles dibujar círculos concéntricos si, por ejemplo, pueden estar en ciertos lugares durante el día pero deben estar más cerca de su casa al atardecer.) Si las jóvenes están trabajando con un palo en la arena o tierra, pueden también usar las rocas para establecer los límites de los lugares adonde pueden ir.
4. Inicia un diálogo haciéndoles a las jóvenes las siguientes cuatro preguntas. Si dividiste a las participantes, pídeles que las respondan en su pequeño grupo.
  - ¿Tienes restricciones respecto a dónde podrías vender un producto o servicio? Por ejemplo, ¿puedes estar en un lugar a cierta cantidad de kilómetros de tu hogar? ¿O debes estar en tu casa o vecindario debido a otras responsabilidades u obligaciones familiares?
  - ¿Podrías vender por ti misma tus productos o servicios, o necesitarías que alguien te acompañe? ¿Es importante que esa persona sea hombre o sea mujer?
  - ¿A qué horas podrías vender tus productos o servicios? ¿Todo el día cada día? ¿O sólo por la mañana o la tarde?
  - ¿Tienes en mente un lugar donde vender tus servicios o productos, al menos al principio? ¿Dónde se encuentra? ¿Qué te hace pensar que ésta sería una buena opción?
5. A fin de ayudar a las participantes a resumir sus mapas de movilidad y respuestas a las preguntas anteriores, pídeles que llenen dos columnas como las siguientes:

**Puedo hacer esto**

- Caminar hacia el mercado con una parienta
- Vender productos en el mercado o hasta el lugar donde está la parada de autobuses
- Trabajar después de la escuela por la tarde, cinco días a la semana
- Llevar conmigo a mi hermano menor

**No puedo hacerlo ahora**

- Caminar sola hacia el mercado
- Estar fuera de casa después del atardecer
- Vender productos los sábados o domingos

6. Concluye el diálogo explicándoles a las jóvenes que sus respuestas a estas preguntas dan una idea importante sobre productos o servicios que pudieran vender. También les ayudan a empezar a pensar respecto a lo que sería posible. Enfatízales que la columna “No puedo hacerlo ahora” puede cambiar una vez que inicien un negocio, sean respetadas por otras personas y se sientan más cómodas hablando de los asuntos con sus madres, padres y parejas. Sin embargo, por ahora es importante empezar dentro de su zona de comodidad, hasta que las participantes determinen cómo van a manejar otros riesgos.

## Realizar un estudio de mercado

### Materiales necesarios:

- Papel y bolígrafo o lápiz, o bien algo con lo cual las participantes puedan tomar notas para documentar sus observaciones, si están alfabetizadas.

### Instrucciones:

1. A partir de los hallazgos del ejercicio sobre el punto de venta, agrupa a las jóvenes en equipos basados en áreas de movilidad similares. Explícales que viajarás a su lugar de mercado prospectivo para realizar un estudio de mercado. Si el grupo es pequeño y todas pueden viajar juntas, vayan al vecindario en un grupo pequeño.
2. Explícales que el objetivo de este ejercicio es basarse en lo que ellas decidieron respecto a su punto de venta (sea éste su hogar, un mercado real, una cooperativa, tienda, quiosco o área comunitaria que tenga diferentes tiendas y servicios) a fin de recolectar más información sobre sus clientes meta y generar ideas para productos o servicios.
3. Léelas a las participantes la lista de preguntas clave que figura a continuación. Si ellas están alfabetizadas, dales una hoja que contenga las preguntas y pídeles que escriban ahí sus respuestas.

### Lista de preguntas clave

- ¿Qué tipos de bienes o servicios están disponibles? ¿Qué hace falta? Por ejemplo, ¿están disponibles en tu comunidad las ideas que escribiste en tu lista, después de reflexionar sobre necesidades específicas para días regulares y especiales? De no ser así, ¿aún te parece que son buenas ideas?
- ¿Qué no está disponible pero tiene una demanda potencial (es decir, algo que la gente pudiera estar dispuesta a comprar y *ser capaz* de adquirir)?
- ¿Quiénes son las personas que actualmente consumen bienes y servicios?
- ¿Cuáles son los precios y qué influye en ellos (estaciones, ubicación geográfica, disponibilidad, seguridad, ambiente, etc.)?
- ¿Con cuánta frecuencia ocurren la venta y compra organizadas? ¿Hay un “día de mercado” en un lugar específico? ¿Existen oportunidades para vender también en días que no son de mercado? ¿Cuáles son las horas hábiles de las tiendas o los quioscos?

Adaptado parcialmente del Paquete básico de capacitación, Lista para estudio de mercado, del *Manual para actividades generadoras de ingresos*, USAID, primera edición, febrero de 2007 (pág. 7); disponible en árabe e inglés en <http://igamanual.dai.com>.

---

***“Realizar un estudio de mercado significa esencialmente recopilar información que necesitas para tomar decisiones respecto a tu negocio. El estudio de mercado es recolectar, documentar y analizar sistemáticamente datos relevantes para la venta de los bienes y/o servicios que produces”.***

Susan Ward, empresaria y escritora en el sitio **About.Com, Pequeñas empresas: Canadá**

---

Después de visitar el vecindario por más o menos una hora, regresa a tu área de capacitación u ONG y conversa con las jóvenes sobre lo que vieron y escucharon que pueda orientar su proceso para escoger un producto o servicio.

Podrías enmarcar la conversación haciéndoles las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles productos vieron en abundancia (lo cual sugiere que no se necesita más de ellos)?
- ¿Cuáles vacíos observaron en la oferta de productos (en relación con lo que sus amistades o vecinas/os dijeron que les faltaba o ideas sobre necesidades para días regulares y especiales)?
- ¿Qué saben ustedes respecto a esa área que indique que es un lugar promisorio para vender o publicitar productos o servicios?
- ¿Existe un mayor movimiento o más comercio en una sección?
- ¿Hay en cierta sección más personas que tienen dinero para gastar?
- ¿Existe una mayor densidad demográfica en un área particular?

**Nota:** En el caso de las jóvenes que pueden escoger un punto de venta en un área amplia, su meta debería ser poner su producto o servicio al alcance de la mayor cantidad posible de clientes potenciales. Aquéllas cuyo punto de venta es su hogar o un lugar cercano a éste tendrán que limitar su base de clientes a personas que viven en ese mismo vecindario o pasan por ahí, de modo que generar relaciones de confianza (o apoyarse en éstas) podría ser la meta más importante.

## Comprender a tu cliente meta

### Lo que se necesita:

- Un lugar de reunión.
- De ser posible, un pizarrón o algo en lo que puedan escribirse las preguntas para el ejercicio.

### Instrucciones:

Pídele a cada participante que trabaje con otra para responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué edades tienen las personas que esperas que se conviertan en tus clientes?
2. ¿Son mujeres? ¿Hombres? ¿O ambos?
3. ¿Dónde viven? Por ejemplo, ¿están en tu vecindario? ¿Viven a lo largo de una ruta de tránsito cercana?
4. ¿Qué sabes sobre sus ingresos? ¿Tienen una fuente regular de ingresos? De ser así, ¿es diaria / semanal / mensual? ¿Se basa su ingreso en la estación o lo reciben sólo ocasionalmente? ¿Cuál es el monto? ¿Cómo lo obtienen?
5. ¿Qué sabes sobre los patrones de gasto de tus clientes meta?
6. ¿Qué sabes respecto a su estilo de vida? ¿Cómo pasan su tiempo libre?
7. ¿Cuántas de estas personas viven en tu área meta? ¿Hay suficientes de ellas para que puedas mantener tu negocio?

Después de que las participantes han tenido la oportunidad de elaborar un perfil de sus clientes meta, pregúntales si saben, específicamente, dónde podrían ellas encontrar a algunas de estas personas para entrevistarlas. Si te parece apropiado hacerlo, basándote en lo que sabes sobre la movilidad, la seguridad y las circunstancias de las participantes del programa, sugiéreles que vayan en grupos de dos a entrevistar a clientes meta potenciales a fin de plantearles sus ideas de productos o servicios y recibir comentarios.

El guión para tal conversación no debería ser extenso, pero sí cubrir tres o cuatro puntos principales, similares a los siguientes:

- ¿Consideraría usted comprar x producto o servicio?
- De ser así, ¿cuánto pagaría por él?
- ¿Con cuánta frecuencia lo compraría?
- ¿Cuál sería el elemento más importante que le haría querer comprar este producto o servicio particular (por ejemplo, calidad, frescura, color, precio, etc.)?

Si tienes tiempo y crees que sería útil, también podrías pedirles a las participantes del programa que hagan un juego de representación de roles acerca del proceso de presentarse ante un/a cliente meta potencial y hacerle las preguntas que ellas consideren más importantes.

## ACTIVIDAD 4

# Conocer a tus competidores

### Materiales necesarios:

- El cuadro que figura abajo, copiado en una hoja de papel.

### Instrucciones:

1. Explícales a las participantes que este ejercicio tiene dos objetivos: considerar quiénes serán sus competidores directos y pensar en cómo ellas podrían ofrecer un producto o servicio diferente y mejor.
2. Pídeles a las jóvenes que identifiquen dos negocios similares a su idea y trabajen con otra participante (de ser posible, que pueda leer y escribir) para llenar el siguiente cuadro. (Tienen que llenar una columna para cada negocio, respondiendo las ocho preguntas para cada uno.)

Nombre y ubicación del negocio		
Producto o servicio similar al tuyo		
Ángulo o posición singular del producto o servicio que vende		
Precio que cobra por el producto o servicio		
Calidad de su producto o servicio		
Fortalezas de su producto o servicio		
Debilidades de su producto o servicio		
¿En qué difiere su producto o servicio del tuyo?		

Adaptado del Módulo 1 del curso "Explorando su visión", Center for Women and Enterprise, Inc., copyright 1999; ver <http://cweonline.org/content/view/352/1/>. Más recursos de este Centro en español están disponibles en [www.cweonline.org/content/category/132](http://www.cweonline.org/content/category/132).

3. Después de que cada participante ha tenido la oportunidad de hacer esta comparación, dirige un diálogo sobre lo que ellas aprendieron para orientar la manera en que van a crear (o presentar) su producto o servicio que lo hará diferente al de sus competidores.

## Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

### Materiales necesarios:

- La gráfica que figura abajo, dibujada en una hoja grande de papel o copiada sobre una hoja individual para cada participante.

### Instrucciones:

1. Explícales a las participantes que la finalidad de este ejercicio es comprender las condiciones actuales y, tanto como sea posible, las futuras que podrían afectar su negocio, para lo cual examinarán detenidamente lo siguiente:
  - Fortalezas de sus productos o servicios.
  - Cualquier deficiencia o problema que pueda preverse ahora que podría afectar el negocio (por ejemplo, si las jóvenes necesitan electricidad para elaborar el producto pero la energía eléctrica está racionada o hay cortes frecuentes de energía).
  - Oportunidades que pudieran surgir para mejorar o beneficiar el negocio (por ejemplo, la llegada de una ola de nuevas personas al vecindario o un próximo evento importante que podría requerir un producto o servicio).
  - Amenazas o problemas que pudieran surgir y socavar el negocio (por ejemplo, si fuertes lluvias o monzones e inundaciones arruinaran las existencias o los caminos).
2. Pídele a una voluntaria entre las participantes que utilice su idea de negocios como ejemplo.
3. Orienta a las participantes a lo largo de un diálogo en el que hagan una lluvia de ideas para llenar cada una de las cuatro casillas de la gráfica, utilizando la idea de negocios de la voluntaria.
4. Después de haber hecho esto con uno o dos ejemplos, divide a las jóvenes en equipos de dos para hacer el ejercicio.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

# Comercialización, creación de marcas y empaque

Iniciar un nuevo negocio, vendiendo ya sea productos o servicios, puede ser a la vez emocionante y rutinario. Este capítulo aborda asuntos que suelen ser de interés y entretenidos para muchas personas: el proceso de intentar comercializar un producto o servicio, darle una marca y empacarlo de una manera que sea tanto atractiva como sostenible. El capítulo brinda a jóvenes marginadas una excelente plataforma para expresar su identidad. Indudablemente, al leerlo se te ocurrirán ideas para crear ejercicios que sean divertidos y aprovechen la creatividad de las jóvenes en tu programa.

Todos los elementos en este capítulo son interdependientes, por lo que querrás considerar la mejor manera de vincularlos a medida que organizas el contenido y momento de tus sesiones de capacitación.

## EN ESTE CAPÍTULO

- Colocación de productos o servicios para su venta
- Cómo atraer clientes
- Elaboración de una estrategia de comercialización
- Creación de marca para un producto o servicio
- Selección del empaque

## Colocación de productos o servicios para su venta

La colocación se refiere al lugar donde el producto o servicio mejor encaja dentro del mercado general. A fin de ayudar a las participantes del programa a comprender este concepto, es importante hacerles las siguientes preguntas:

- ¿Estás tratando de vender el producto o servicio como una necesidad (algo sin lo cual la gente no puede vivir) o un lujo (algo cuyo propósito es hacer la vida más fácil o agradable en una forma específica)?
- ¿Cuál es el mensaje más importante sobre tu producto o servicio, o el aspecto de éste que les resultará más atractivo a clientes potenciales? (Por ejemplo, ¿es más accesible debido a su ubicación u horario? ¿Es diferente a lo que pueden encontrar en otro lugar? ¿Es algo nuevo en el mercado?)
- ¿Cuál es la mejor manera de transmitir ese mensaje? (¿De boca en boca por parte de clientela satisfecha? ¿Utilizando un volante o afiche impreso? ¿Algún otro modo?) ¿Cómo le describirías tu negocio en pocos minutos a un/a cliente/a potencial en una manera que sea clara, lo distinga de la competencia y haga que esa persona quiera saber más?

### Actividad 6

Colocar productos o servicios para su venta



Si ya cubriste el Capítulo 5 con las participantes, su reciente trabajo en estudiar el mercado, incluyendo determinar el punto de venta y a sus clientes meta, les dará buenas ideas para la colocación. Otro componente importante a considerar con ellas es cómo el producto o servicio difiere de las opciones que actualmente están disponibles en el mercado. Pídeles a las participantes que, si aún no lo han hecho, completen la **Actividad 4: Conocer a tus competidores**.

## Elaboración de una estrategia de comercialización

Comercializar es una forma de presentar o promover bienes o servicios para incrementar las ventas y establecer una reputación positiva dentro del mercado deseado. Algunas veces la comercialización puede involucrar algo tan simple como diseñar un paquete o envoltorio atractivo para el producto. Con frecuencia implica estudiar más detenidamente las maneras de aumentar la exposición del producto o servicio a clientes y consumidores potenciales. Un ejemplo sería ofrecer pequeñas muestras de tu producto o nuevo servicio con descuento o gratuitamente. También podrías brindar otros incentivos que ayudarían a atraer a alguien para que compre tu producto o servicio. Es importante que las jóvenes consideren desde el principio los pasos que darán para comercializar y empaquetar su producto o servicio, así como cualquier promoción que pudieran querer hacer. Luego de haber hablado de cómo desean colocar su producto o servicio, las participantes deben ahora establecer prioridades, las cuales enmarcarán el diálogo sobre la estrategia de comercialización (ver el recuadro más adelante).

Por ejemplo, una joven que quiera vender tomates al lado del camino podría necesitar, por lo menos al principio, sólo una estrategia de comercialización que incluya rótulos grandes y claros escritos a mano, indicando lo que vende y a cuál precio. Para una chica que esté fabricando un producto que espera vender en grandes cantidades, el paquete, los colores y el logotipo pueden ser cruciales desde el inicio. En algunos lugares, la decisión sobre cuál de los pasos para comercialización es más importante será en gran medida determinada por la cultura local. Sin duda alguna, las participantes del programa tendrán ideas respecto a lo que consideran más importante y necesario en los lugares donde quieren vender sus productos o servicios.

La pregunta fundamental respecto a la comercialización es *¿Cómo vas a comunicar qué es lo especial o singular de tu producto o servicio a las personas que pudieran estar más interesadas en comprarlo?*

Habiendo ya pensado en cómo quieren diferenciar sus productos o servicios, las participantes pueden ahora enmarcar una estrategia de comercialización. Ésta puede ser básica

e irse refinando con el tiempo según la experiencia de las jóvenes. Pedirles a las participantes que respondan cinco preguntas, las cuales recapitulan los puntos planteados arriba y en el Capítulo 5, les proporcionará el esbozo básico de su estrategia de comercialización. Los planes para creación de marca, empaque y promoción fluirán a partir de estas respuestas y pueden ampliarse (por ejemplo, cómo comunicar la singularidad del producto o servicio, llegar a clientes potenciales, distinguirse de sus competidores, etc.).

### **Cinco preguntas para enmarcar una estrategia de comercialización**

1. ¿Cuál es un aspecto singular de tu producto o servicio?
2. ¿Quién es la persona meta que comprará tu producto o servicio?
3. ¿Quiénes son tus competidores?
4. ¿Cuál es el mensaje clave más importante de comunicar a clientes meta sobre tu producto o servicio?
5. ¿Cuál es tu estrategia de ventas?

Guía para pequeñas empresas, EntreOasis (Oasis Empresarial), [www.entreoasis.com](http://www.entreoasis.com).

Comercializar significa hablar sobre tu negocio (productos o servicios) en cada ocasión que se te presente y buscar oportunidades para exponerlo.

## **Creación de marca para un producto o servicio**

Una marca es un nombre o imagen relacionada con un producto o servicio que refuerza la identidad de éste. Crear una marca es un factor importante para cada nuevo negocio. Conviene pensar desde el principio en crear una marca. A medida que el negocio crece, la marca también crecerá al volverse más conocida para un mercado potencial. Una marca o reputación exitosa y confiable validará futuros productos o servicios incluso antes de que sean ofrecidos.

### **CÓMO CREAR UNA MARCA PARA UN NUEVO NEGOCIO**

Al pensar en crear una marca, las mujeres jóvenes deberían considerar **los elementos clave que identificaron en su estrategia de comercialización**. Dicho de otra manera, el nombre del producto o servicio (o el empaque) debe resultarles deseable a clientes meta, ser diferente de lo que la competencia ofrece y demostrar cualidades distintivas del producto o servicio.

#### **Crea un nombre**

El nombre del producto o servicio debería ser breve, fácil de recordar y pronunciar y, algo especialmente importante, no ser uno que ya es utilizado por otras personas. El nombre

debería crear un impacto positivo en la gente e despertar su curiosidad de conocer más sobre el producto o servicio. Seleccionar un nombre suele tomar tiempo, pero vale la pena, ya que cambiar el nombre de un negocio cuando ya está operando puede socavar tanto las ganancias como su potencial de éxito.

Por ejemplo, una joven que empezó a vender productos de limpieza en el Perú escogió el nombre “El Brillante” porque esto podía hacer que la gente pensara en limpieza, exactamente el concepto que ella está vendiendo.

### Identifica colores que vayan con el producto o servicio

Los colores tienen significado y pueden despertar emociones. Sugiereles a las jóvenes escoger un color que realmente les guste, que sea adecuado a su producto o servicio y genere asociaciones positivas en la comunidad. Por ejemplo, una marca que tenga color verde sería una buena combinación para un producto agrícola o ambiental. La Figura 5 muestra una etiqueta de la línea de productos de limpieza “El Brillante” en el Perú. Dado que los productos tienen fragancia de lavanda, el color seleccionado para la etiqueta es morado.



Fig. 5

### Crea un logotipo

Un logotipo es un símbolo o imagen que es parte de la marca. A veces los logotipos son tan identificables que ni siquiera es necesario conocer el nombre de la empresa. El logotipo debe ir de la mano del nombre del negocio, en vez de superponerse a éste o competir con él, de modo que ambos se complementen ante los ojos del público consumidor. En el caso de un producto agrícola, un logotipo adecuado sería una flor o un vegetal, no una bicicleta.

### Crea un eslogan o lema (si así lo deseas)

Un eslogan suele ser una palabra o una frase breve que ayuda a clientes a comprender fácilmente de qué se trata el producto o servicio. No es necesario, pero algunas personas dueñas de negocios creen que el eslogan ayuda a identificar y diferenciar su producto o servicio. “Expresiones de moda que agitan el alma” es el eslogan que utiliza la marca Hansiba (creada por SEWA, la Asociación de Mujeres Auto-Empleadas) en la India, tal como se lee al costado de la furgoneta en la Figura 6.



Fig. 6

### Basa la promoción en tu estrategia de comercialización

Dependiendo de los fondos disponibles, hay muchas maneras de promover una marca (de boca en boca, a través de panfletos, catálogos, postales, tarjetas de presentación, etc.). En el caso de un negocio que recién empieza, lo mejor suele ser que utilice una estrategia sencilla. En vez de comenzar con muchas herramientas de comercialización, es más eficaz centrarse en crear el nombre, logotipo y, posiblemente, eslogan idóneos para introducir la marca y probar el mercado.

La Figura 7 es un ejemplo de herramientas de comercialización utilizadas por un estudio de fotografía y videografía llamado “Anna”, que la ONG Amigas y Amigos de Niñas y Niños de la Calle inició en Vietnam. Dado que el estudio esperaba atraer, entre otra clientela, a jóvenes con planes de casarse, desarrolló su estrategia de comercialización en torno a la imagen de una rosa y un vestido de boda. Abajo figuran copias de las tarjetas de presentación que el estudio reparte en eventos especiales y utiliza para anuncios en un periódico local de mujeres.



Fig. 7

### Crea para el producto o servicio una etiqueta que utilice color y un logotipo, de ser posible

Aunque hay especialistas en creación de marcas y diseñadoras/es gráficas/os que pueden (por un precio) orientar a las participantes del programa a crear una marca, muchas jóvenes verán este proceso como una extensión importante de su identidad y algo que prefieren hacer ellas mismas. Y tal vez en esta etapa no quieran invertir preciados recursos en que alguien las ayude. Éste puede ser uno de los aspectos más entretenidos de pensar en iniciar un negocio y una buena manera para que las jóvenes se expresen.

Otras participantes, personal del programa y parientes de las jóvenes (si brindan apoyo) pueden darles comentarios a las jóvenes sobre sus ideas de marca, y así ellas iniciarán una conversación con otras personas clave (quizás clientes potenciales) sobre sus ideas para productos o servicios.

La Figura 8 es un ejemplo de harina de quinua en Perú. La joven que creó el negocio de procesamiento de quinua está comercializando su marca a personas interesadas en productos orgánicos naturales; así, optó por elaborar una etiqueta que tiene una fotografía real de la planta de quinua y también usó colores de tierra (marrón y verde) para la etiqueta.



Fig. 8

Creciendo Unidos, una ONG en Colombia, coloca sobre sus productos etiquetas que describen a la organización e indican que la venta de esos productos beneficia a programas de salud, educación y oportunidades económicas para jóvenes (Figura 9). El papel sobre el cual está impresa la etiqueta claramente es reciclado. La imagen de jóvenes en la cubierta tiene la finalidad de compartir los valores de la ONG y dar una impresión de quiénes son.

En la India, SEWA (Asociación de Mujeres Auto-Empleadas) utiliza una técnica similar para “relatar la historia” de quiénes son ellas; en este caso, eso significa incluir una fotografía real de la mujer que elaboró la bufanda (Figura 10).



Fig. 9



Fig. 10

**Registra el nombre y el negocio, ya que éstos siempre serán el alma de tu producto o servicio**

Hacerlo evitará que alguien más utilice el mismo nombre, lo que pondría fin a la capacidad de la emprendedora de hacer diferenciar su producto o servicio (peor aún, podría sabotear su negocio si la calidad del otro producto o servicio es inferior a la del suyo). Este proceso no es rápido en algunos países, pero la entidad que lo supervisa también brinda orientación acerca de los derechos y responsabilidades de las personas propietarias de

negocios, como también de las restricciones. Puedes averiguar cómo registrar un negocio contactando en tu país a una oficina de pequeñas empresas o al Ministerio de Trabajo.

---

***“Crear una marca . . . se refiere a cómo te presentas tú o presentas tu empresa visual y verbalmente, la reputación que quieres forjarte y cuáles técnicas de comercialización planeas implementar. Básicamente, es cómo deseas que el mundo te perciba y cómo quieres diferenciarte de otras personas. Y deberías tener el control de esto. Si no asumes un control activo de tu marca, otros pueden interferir y moldear tu imagen”.***

**Meg Mateo Ilasco, propietaria de **Mateo Ilasco****

---

## Selección del empaque

Otra parte importante de la “identidad” de un producto o servicio es la manera en que se empaca. El empaque representa la forma en que el producto o servicio se le presenta a la clientela. Aunque es más fácil explicar este concepto relacionándolo con un producto real, también puedes aplicar las sugerencias que figuran abajo para presentarles el producto o servicio a clientes potenciales (por ejemplo, una tarjeta que incluya la imagen de una mano si el servicio es manicura).

El empaque suele necesitarse para asegurar que el producto llegue intacto a su destino, de esta manera completando positivamente la experiencia de venta. También es una oportunidad para crear primeras impresiones y tener algún control sobre cómo la gente percibe el producto o servicio.

## SUGERENCIAS DE EMPAQUES

- Siempre que sea posible, utiliza materiales para empaque que sean ecológicamente amigables (tales como cajas de cartón o bolsas de papel recicladas que no pongan en peligro la condición del producto). Por ejemplo, SEWA utiliza un material delgado de muselina para elaborar un bolso de compras sencillo y reutilizable en el que su clientela puede llevar a casa cualquier producto adquirido en la tienda de la asociación (Figura 11).
- Crea un empaque que sea simple; no desperdicias dinero usando empaques grandes y excesivos.



Fig. 11

- Utiliza material representativo de la región donde se elabora el producto.
- Usa un empaque que realce el producto.
- Incluye la etiqueta con tu logotipo en cada producto para promover la marca, idealmente en una posición que te dé publicidad gratuita (por ejemplo, sobre la bolsa o caja en que viene el producto), como se muestra en el bolso para compras de Hansiba en la Figura 12.



Fig. 12

- Calcula los costos y asegura que el empaque sea menos caro que el producto.
- Usa un empaque que proteja el producto, especialmente si es probable o necesario transportarlo.
- En general, utiliza un empaque del menor tamaño que sea necesario para poder almacenar y transportar el producto más fácilmente.

### **Ejemplos de ideas para empaques**

- Si se trata de una joya, sería apropiada una canasta tejida por la comunidad local (donde también podría haberse elaborado la joya).
- Para muñecas, una caja que en su parte exterior tenga pintada la cara de la muñeca puede usarse ya sea para empacar un regalo o almacenar la muñeca.
- Si vendes mermelada, jalea u otro tipo de conserva, utiliza un recipiente de vidrio que pueda volver a usarse o reciclarse. Podrías envolverlo con una tela tejida a mano o ponerle una fotografía o imagen de la fruta utilizada.
- Puedes empacar cobijas o chales en una bolsa de viaje o algo cómodo en qué transportarlos.
- Para chocolates o confites, usa algún tipo de caja orgánica, como una hecha con hojas de plátano o vainas de maíz.
- Las telas recicladas son buenas para empaque; por ejemplo, bolsas de café, de cacao, de algodón, etc.

## Conclusión

La marca, el diseño y empaque son componentes importantes para vender tu producto o servicio y, a la larga, hacerlo sostenible. La marca tiene que conectar a la gente con el producto o servicio y transmitir un mensaje claro y atractivo. El diseño debe ser significativo, pero lo suficientemente simple para comunicar un concepto o tema que sea fácil de comprender. Y el rol del empaque es realzar el producto o servicio que se está vendiendo—ya sea a clientes meta en una comunidad desfavorecida o a un mercado internacional. En conjunto, estos componentes crean una historia.

Mantener registros, tomar fotografías e identificar otras formas de documentar su propio proceso de iniciar un negocio puede ser útil para las jóvenes de tu programa por varias razones, entre ellas reforzar su marca si ésta se relaciona con su trayectoria personal.

---

### Recursos

ACCIÓN, **Inteligencia del mercado: Cómo lograr que la investigación del mercado funcione para las microfinanzas**, *InSight* No. 7, octubre de 2003.

[www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.35963/Inteligencia%20de%20mercado%20como%20I.pdf](http://www.portalmicrofinanzas.org/gm/document-1.9.35963/Inteligencia%20de%20mercado%20como%20I.pdf)

## Colocar productos o servicios para su venta

### Materiales necesarios:

- Papel y bolígrafo o lápiz (opcional) para que cada participante tome notas.

### Instrucciones:

1. Explícales a las jóvenes que el propósito de esta actividad es que piensen en cómo van a diferenciar o colocar su producto o servicio y en cuál ventaja específica (o “ventaja comparativa”) tendrá éste en comparación con lo que actualmente está disponible.
2. Divide a las jóvenes en equipos de dos.
3. Pídele a una joven de cada equipo que empiece por entrevistar a su compañera respecto a por qué su producto es diferente. Por ejemplo, si una chica quiere vender jabón, ¿qué haría que la gente compre su jabón y no otro que ya está en el mercado? ¿Su jabón hace mejor espuma? ¿Es aromático? ¿Tiene fuertes poderes desodorantes? ¿Es hecho a mano? ¿Fue elaborado con materiales orgánicos? ¿Qué lo distingue?
4. Explícales a las participantes que ser capaces de hablar sobre su producto o servicio es algo que necesitarán a fin de que les vaya bien, por lo que éste es un buen momento para practicar.
5. Después de que la primera joven tuvo su turno, invierte los papeles para que su compañera sea entrevistada sobre su producto.
6. Inicia un diálogo con las jóvenes acerca de lo que aprendieron del ejercicio. Explica los cuatro elementos clave para atraer clientes (descritos a continuación) y pregúntales si pensaron en cada uno de éstos cuando describieron su producto o servicio. Dales la oportunidad de volver a hacer el ejercicio utilizando estos cuatro elementos en las descripciones de su producto o servicio.

### Los siguientes son cuatro elementos clave para atraer clientes:

- 1. Calidad:** Ofrecer un producto o servicio que sea mejor que otros.
- 2. Promoción:** Dar a conocer el producto o servicio a consumidores y motivarles a comprarlo.
- 3. Precio:** Hacerlo más barato o brindar un mejor valor, al mismo tiempo teniendo en cuenta los costos generales.
- 4. Distribución:** Hacer que sea fácil comprarlo, repararlo o volver a venderlo.

# Planes de negocios

La idea de preparar un plan de negocios puede parecer intimidatoria para ti y las participantes del programa, especialmente si ellas tienen bajos niveles de alfabetismo o no están acostumbradas a escribir. Estos planes no tienen que ser sofisticados. A quienes buscan financiamiento para microempresas con frecuencia se les requiere tener un plan de negocios. Aun cuando no fuera así, es buena idea tener uno a fin de conocer las finanzas básicas que las participantes necesitan para iniciar y sostener un negocio. Ellas tendrán que asegurarse de haber considerado los elementos clave para sus negocios, incluyendo proyecciones financieras de los costos y el ingreso contemplado.

Este capítulo tiene el propósito de ayudarte a trabajar con las jóvenes en tu programa de emprendimiento para desarrollar un plan negocios que les permita identificar los elementos clave que su éxito requiere y hacer los ajustes necesarios con base en esta reflexión, antes de que de hecho inicien el negocio. Podría resultarte útil visualizar esto como el desarrollo de un plan de “viabilidad”, ya que la principal pregunta a responder es si el negocio propuesto terminará siendo viable.

Aunque recomendamos enfáticamente ayudar a las jóvenes de tu programa a crear un plan de negocios o, como mínimo, tratar de determinar las cifras básicas para producción y ventas previo a que elaboren y vendan un producto o servicio, algunas personas expertas recomiendan que primero se intente producir varias muestras del producto o brindar el servicio varias veces a fin de que la emprendedora aprenda lo que necesita saber para continuar. Este proceso (a veces llamado “prototipo rápido”) puede ayudar a una joven a saber si está encaminada en la dirección acertada.

## EN ESTE CAPÍTULO

- Comprensión del propósito de un plan de negocios
- Elaboración del plan de negocios
- Análisis del plan de negocios

## Comprensión del propósito de un plan de negocios

Una vez que las participantes del programa han confirmado su idea de producto o servicio, es importante que elaboren un plan de negocios, el cual tiene varios propósitos.

Un plan de negocios ofrece

- **la oportunidad de reflexionar sobre los componentes clave** del negocio en forma organizada, **identificar puntos débiles** y **hacer ajustes** según sea necesario; y
- **una manera de dar a conocer tus planes a otras personas**, especialmente si estás buscando financiamiento u otro tipo de apoyo.

Los planes de negocios pueden tomar múltiples formas, desde planes sofisticados, con muchas gráficas y análisis, hasta otros muy sencillos. Por lo general, en la fase de arranque es suficiente un plan simple, a menos que una participante del programa esté buscando financiamiento entre inversionistas potenciales que requieran más información. Aunque un plan de negocios podría parecer un paso innecesario, sí puede ayudar a jóvenes emprendedoras a evitar pérdidas de tiempo y dinero porque es una herramienta sencilla que obliga a una persona a pensar anticipadamente en aspectos clave tales como los siguientes:

- Lo que ella quiere de su negocio.
- Lo que la clientela desea.
- Cómo hacer crecer el negocio.

## Elaboración del plan de negocios

Como ya se señaló, elaborar un plan de negocios no tiene que ser complicado. A continuación figuran cinco pasos sencillos que puedes repasar con las participantes de tu programa para ayudarlas a elaborar su plan.

### PASO 1. DEFINIR EL PRODUCTO O SERVICIO

Pídeles a las participantes *describir su producto o servicio y por qué éste es necesario*.

*Ejemplo:* Vender empanadas y jugo de fruta fresca a trabajadores/as de fábricas que laboran de lunes a sábado y no tienen un lugar donde obtener almuerzos baratos. Nuestros alimentos tendrán un menor costo, serán frescos y atractivos al gusto de estas personas.

### PASO 2. DEFINIR EL MERCADO

Pídeles a las participantes *describir quiénes necesitan el producto o servicio* (a cuáles clientes están focalizando) *y cuál es el tamaño y la cuota de mercado*.

*Ejemplo:* El público meta son operarios de fábricas, generalmente hombres jóvenes entre 18 y 25 años de edad, en su mayoría solteros. Trabajan de lunes a sábado y muchos llegan sin un almuerzo preparado, por lo cual deben ir a restaurantes locales que son lentos y caros.

En un lugar emplean a 200 trabajadores de lunes a sábado. Espero poder atraer en promedio al 25 por ciento de ellos cada semana durante el primer año. En otro sitio emplean a 500 trabajadores de lunes a sábado y aquí espero atraer en promedio al 20 por ciento de ellos semanalmente en el primer año. Esto suma un promedio de 150 comidas de lunes a sábado.

### PASO 3. ENUMERAR LOS OBJETIVOS DE LA MICROEMPRESA

Pídeles a las participantes **asegurar que sus objetivos sean concretos y medibles, además de específicos**; por ejemplo, alcanzar un nivel determinado de ventas o crecimiento. Oriéntalas para que no utilicen generalidades tales como “ser la mejor” o “crecer rápidamente”.

*Ejemplo:* Iniciar un negocio de comida que sirva 100 almuerzos diarios a dos fábricas cercanas en el primer año. Para el tercer año, expandirlo a 500 almuerzos diarios sirviendo a las cinco fábricas en la zona, con un negocio paralelo que suministre alimentos a fiestas o eventos para trabajadores/as (por ejemplo, vendiendo empanadas para fiestas de cumpleaños).

### PASO 4. OBSERVAR LAS CLAVES PARA EL ÉXITO

Pídeles a las participantes **identificar las tareas esenciales que deben realizar para generar dinero**. Esto propiciará que las jóvenes planifiquen con anticipación lo que pueden hacer e idealmente sean más capaces de abordar otros asuntos que surjan que no habían sido contemplados. En vez de pedirles hacer una lista de muchos factores diferentes que necesitarán examinar, pídeles que escojan los tres o cuatro más esenciales y se centren en trabajarlos correctamente.

- Atraer a clientes que compren el producto o servicio por primera vez para construir tu negocio y generar lealtad. Considerar la entrega, en la primera semana, de muestras gratuitas a trabajadores que salen a almorzar o de vales para bebidas gratuitas, u otras maneras de aumentar la base de clientes.
- Asegurar que las carretillas puedan servir cantidades de alimentos rápidamente, ya que los trabajadores no tienen mucho tiempo para su almuerzo y no van a esperar. Podrías lograr esto si contratas a más de una empleada, preparas la comida por adelantado y la mantienes caliente, escoges frutas que puedas convertir en jugo rápidamente y tienes mucho cambio a mano para saldar las cuentas sin demora.
- Tener las carretillas accesibles en las principales salidas de las fábricas, con buenos rótulos. Esto podrías manejarlo obteniendo permiso con antelación para el lugar que las carretillas ocuparían, ponerlas allí temprano cada día y nunca faltar un solo día, para asegurar la lealtad de la clientela.
- Establecer una ventaja comparativa de por qué este negocio es mejor o singular: ofrecer y publicitar los ingredientes más frescos, una variedad de alimentos, el precio más bajo—cualquier aspecto que haga al producto deseable y diferente a otros que ya están disponibles.

## PASO 5. REALIZAR UN ANÁLISIS DE EQUILIBRIO

Explícales a las participantes del programa que un “análisis de equilibrio” les permitirá conocer las realidades financieras que necesitan para comprender cuándo podrían esperar empezar a generar dinero con base en una serie de suposiciones. Aunque muchos planes de negocios querrían incluir proyecciones adicionales (análisis de flujo de caja, proyecciones de crecimiento, etc.), como mínimo es importante que las jóvenes entiendan su punto de equilibrio, que es el monto de ingresos necesario para cubrir los costos.

El análisis de equilibrio más sencillo incluye tres elementos fundamentales:

1. Precio promedio unitario de venta: El precio que cobras por cada unidad. (Toma en cuenta descuentos de venta y ofertas especiales.)
2. Costo unitario promedio: El costo de cada unidad de venta.
3. Costos fijos mensuales: Utiliza tus costos fijos mensuales, incluyendo pago de planilla y gastos normales, para determinar cuáles serán los gastos mensuales de tu negocio.

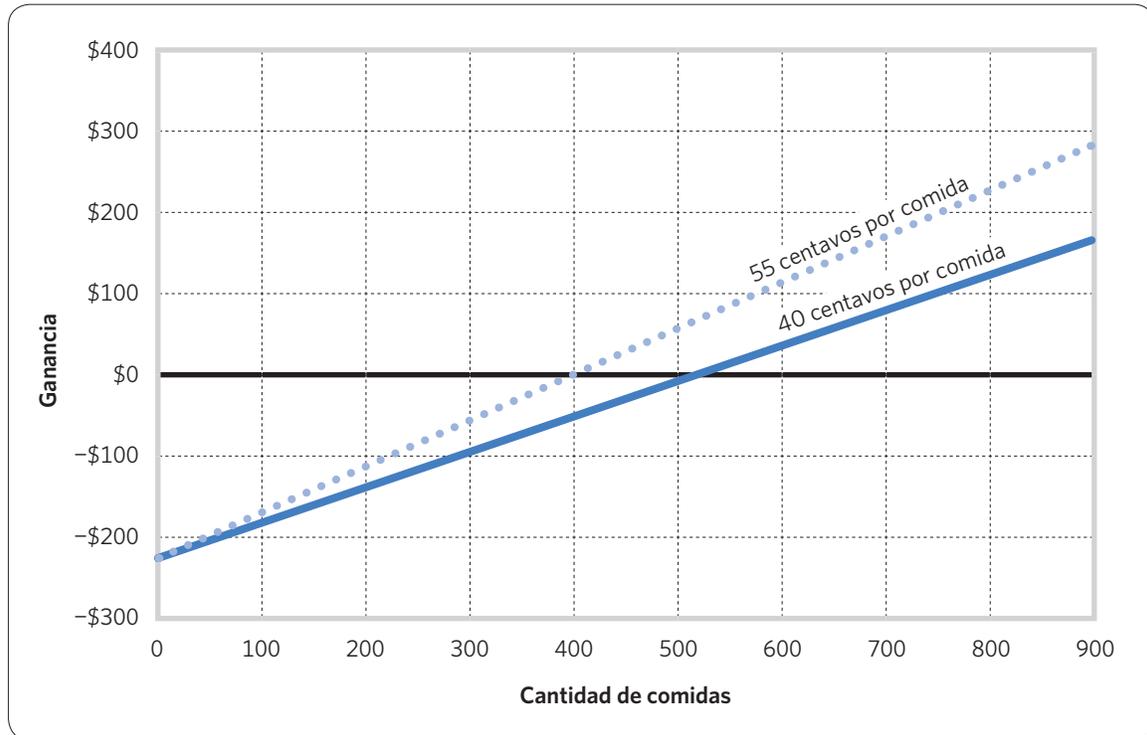
*Ejemplo:*

- El precio promedio de venta de una comida (dos empanadas) son 25 centavos y una bebida cuesta 15 centavos. Tu cliente promedio gastará 40 centavos por día.
- El costo unitario promedio de una comida son 15 centavos y el de una bebida son 10 centavos, sumando un costo total de 25 centavos.
- Costos fijos mensuales: El salario de una trabajadora son \$50 mensuales, el alquiler de carretillas cuesta \$25 mensuales y los materiales promocionales ascienden a \$5 por mes. El total de los costos fijos mensuales es \$80.

**Análisis de equilibrio:** A fin de que haya equilibrio, el negocio necesitaría cubrir \$80 en costos fijos, que es el equivalente de 533 comidas por mes u 88 diarias.

La Figura 13 muestra un cuadro de equilibrio para el negocio de empanadas arriba descrito. A medida que las ventas aumentan, la línea de ganancias atraviesa la línea cero o de equilibrio en el punto de equilibrio. La línea azul en el cuadro representa 40 centavos por comida con una ganancia de 15 centavos por cada una. La línea verde ilustra cómo cambiaría el análisis de equilibrio si el precio de la comida pudiera incrementarse a 55 centavos, una ganancia de 30 centavos por comida. Todo lo que está debajo de la línea en medio representa una pérdida, y todo lo que figura sobre la línea constituye una ganancia. La línea en medio representa el punto de equilibrio. Éste es un cuadro empresarial clásico diseñado para considerar las realidades financieras. También ayuda a responder la pregunta: *¿Puede la emprendedora vender lo suficiente para lograr su volumen de equilibrio?*

Figura 13: Análisis de equilibrio mensual (con una ganancia de 30 centavos por comida)



## Análisis del plan de negocios

Habiendo ya elaborado el plan de negocios y realizado un análisis de equilibrio, las participantes del programa deben ahora reflexionar sobre lo que hicieron. Pídeles que intenten darle una mirada fresca a lo que han desarrollado hasta el momento y consideren las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ves el negocio desde este punto de vista?
- ¿Tiene sentido para ti?
- ¿Puedes hacer las ventas que necesitas para alcanzar tu punto de equilibrio?
- ¿Es el mercado lo suficientemente grande?
- ¿Son realistas tus proyecciones?
- ¿Puedes vincular entre sí las claves para el éxito?

Especialmente con nuevos negocios, el momento de reflexión es crucial. Si las participantes del programa creen que pueden hacer que sus cifras de equilibrio funcionen (con base en insumos de fuentes confiables, como pares y familiares) y que tienen suficientes clientes para lograrlo, entonces es hora de seguir adelante. En caso contrario, sugiérelas que investiguen más y modifiquen la idea, o que intenten otra cosa.

Algunas ONG trabajan con gente de negocios o universidades en su localidad para conseguir revisiones externas de los planes de negocios. Ésa podría ser otra opción que quieras considerar, sobre todo si estos recursos existen en tu comunidad.

---

## **Recursos**

Instituto del Pequeño Negocio

### **Escribiendo un plan de negocios**

[www.busplan.cc/spanish/span\\_businessplan/businessplan.htm](http://www.busplan.cc/spanish/span_businessplan/businessplan.htm)

### **Muestras de planes de negocios**

[www.busplan.cc/spanish/span\\_sample/sample.htm](http://www.busplan.cc/spanish/span_sample/sample.htm)

Luna, Rafael, Manuales para instructores (módulos del Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa, del Proyecto PROMICRO/OIT, que busca mejorar la contribución al desarrollo de las microempresas en América Central), 1998.

### **Módulo 1: La microempresa**

[www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0039.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0039.pdf)

### **Módulo 3: Servicios técnicos**

[www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0041.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0041.pdf)

# Aprender de los retos y hacerles frente

Independientemente de cuánta planificación hagas por anticipado con las jóvenes en tu programa, en el camino surgirán retos a medida que ellas empiezan sus negocios e intentan sostenerlos. Este capítulo cubre por qué es vital preparar a las personas que están iniciando un negocio para que contemplen problemas y puedan enfrentar esos retos sin perder confianza o darse por vencidas. Dado que aparear a las jóvenes con personas mentoras es una estrategia clave para apoyar sus esfuerzos por resolver problemas, superar adversidades, evitar errores clásicos y aprender de los inevitables, este capítulo también brinda orientación básica acerca de cómo incorporar un componente de mentoría en tu programa.

Aunque los errores son oportunidades importantes para el aprendizaje, tu programa puede ayudar a las jóvenes a recopilar recursos y crear sistemas de apoyo anticipadamente para protegerse contra fracasos que podrían devastar sus negocios o sus vidas. Este capítulo describe cómo preparar a mujeres jóvenes para que contemplen y superen desafíos, con énfasis en dos estrategias principales dirigidas a reducir riesgos: (1) mentoría y otras formas de apoyo social, y (2) planes de contingencia.

## EN ESTE CAPÍTULO

- Razones comunes por las cuales un negocio fracasa
- Aprendiendo de los errores: estudios de caso sobre lo que no funcionó en dos negocios
- Identificación y manejo de retos
- Trabajo con personas mentoras
- Identificación de planes de contingencia y manejo de riesgos

## Razones comunes por las cuales un negocio fracasa

A medida que las jóvenes marginadas pasan de iniciar un nuevo negocio a tratar de sostenerlo, indudablemente enfrentarán retos a lo largo del proceso, tanto en el ámbito personal como en el empresarial. También podrían experimentar un tiempo de inacción: un negocio puede mantenerse durante años en la fase de “arranque”.

Las personas microempresarias a menudo cometen errores que podrían haberse evitado y que, de no ser reconocidos lo suficientemente temprano en el proceso de arranque, pueden hacer fracasar el negocio. Lo ideal es que desde el principio hables con las jóvenes sobre la idea del fracaso. Sólo tú y ellas pueden realmente imaginar los posibles efectos del fracaso de un negocio, pero saber cuáles riesgos y peligros esperar, así como tener planes establecidos para intentar prevenirlos, fortalecerá las probabilidades de que el negocio sobreviva y preparará mejor a las jóvenes para evitar o manejar problemas.

A continuación figuran algunos retos empresariales típicos, incluyendo algunas razones comunes por las cuales nuevos negocios fracasan en todo el mundo, también en entornos de bajos recursos.

### **Principales razones por las cuales un pequeño negocio fracasa**

1. Ubicación inadecuada (una que no atrae a clientes potenciales).
2. Problemas con el manejo de existencias (no saber cuántas hay disponibles; no prever correctamente las cantidades necesarias; problemas de daño si, por ejemplo, un clima cálido o la humedad arruina los productos).
3. Inversión excesiva en activos fijos o falta de suficiente efectivo fácilmente accesible (ver más sobre esto en el Capítulo 10).
4. Mezcla de fondos personales con los del negocio.
5. Incapacidad de manejar el crecimiento del negocio.
6. Costo de vehículo y gasolina tan elevados que no pueden sufragarse.
7. Costos de telecomunicaciones demasiado altos (como resultado, se depende excesivamente de teléfonos celulares).
8. Legislación fiscal desfavorable para pequeños negocios (las personas microempresarias podrían no percatarse de los impuestos que deben, luego se les “pesca” y son obligadas a cerrar el negocio para poder pagar sus impuestos).
9. Falta de innovación (mucha gente vende el mismo producto o uno muy parecido).
10. Falta de apoyo (escasez de centros de capacitación, personas mentoras, etc.).
11. Mantenimiento deficiente o nulo de registros.
12. Habilidades inadecuadas en contabilidad.

Cuestiones tales como la ubicación del negocio e investigación sobre la ley fiscal local pueden abordarse al inicio, cuando las jóvenes están sopesando ideas para productos o servicios y tratando de establecer su propio concepto. Existe una variedad de estrategias que puedes considerar usar para otros asuntos, incluidas las siguientes:

- Ofrecer capacitación sobre mantenimiento básico de registros. Esto no es difícil de hacer y ayudará a las jóvenes a comprender mejor el actual estado de sus negocios.
- Si es necesario utilizar teléfonos celulares a fin de mantener bajos los costos de telecomunicaciones, entrena a las jóvenes a crear un libro de registro de llamadas para ayudar a guardar información sobre contactos clave de modo que, si extraviaran el teléfono móvil o éste les fuera robado, no perderán esta lista de contactos clave.

- Investiga si a otros pequeños negocios locales podría interesarles compartir componentes administrativos centrales: por ejemplo, espacio, servicios de contabilidad, fotocopidora, un vehículo, etc. (Ver *Sombrillas Negras en Sudáfrica* para ideas sobre compartir costos administrativos, a veces llamado modelo “incubadora”: [www.sasix.co.za/projects/printfriendly/ED-WC-MAY-0001/](http://www.sasix.co.za/projects/printfriendly/ED-WC-MAY-0001/).)
- Ayuda a las jóvenes a pensar claramente desde el principio en los costos de su negocio, a fin de que puedan tener una buena idea de lo que pueden y no pueden hacer. Ésta es la razón por la cual el plan de negocios es importante.
- Sugiereles a aquellas jóvenes que se consideran innovadoras pero no buenas con los números que piensen en asociarse con una persona confiable y competente para que las ayude con los asuntos administrativos.

## Aprendiendo de los errores: estudios de caso sobre lo que no funcionó en dos negocios

***¿Qué tienen en común Walt Disney, Bill Gates y Abraham Lincoln?  
Todos fracasaron en su primer negocio . . . y lo intentaron de nuevo.***

Aun cuando una persona emprendedora hace todo bien, en ocasiones una idea de negocios simplemente no funciona, pero los fracasos suelen dejar valiosas lecciones. Las emprendedoras deben estar preparadas para cometer errores, que las cosas vayan mal y aprender de estas experiencias, a veces conocidas en otros aspectos de la vida como “aprender del ensayo y el error”. Sin embargo, es importante señalar que no todos los errores nos dejan lecciones que podamos aprender. En ocasiones, el emprendimiento tiene que ver con seguir adelante y mantener el compromiso de perseverar aun en tiempos difíciles.

### **Sobre la importancia de aprender de las situaciones cuando las cosas no funcionan . . .**

Las personas empresarias y propietarias de pequeños negocios experimentadas saben cuán importante es aprender del fracaso de productos, estrategias de comercialización u otros elementos de sus negocios. Virginia Dooley, de EMpower, y Devasmita Sridhar, consultora de Exportaciones Mundiales Sasha, hablaron sobre este punto en lo concerniente a calidad y diseño de productos durante un taller de EMpower realizado en la India en noviembre de 2008.

*continúa . . .*

... *Aprender de las situaciones (continuación)*

Participantes de diversas partes de África y Asia también compartieron experiencias:

- Una organización india dijo cuánto le había entusiasmado elaborar una kurta (falda larga típica) para la participante de la India en el concurso Miss Universo, pero cuando ella les visitó se dieron cuenta de que la joven era más alta de lo que habían pensado y la falda le quedaba demasiado corta.
- Una organización serbia sin fines de lucro había tenido mucho éxito produciendo bellos aretes con dinero serbio. Sin embargo, se percató de que éstos sólo atraerían un mercado no serbio, ya que la gente en Serbia no quería usar artículos elaborados con su propio dinero.
- Una empresa sudafricana trató de vender mortadela en salchichones largos, pero resultó que la clientela quería el producto pre-rodajeado, por lo que la empresa tuvo que cerrar.
- Una organización norteamericana diseñó un bonito bolso, pero éste no tenía cerradura y se abría al colgarlo del hombro, por lo que no era seguro para que las mujeres lo llevaran en una calle atestada o en el tren subterráneo.

Surgieron temas comunes:

- El fracaso de un producto brinda la oportunidad de reflexionar y volver a pensar tanto en la calidad como en el diseño de éste.
- La noción de “calidad” significa distintas cosas para diferentes personas y puede incluir durabilidad, consistencia, singularidad, exclusividad, habilidad en la hechura, atención a las necesidades y deseos de la clientela, fiabilidad y atención a la solución de problemas.

## **ESTUDIO DE CASO: UNA ONG EN PAKISTÁN APRENDE DEL FRACASO DE UN PEQUEÑO NEGOCIO (ORGANIZACIONAL)**

En 2003, la Organización Potohar para Promoción y Defensa del Desarrollo (PODA) quiso iniciar un programa de generación de ingresos para mujeres. Decidió elaborar dulces tradicionales y venderlos en Islamabad (a unas tres horas desde su oficina en Chakwal), donde había muchas tiendas sofisticadas, panaderías y cafés, así como un creciente número de personas afluentes interesadas en productos orgánicos (incluyendo dulces locales y tradicionales). PODA organizó un negocio para elaborar los dulces en Chakwal y después llevarlos a vender en Islamabad. Al principio la gente parecía estar muy interesada y las ventas fueron buenas, pero luego el interés se redujo. PODA aprendió que la disminución de las ventas se debió a las siguientes razones:

### Lo que no funcionó

1. Breve vida útil de almacenamiento: Los dulces tradicionales suelen ser producidos para consumirlos el mismo día, pero al venderlos en una tienda tienen que durar más. PODA no había pensado en cómo cambiar los ingredientes o usar técnicas para incrementar la vida útil del producto.
2. Tiempo de entrega: Viajar a Islamabad tomaba dos o tres horas. El negocio inició en invierno, y en un furgón regular los dulces se mantenían frescos durante el viaje. En verano, sin embargo, cuando los dulces llegaban a Islamabad su calidad se había reducido debido al calor.
3. Demasiadas existencias: Muchos propietarios de tiendas sólo pagaban por los dulces si éstos se vendían. En caso contrario, los devolvían y no los pagaban.
4. Falta de diseño de etiqueta o empaque: PODA elaboraba los dulces a mano, pero no los marcaba en una manera particular. Carecía de capital o material con qué crear una marca para los dulces y así ayudar a la clientela a reconocer lo que estaba comprando.
5. Ninguna lista de ingredientes: PODA no tenía capacidad de investigación técnica para detallar el contenido nutricional de los dulces, y mucha clientela urbana quería saber esa información antes de comprarlos.

### Reflexiones sobre lo que se aprendió

- PODA decidió que no valía la pena efectuar los cambios necesarios para hacer que el negocio de dulces tradicionales funcionara. Los problemas requerían demasiada inversión y más capital de lo que la organización tenía (por ejemplo, un furgón con refrigerador, personal de mercadeo más experimentado para visitar las tiendas de dulces y cafés y negociar el pago).
- PODA necesitaba un producto cuya venta no dependiera de otra operación minorista. Requería ventas directas, por lo que cambió el negocio y ahora tiene su propia tienda pequeña que vende productos de papel maché (un material hecho de tiras de papel mezcladas con goma que puede esculpirse y, cuando está seco, pintarse o barnizarse).
- El papel maché es imperecedero, por lo que PODA puede mantener existencias de los productos.
- Dado que las mujeres jóvenes que participaron en el negocio ya tenían las habilidades requeridas para elaborar dulces, PODA no pudo usar la oportunidad como punto de entrada para involucrarlas en la discusión de otros asuntos. Ellas llegaban, hacían los dulces y se iban a casa. Sin embargo, PODA también quería que ellas participaran en diálogos sobre los derechos de las mujeres, el liderazgo, los derechos humanos y la

ciudadanía mientras aprendían una nueva habilidad y generaban ingresos. El papel maché no es autóctono en esta área: toma alrededor de seis meses aprender el proceso y adquirir las habilidades, de modo que durante todo ese proceso más largo de capacitación fue más fácil involucrar a las mujeres en otros aspectos del empoderamiento.

## ESTUDIO DE CASO: TRES JÓVENES SOCIAS DE NEGOCIOS APRENDEN DEL FRACASO DE UN PEQUEÑO NEGOCIO (CONJUNTO) EN EL PERÚ

En agosto de 2008, tres jóvenes, todas de unos 19 años de edad, decidieron iniciar juntas un negocio y abrieron una cafetería en el montañoso Puno, Perú. Cada una hizo una contribución no financiera (muebles, equipo, herramientas, etc.) y aportó una pequeña cantidad de capital de trabajo que cubriría el costo de alquilar el espacio y comprar los bienes iniciales necesarios. En total, su inversión de arranque fue de 300 dólares estadounidenses.

El negocio estaba ubicado en una arteria principal cerca de una plaza muy conocida en Puno, un lugar excelente para una cafetería. Las socias optaron por abrir la cafetería sólo por la noche, ya que todas estaban estudiando. Decidieron servir café, chocolate caliente, hamburguesas y, debido al horario de operación, vino caliente y té con aguardiente local (bebida que se conoce como tepiteado o calentito).

Durante agosto y septiembre el negocio fue bien y estuvo abierto todas las noches. El ingreso generado de las ventas cubrió todos los costos continuos e hizo posible acumular una pequeña ganancia. Sin embargo, en diciembre de 2008 el negocio fracasó.

### Lo que no funcionó

1. Falta de organización: Las socias no definieron sus respectivas funciones, por lo cual ninguna sabía quién era responsable de qué ni quién estaba a cargo. Todas tenían sus propias metas e ideas acerca de cómo administrar un negocio, lo cual causó problemas.
2. Ningún plan inicial de negocios: Un plan habría creado más claridad en torno a la eficiencia y rentabilidad del negocio. Por el contrario, las jóvenes se guiaron por pura intuición.
3. Horario irregular o impredecible de operación: Como resultado de esta desorganización, hacia el tercer mes el negocio era muy irregular y las socias abrieron la cafetería sólo cuando tenían ratos libres, lo cual era raro en tiempo de exámenes. Es difícil retener a una base leal de clientes—ingrediente clave para cualquier negocio—cuando el servicio es impredecible.
4. Falta de contabilidad: Los meses de octubre, noviembre y diciembre fueron muy difíciles para el negocio, ya que ninguna de las socias sabía cuáles eran los ingresos

y costos reales de éste ni si el negocio todavía era rentable. Ello ocasionó tensiones entre las socias, quienes empezaron a desconfiar una de otra cuando se trataba de finanzas.

Debido a todas estas razones, además de la deuda en que las socias habían incurrido con el propietario del local y con sus abastecedores, como también por la falta general de compromiso, ellas decidieron cerrar el negocio. Cada socia tuvo que asumir responsabilidad por la deuda que tenían y ninguna recuperó su inversión inicial.

### Reflexiones sobre lo que se aprendió

- Antes de tomar de decisión de asociarse con alguien para iniciar juntas un negocio, las personas deben estar convencidas de que sus socias/os potenciales tienen los mismos objetivos, valores y deseos empresariales que ellas. Las asociaciones con amistades o parientes pueden ser un reto pues mezclan relaciones personales y empresariales. Los conflictos en un área pueden llevarse a la otra.
- Desde el inicio es importante establecer reglas claras, determinar las funciones y responsabilidades de cada persona socia, decidir quién estará a cargo y qué sucederá si una de ellas optara por dejar el negocio. Todo esto debería ponerse por escrito y decidirse por consenso para evitar futuros conflictos personales.
- En general, los pequeños negocios requieren entre dos y seis meses antes de empezar a atraer clientes regulares y reportar una ganancia. Es raro que sean manejados por más de una persona. La razón es sencilla: este tipo de negocio, cuya inversión inicial de capital suele ser menor a 1,000 dólares estadounidenses, puede generarle beneficios significativos a una persona, pero en su primer año de operación no bastará para más de una—a menos que las personas socias tengan claro cómo van a dividir cualquier pequeña ganancia que el negocio pueda reportar.
- En todo tipo de empresa, desarrollar un modesto plan de negocios ayuda a tener un esbozo de inversiones, ingreso, costos y riesgos, como también determinar cuál es la clientela meta a la que se quiere atraer.
- Todos los negocios, aun los más pequeños, pueden beneficiarse del uso de herramientas para administración y manejo financieros, las cuales facilitan supervisar ingresos, gastos, existencias y eficacia.
- Al poner en marcha un negocio, es importante tener en mente que el tiempo es fundamental: el negocio no generará ingresos por sí solo; debe ser bien administrado. No es posible manejar a distancia un nuevo negocio. Si una persona no tiene el tiempo para administrar un negocio o quiere iniciar uno que sólo esté activo cuando su horario se lo permita, entonces probablemente sea mejor no ponerlo en marcha en este momento.

En este caso, es importante definir qué significa fracaso: inversión de una cantidad fija de dinero que no se perdió por completo, pero generó deudas adicionales que las personas emprendedoras debieron asumir aun después de cerrar el negocio. En este estudio de caso, las socias podrían además haber perdido o arruinado una amistad. En fracasos menos extremos, la gente invierte dinero y luego se percata de que el negocio no es lo suficientemente rentable, por lo que decide cerrarlo y vender los bienes remanentes.

## Ayudando a las mujeres jóvenes a manejar retos

A fin de ayudar a las jóvenes en tu programa a pensar en errores y problemas como una parte natural de la vida, podrías empezar por compartir algunos errores que tú has cometido y luego reflexionar sobre posibles estrategias de manejo que puedan usarse (o quizás algunas que sí utilizaste) para afrontarlos. Usando esto como punto de partida, pídeles a las jóvenes (en grupo o pares) que describan algunos errores que han cometido (siempre y cuando no sean demasiado personales) y lo que aprendieron de ellos. Puedes luego continuar y profundizar este diálogo preguntándoles qué las ayudó a manejar los retos que enfrentaron y escribiendo estas **habilidades o estrategias de manejo** en hojas de rotafolio.

Ejemplos de habilidades o estrategias de manejo podrían incluir los siguientes:

- Conversar con una amiga o un amigo.
- Hablar con su madre o padre, docente u otra persona adulta de confianza.
- Ser paciente y esperar hasta que el episodio concluya.
- Escribir sobre la experiencia.
- Buscar consejo de alguien con más experiencia en el tema.
- Diagramar el problema o hacer un mapeo de éste.
- Reflexionar o meditar.

Podrías agregar **estrategias que ellas hayan aprendido o adquirido por ser parte de la capacitación**, tales como las siguientes:

- Consultar los recursos en este manual.
- Investigar en internet.
- Hacerle consultas al personal del programa.
- Hablar con otra participante del grupo.
- Conversar con alguna persona de negocios a quien conocieron.

Todos estos ejemplos darán a las participantes ideas respecto a la gama de estrategias de manejo que podrían utilizar si surgieran problemas con sus negocios.

Adicionalmente, puedes pedirles a las jóvenes que piensen en sus habilidades o atributos que las han ayudado a afrontar adversidades, como una manera de reforzar sus capacidades internas y percibir sus propios recursos. Algunos ejemplos:

- Buen juicio.
- Flexibilidad.
- Habilidad de manejar el estrés.
- Habilidad de vivir con pocos recursos.
- Paciencia.

Dado que las mujeres en riesgo tienden a ser modestas y no se inclinan a hacer notar sus cualidades positivas, podrías también pedirles a otras jóvenes del grupo que señalen características que ven en cada una. Esto puede ser una excelente manera de que desarrollen o refuercen su autoestima.

---

***“Lo que distingue a las personas que se recuperan es un equilibrio entre optimismo y pesimismo—la habilidad de confrontar honestamente lo que anduvo mal pero sin perder la confianza en sí mismas”.***

**Jeffrey Gangemi, “Empezar de nuevo cuando tu negocio fracasa”<sup>1</sup>**

---

## Trabajo con personas mentoras

Es probable que algunos de los retos que enfrentan las jóvenes en tu programa estén más allá de tu alcance. Aun así, podrías abordar varios desafíos desde el principio o brindar a las mujeres apoyo continuo de modo que cuenten con recursos que puedan explorar al afrontar las dificultades inevitables. La mentoría es una de esas ideas.

Mentoría es el proceso de escuchar y orientar a alguien que está intentando alcanzar una meta. En el mundo de los negocios, una persona mentora puede ser un recurso invaluable: guía a otra que es propietaria de una nueva empresa, escucha sus preocupaciones, comparte experiencias y la ayuda a resolver problemas a medida que surgen. En vista de que quien dará la mentoría y la joven emprendedora tendrán una relación directa durante años, es crucial encontrar a la persona idónea que sirva como mentora.

## ¿CUÁL ES EL ROL DE UNA PERSONA MENTORA?

### **Una persona mentora puede jugar diferentes roles:**

**Maestra/o:** comparte conocimientos y habilidades

**Guía:** comparte reflexiones paso a paso

**Consejera/o:** escucha y apoya

**Entrenador/a:** alienta y motiva

Contar con una persona mentora puede ser una de las maneras más importantes de apoyar a una nueva emprendedora en el desarrollo, puesta en marcha y manejo de su negocio. Puede ofrecer valiosas opiniones de negocios basadas en su experiencia, así como reforzar la confianza de la joven en sí misma para que se sienta apoyada al emprender un nuevo negocio.

Las personas mentoras pueden ser especialmente importantes para las jóvenes marginadas, quienes tienen varias inseguridades y otros retos. Las jóvenes, sobre todo de grupos minoritarios o particulares en riesgo, podrían haber interiorizado aspectos de la auto-discriminación. Quizás sientan que no tienen mucho por contribuir o que no serán exitosas. Además, esta discriminación puede ser reforzada a nivel tanto social como institucional de modo que, cuando ellas dudan de sí mismas, esto conduce a dinámicas interpersonales que también son derrotistas. Tales obstáculos internos y externos pueden ser sustanciales, tal vez en especial para quienes se encuentran en las circunstancias más difíciles, como una madre joven que vive con su bebé en la calle. El apoyo y la confianza manifiesta de la persona mentora en las habilidades de la joven pueden ser invaluable para sostenerla a medida que asume nuevos desafíos a la vez de superar adversidades.

Las organizaciones suelen aproximarse a la idea de la mentoría en diferentes maneras. Una organización en Estados Unidos llamada Tómate en Cuenta (Count Me In, o CMI) divide el rol de la mentoría en dos esferas distintas: mentoras y entrenadoras. Contrata a mentoras con habilidades para trabajar con mujeres que están iniciando un negocio a fin de ayudarlas en cuestiones específicas como relaciones públicas o legislación, por ejemplo. Las mentoras están capacitadas y son parte de un equipo, así que tienen acceso a la pericia de otras cuando la mujer a quien asesoran les pregunta algo que no entra en su campo de experiencia. CMI contrata a entrenadoras para ayudar a las mujeres a trabajar en asuntos tales como equilibrar su vida laboral, establecer metas alcanzables e identificar conductas que podrían convertirse en obstáculos, entre ellas la falta de habilidades para delegar o de comprensión de asuntos financieros básicos.

Adicionalmente, dado que la mentora o el mentor suele ser una persona mayor y más experimentada en la comunidad, podría ser útil para abrir puertas que a la chica se le dificultaría abrir por sí misma. Ser presentada o acompañada por una persona mayor o de negocios puede ayudar a que la joven establezca credibilidad frente a instituciones locales tales como bancos, vendedores y otras partes interesadas cruciales para su éxito.

La relación entre la persona mentora y una joven implica un inevitable desequilibrio de poder porque la primera funciona como figura de autoridad en la vida de la chica. Por lo tanto, es importante escoger cuidadosamente a la persona mentora y asegurar que la relación sea positiva, sobre todo para la joven. Al inicio, asegúrate de que las jóvenes sepan que pueden acudir a tu organización si tienen problemas con sus mentoras/es. También es muy importante escoger personas mentoras que comprendan las dinámicas de poder, especialmente cuando ellas y la joven emprendedora son de diferentes generaciones, clases socioeconómicas, orígenes étnicos, religiones o sexo. Además, la persona mentora tiene que comprometerse a mantener una relación basada en respeto y aprecio mutuos.

## EL ROL DE TU ORGANIZACIÓN EN UN PROGRAMA DE MENTORÍA

Como ya se describió, proporcionar personas mentoras a jóvenes emprendedoras puede ser uno de los elementos más eficaces de tu programa de emprendimiento para dar a tus participantes un apoyo consistente, experto y continuo. Sin embargo, a fin de asegurar que el programa de mentoría sea efectivo, tu organización tendrá que invertir tiempo en planificarlo, identificar personas mentoras promisorias, orientarlas y asegurar que sean una buena combinación para las jóvenes emprendedoras, así como programar conversaciones regulares con ambas.

## ¿QUÉ CLASE DE PERSONA SERÁ UNA BUENA MENTORA PARA LAS PARTICIPANTES DE TU PROGRAMA?

Una buena persona mentora debe ser alguien que sea capaz de comunicarse bien con jóvenes, esté familiarizada hasta cierto grado con los tipos de circunstancias de las cuales las jóvenes provienen o en las que viven (o anente a conocer esas situaciones, al mismo tiempo siendo sensible respecto a las diferencias) y esté dispuesta a comprometerse a dar el tiempo y la energía que se necesitan para entrenar a una joven que está iniciando un nuevo negocio. Adicionalmente, sería útil que la persona mentora potencial sea bien respetada y capaz de ayudar a la joven a hacer contactos empresariales, de ser necesario. Es importante señalar, sin embargo, que las jóvenes empresarias también pueden tener mucho que aprender de una persona mentora más joven y con menos contactos que ellas, como un/a estudiante de administración de empresas. Aunque lo ideal sería que la persona mentora tuviera experiencia en manejar un negocio exitoso similar al iniciado por la joven, podría de todos modos ser buena mentora aun cuando éste no fuera el caso.

Ciertas cualidades individuales son necesarias en una persona mentora:

- Disponibilidad para pasar tiempo con la joven frecuentemente y cuando sea necesario.
- Respeto por la joven, incluso de su privacidad y confidencialidad, así como capacidad de apreciar las dinámicas generacionales y otras dinámicas de poder.
- Buenas habilidades de escucha.
- Anuencia a actuar como mediadora en tiempos de conflicto.

### ¿CÓMO SE PUEDE ENCONTRAR Y SELECCIONAR A PERSONAS MENTORAS APROPIADAS?

Seleccionar a una persona mentora apropiada para otra es un arte, no una ciencia. A continuación figuran algunas maneras de identificar a estas personas y evaluar su interés e idoneidad:

- Pregunta a personas que conozcas en el mundo de los negocios—escuelas o universidades empresariales, empresarias/os o propietarias/os de negocios en tu localidad—si pueden sugerirte personas que puedan ser mentoras empresariales. En tu búsqueda podrían serte útiles organizaciones como Jóvenes Emprendedores (Junior Achievement), que están ubicadas en todo el mundo y, entre otras cosas, ayudan a jóvenes a encontrar oportunidades laborales (ver [www.ja.org/near/near.shtml](http://www.ja.org/near/near.shtml)).
- A fin de reclutar personas mentoras, promueve la mentoría como una oportunidad de que devuelvan algo a la comunidad usando su propia sabiduría y experiencia para ayudar a una joven a alcanzar el éxito. Estas personas no sólo hacen aportes a su comunidad y crean ingresos para otras; también tienen ellas mismas la oportunidad de aprender y crecer.
- Reúnete con personas mentoras potenciales y conversa sobre cómo visualizas su rol. En el proceso, presta mucha atención a sus ideas acerca de lo que es y hace una persona mentora, y evalúa si son similares a tu visión.
- Observa las personalidades y habilidades de comunicación de personas mentoras potenciales. ¿Parecen pacientes, conocedoras e interesadas? ¿Son capaces de escuchar y hablar claramente? ¿Respetarían a alguien que es joven y mujer o proviene de una familia de escasos recursos?
- Conversa sobre las experiencias que han tenido con jóvenes hasta la fecha. ¿Cuentan con algunas experiencias profesionales o personales en las que tuvieron que trabajar con jóvenes de diferentes orígenes? Presta atención a cómo describen sus interacciones en estas experiencias y si parece que apreciaron las contribuciones de las personas jóvenes o si las trataron como subordinadas?

- Revisa tus expectativas acerca del tiempo y otros compromisos de la persona mentora (por ejemplo, respecto a dedicar un mínimo de tres horas por mes) y de si esto es posible para ella.

## ¿CÓMO PUEDES ASEGURAR UNA RELACIÓN EFICAZ DE MENTORÍA?

La relación que una joven propietaria de un nuevo negocio tiene con una persona mentora será en gran medida orgánica, evolucionará y crecerá a medida que cambien las necesidades, preguntas y retos de la joven. Sin embargo, tendrás que considerar anticipadamente ciertos asuntos logísticos y, en el caso de algunas jóvenes, también posibles cuestiones personales.

- Organiza una orientación para las nuevas personas mentoras a fin de revisar sus roles, la duración de la relación (por ejemplo, un año) y las expectativas acerca de la frecuencia de las reuniones o llamadas telefónicas con las jóvenes a quienes van a asesorar. Verifica que estos tiempos sean viables, como también que las personas mentoras estén dispuestas a ceñirse al calendario y sean capaces de hacerlo.
- Habla francamente con personas mentoras potenciales sobre las metas del programa y el negocio de la joven, así como de la propia chica. Si una joven tiene problemas o necesidades particulares que pudieran afectar la puesta en marcha de su negocio (por ejemplo, falta de apoyo familiar a la idea, cuidado infantil, etc.), es importante que compartas esta información con la persona mentora potencial antes de que se comprometa a colaborar.
- Tú o alguien más del personal deberían comunicarse regularmente con la persona mentora y escuchar lo que piensa respecto a cómo está progresando la relación. Planifica reunirte con ella al menos una vez durante el proceso (por ejemplo, luego de tres meses) para evaluar cómo van las cosas, abordar cualquier pregunta y brindar comentarios si fuera procedente. Es probable que ella también tenga preguntas acerca de su rol o de situaciones particulares y cómo manejarlas. Hazle saber claramente que tú y tu personal están disponibles como un recurso.
- Realiza reuniones periódicas con personas mentoras en grupo (si son varias), lo cual puede ser útil para determinar cuáles situaciones están enfrentando y solucionar problemas conjuntamente. Esto también aumenta la base de recursos disponibles para las jóvenes, ya que una mentora podría ayudar en un área particular a la joven que está siendo asesorada por otra.
- Reconoce las contribuciones del trabajo de las personas mentoras a través de boletines, durante la sesión de emprendimiento e, idealmente, mediante un evento para celebrar sus aportes y los logros de las jóvenes al final de su tiempo formal juntas.

- Pídeles a las personas mentoras y sus aprendices que por separado evalúen su experiencia al final de su relación formal, con miras a ayudar a tu organización a mejorar constantemente este programa. Algunas preguntas que podrías plantearles son las siguientes:
  1. ¿Cuál información desearías haber tenido al principio que te habría ayudado en tu rol?
  2. ¿Qué puede mejorar nuestra organización para apoyarte?
  3. ¿Cuáles consejos darías a una futura persona mentora / emprendedora para que aproveche al máximo la relación?
  4. ¿Recomiendas algún cambio en la duración de la relación o la frecuencia de las reuniones?

### **Lista de verificación para forjar relaciones de mentoría exitosas**

Comparte la siguiente lista con las personas mentoras para ayudarlas a saber qué esperar y hacer. Aunque es difícil predecir cuáles serán las necesidades de una joven emprendedora, esta lista ayudará tanto a la joven como la persona mentora a tener un buen inicio, empezar a confiar una en la otra y trabajar bien juntas. Hazle saber a la persona mentora que le recomiendas hacer lo siguiente:

Planifica reunirte con la joven a una hora y en un lugar donde no habrá interrupciones, o pocas. Acuerda anticipadamente con ella cuánto tiempo durará la reunión.

- Al reunirse por primera vez, hablen sobre sus condiciones en cuanto a la comunicación. Por ejemplo, ¿puede la joven contactarte en cualquier momento o sólo por la noche? ¿Debería llamarte a tu número celular o al de tu oficina? Averigua si ella tiene alguna restricción respecto a las comunicaciones tuyas o contigo.
- En la primera reunión, crea un plan de desarrollo basado en las preguntas o preocupaciones que la joven tenga, anotando su punto de partida (por ejemplo, ¿está apenas en la etapa de ideas? ¿Ha hecho ya algunos planes?). Pasen tiempo conociéndose y sintiéndose cómodas la una con la otra.
- En una reunión pronto después de la primera, revisen juntas los planes de la joven y las áreas en que ella o tú sientan que podrían necesitar más información o trabajo. Si la joven ya desarrolló un plan de negocios, revisarlo juntas es un buen punto de partida. Si aun no lo ha hecho, ayudarla a considerar detenidamente cómo puede elaborar uno, además de responder cualquier pregunta inicial que tenga, hará más fácil el proceso de diseñar el plan.
- Idealmente durante tu primera visita o pronto después, ayuda a la joven a resolver cualquier pregunta o asunto, o bríndale otra ayuda, como ofrecer presentarla a un contacto importante, para reforzar el valor que puedes proporcionar.

... Lista de verificación (continuación)

- Pónganse de acuerdo respecto a cualquier trabajo que tú o la joven se comprometan a hacer antes de la siguiente reunión. Asegúrate de que ambas comprenden lo que este trabajo es.
- Ocasionalmente (cada cuantos meses, por ejemplo), habla con la joven respecto a cómo puedes ser útil y si la relación de mentoría está satisfaciendo sus necesidades.

## Ayudando a las mujeres jóvenes a hacer planes de contingencia y manejar riesgos

### ¿QUÉ SON LOS PLANES DE CONTINGENCIA?

Los planes de contingencia se definen como estrategias elaboradas *anticipadamente* para manejar acontecimientos adversos, propiciando una respuesta más eficaz e inmediata a problemas que pueden preverse. En el caso de un pequeño negocio, tu plan de contingencia podría tener varios objetivos, incluyendo uno relacionado con *contener* cualquier daño que pudiera ocurrir y *continuar* las operaciones fundamentales del negocio (producción, venta de productos o provisión de servicios).

### ¿CUÁLES SE CONSIDERAN “ACONTECIMIENTOS ADVERSOS”?

Los acontecimientos adversos pueden ser algo tan simple como los *riesgos que cada negocio conlleva*. Por ejemplo, si la propietaria de un negocio produce y vende leña y depende de que la leña fresca sea transportada desde otro lugar por camiones madereros cada mes, siempre existe el riesgo de que un camión se averíe y el envío llegue tarde o no llegue en absoluto. En esta situación, el riesgo está presente en todo momento y, hasta cierto grado, es previsible.

A fin de desarrollar un plan de contingencia para esta situación, la propietaria del negocio podría investigar a la empresa de transporte antes de contratarla, a fin de averiguar cuál es su récord de entregas puntuales y qué hace cuando un camión se avería. Ella podría comprar un seguro que le permita conseguir que otro camión llegue al sitio donde el primero se descompuso, para que la madera sea transferida y transportada en un tiempo relativamente corto. También podría optar por vivir con el riesgo de que este tipo de accidente ocurra.

Los acontecimientos adversos pueden suceder a una escala mucho mayor, siendo por ejemplo *desastres naturales u otras formas de crisis*. En este caso, el acontecimiento adverso es una crisis que no puede ser prevista, como un terremoto, el colapso del gobierno o lesiones que la propietaria sufra. Estos tipos de desastres son muchos más difíciles de contemplar y manejar como propietaria de un pequeño negocio.

#### Actividad 7

Considerar minuciosamente un plan de contingencia



## ¿CUÁLES ESTRATEGIAS PUEDEN AYUDAR A MANEJAR ACONTECIMIENTOS ADVERSOS?

Podría ser difícil prepararse para acontecimientos adversos, ya sean grandes o pequeños, a largo o corto plazo. Aun así, tener algunas estrategias establecidas puede ayudar a la persona propietaria de un negocio a manejar cualquier cosa que se le presente. Los siguientes son algunos ejemplos de estrategias empresariales:

- Una persona de negocios experimentada o un/a auditor/a puede ayudar a identificar riesgos empresariales en las operaciones cotidianas—por ejemplo, ayudar a la propietaria de un nuevo negocio a determinar si ha invertido demasiado en activos fijos y no tiene suficiente efectivo disponible en cualquier momento dado.
- Apartar permanentemente cierta cantidad de efectivo para un “fondo de seguridad” puede ayudar si parece elevado el potencial de un riesgo manejable—por ejemplo, si la propietaria de un negocio necesita tener acceso a agua adicional para un cultivo en caso de que no llueva en el tiempo previsto.
- Si la propietaria de un negocio emplea personal, es crucial asegurar que estas personas sean responsables y dignas de confianza.
- Si fuera posible comprar un seguro para el negocio o su propietaria, es importante que esta persona considere tanto los beneficios como los costos de tal adquisición temprano en el proceso de establecer el negocio.

## Conclusión

Afrontar los retos que implica la puesta en marcha y el manejo de un pequeño negocio puede ayudar a jóvenes marginadas a adquirir (o conservar) la sensación de que son resistentes. Descubrir cómo desarrollar estructuras de apoyo en la forma de relaciones positivas y planificación anticipada conducirá a otras lecciones que son importantes en sus vidas. Ninguna persona se siente cómoda al enfrentar obstáculos (especialmente aquéllos que llevan al fracaso). Sin embargo, ayudar a las jóvenes a transitar por esos obstáculos, aprender a través de superar retos y reconocer una diversidad de enfoques a la solución de problemas también incrementará su capacidad de manejar cualquier cosa que se atraviese en su vida tanto personal como profesional.

---

### Recursos

**Count Me In (Tómame en Cuenta).** Sitio dedicado a mujeres que están iniciando y haciendo crecer negocios en un contexto de Estados Unidos. Brinda enlaces a recursos sobre liderazgo, gerencia, crecimiento y finanzas, algunos de los cuales se aplican a todos los ámbitos.

[www.makemineamillion.org](http://www.makemineamillion.org)

De Miguel, María Luisa, **Mentoring: Una apuesta por el talento como forma de compromiso social.** Destaca programas de mentoría ejecutados por una asociación española que reflejan el compromiso social que ésta ha asumido con mujeres emprendedoras y empresarias.

[www.mujeresdeempresa.com/management/090101-mentoring-apostar-al-talento-como-compromiso-social.asp](http://www.mujeresdeempresa.com/management/090101-mentoring-apostar-al-talento-como-compromiso-social.asp)

## Considerar minuciosamente un plan de contingencia

### Materiales necesarios:

- Bolígrafo o lápiz y papel

### Instrucciones:

1. Explícales a las participantes del programa qué es un plan de contingencia utilizando una definición similar a la mencionada al principio de esta sección y explicada más detalladamente aquí:
  - Estrategias establecidas *con anticipación* para manejar acontecimientos adversos, las cuales te ayudan a actuar rápidamente y de manera inteligente cuando te enfrentas a ellos.
  - Los pequeños negocios deberían tener dos componentes en sus planes de contingencia:
    - *contener* cualquier daño que pudiera haber ocurrido (por ejemplo, después de que una tormenta ocasionó daños, reparar rápidamente el techo de tu área de almacenamiento de existencias, salvando todas las que puedas, y desechar las que se hayan dañado si no pueden ser reparadas); y
    - *continuar* las operaciones clave tales como producción, venta de productos o provisión de servicios del negocio (por ejemplo, trasladar las existencias a otra área de almacenamiento hasta que se repare el techo para poder seguir vendiendo tus productos mientras se hacen esas reparaciones).
2. Divide a las participantes en grupos más pequeños de acuerdo a su tipo de negocio.
3. Pídele a un grupo pequeño que identifique posibles riesgos en cada uno de sus negocios. Algunos de estos riesgos podrían ser particulares de un negocio individual; otros quizás sean comunes para todos. Pídele a cada participante del programa que escriba los riesgos específicos de su propio negocio y a otra joven que escriba los riesgos que los negocios de todas tienen en común.
4. Después de que cada pequeño grupo ha tenido la oportunidad de enumerar sus riesgos, pídeles que los compartan con el grupo general.
5. Como grupo entero y con tu orientación, discutan posibles soluciones a los riesgos que todas las jóvenes tienen en común. Sondea más para ver cómo ellas podrían ayudarse mutuamente en el manejo de estos riesgos.
6. Después de la discusión grupal, divide de nuevo a las participantes en grupos más pequeños, basados en negocios similares (por ejemplo, los que se relacionan con la agricultura y otros que

involucran servicios a un mercado local). Pídele a cada grupo pequeño considerar las soluciones que se les ocurrieron como grupo entero y cuáles de estas soluciones (de la lista de posibilidades) serían viables para su negocio.

7. A partir de esta discusión, pídele a cada participante elaborar su propio plan de contingencia basado en lo que ella considera que son sus dos o tres principales riesgos y posibles soluciones si esos acontecimientos adversos llegaran a ocurrir.
8. Finaliza el ejercicio señalando que, además de intentar crear un plan concreto, este ejercicio ayuda a “normalizar” la actitud de tratar de prever problemas que pudieran ocurrir y formas de afrontarlos.

Dado que el mundo es un lugar incierto, especialmente para nuevas personas emprendedoras, es importante no asustar o desalentar a las jóvenes poniendo un énfasis exagerado en todas las catástrofes que pudieran suceder. Por el contrario, explícales que los retos y riesgos desconocidos son parte de la vida de toda la gente y sobre todo de cualquier nuevo negocio, no sólo del suyo. Refuerza las habilidades personales que ellas han reconocido en sí mismas a lo largo de la capacitación para manejar esos retos, así como el apoyo de su grupo, familia y la organización que les ayudará en tiempos difíciles. Asegúrate de compartir maneras en que las jóvenes puedan conseguir apoyo, sin hacerles promesas en nombre de tu organización que podría ser difícil o imposible cumplir.

---

***“Es importante recordar que, por muy desafortunado que sea, experimentar una crisis también brinda la oportunidad de efectuar cambios. No hay un mejor momento para examinar cómo puedes cambiar a tu personal o tus sistemas a fin de mejorar tu negocio...”***

**Charles Maisel, empresario y fundador de Sombrillas Negras, Sudáfrica**

---



## Sección 4: Hablemos de dinero

# Aprendizaje financiero

El aprendizaje financiero suele ser un componente central de los programas que trabajan con jóvenes en materia de emprendimientos. También está siendo enseñado cada vez más a niñas, niños y jóvenes en las escuelas, pues se reconoce que comprender cómo administrar dinero es una habilidad fundamental para la vida. El aprendizaje financiero es muy pertinente para jóvenes marginadas, por lo cual conviene considerar cómo diseñar la capacitación de acuerdo a su nivel de alfabetismo y comodidad con las matemáticas simples.

Este capítulo da una sinopsis de una variedad de educación financiera que las niñas y jóvenes pueden tener en diferentes etapas de sus vidas. Los conceptos se cubren más ampliamente en los capítulos 10, “Elementos fundamentales de las finanzas para una nueva emprendedora”, y 11, “Capital, ahorro y crédito”.

Las investigaciones han mostrado que las mujeres jóvenes en general tienen una limitada autoridad para tomar decisiones o escaso control de los recursos económicos. Los hallazgos también indican que a ellas les interesa ahorrar dinero y tener acceso a éste, pero carecen de información sobre las opciones de ahorro disponibles. Esto refuerza la importancia de los programas de aprendizaje financiero.<sup>1</sup>

## EN ESTE CAPÍTULO

- Importancia del aprendizaje financiero para todas las mujeres jóvenes, especialmente aquellas interesadas en los emprendimientos
- Metas de la capacitación en aprendizaje financiero
- Aspectos fundamentales del aprendizaje financiero para mujeres jóvenes de diferentes edades
- Cinco componentes centrales del aprendizaje financiero

---

***“El aprendizaje financiero puede compararse con los cimientos de una casa. Si el cimiento no es adecuado, no sólo se hará más difícil construir la casa sino además la fortaleza de ésta se verá comprometida”.***

**Anuja Cabraal, Roslyn Russell y Supriya Singh, “Microfinanzas: El desarrollo como libertad”<sup>2</sup>**

---

## Educación y aprendizaje financieros

La mayoría de definiciones de aprendizaje financiero se centra en las necesidades financieras individuales de una persona: los conocimientos, las habilidades y competencias que necesita para administrar sus finanzas actuales. Hay quienes se refieren a la información enseñada como “educación financiera”, mientras que denominan “aprendizaje financiero”

a la información adquirida por una persona. Respaldamos estas definiciones, y en el presente capítulo nos centramos principalmente en la aptitud que esperamos que las mujeres jóvenes adquieran.

Hemos seleccionado, para este manual, la siguiente definición simple y práctica de aprendizaje financiero:

**Aprendizaje financiero es la habilidad de comprender principios y conceptos básicos sobre la administración de dinero que son cruciales para las finanzas personales, como también para la puesta en marcha y el manejo de un negocio.**

## Obtención de aprendizaje financiero

Existen muchas razones por las cuales el aprendizaje financiero es importante tanto en la vida cotidiana de la gente como para emprendedoras/es potenciales. Las mujeres jóvenes podrían no sentirse cómodas en cuanto a administrar dinero, especialmente si han participado poco en las decisiones financieras de sus familias. Por lo general, adquirir esta habilidad es un elemento fundamental del empoderamiento. El aprendizaje financiero es crucial para las jóvenes interesadas en los emprendimientos:

- Por definición, el emprendimiento es riesgoso. A fin de ayudar a minimizar riesgos, las jóvenes necesitan ser inteligentes respecto a cómo ganan el dinero y lo usan.
- Como propietarias de un negocio, las jóvenes interactuarán con personas que muy probablemente tendrán muchos conocimientos sobre dinero y algunas podrían aprovecharse de otras que son nuevas en el mundo de los negocios.
- A fin de no sólo poner en marcha una empresa sino también mantenerla en funcionamiento y obtener ganancias, las jóvenes tendrán que conocer los conceptos esenciales relacionados con cómo pedir préstamos, ganar dinero, ahorrarlo y gastarlo, todos ellos componentes fundamentales de la administración básica de dinero y, finalmente, de la supervivencia.
- A lo largo del camino, las jóvenes que están iniciando negocios tendrán que hacer varias elecciones. Ser capaces de comprender las opciones financieras les hará posible tomar mejores decisiones.

---

***“La educación financiera es equivalente al empoderamiento financiero”.***

Peter Crear, director ejecutivo, Consejo Mundial de Cooperativas  
de Ahorro y Crédito (WOCCU)

---

## Metas de la capacitación en aprendizaje financiero

La meta general de la capacitación en aprendizaje financiero es asegurar que las mujeres jóvenes con quienes trabajas estén preparadas para tomar decisiones financieras inteligentes. A fin de lograrlo, tendrán que ser capaces de hacer lo siguiente:

- Reconocer y comprender palabras o terminología financieras clave y los conceptos que encierran.
- Tener la confianza necesaria en sí mismas para hacer preguntas y explorar opciones.
- Identificar oportunidades y evitar peligros.
- Hacer elecciones informadas utilizando toda la información recopilada.

Aunque a las jóvenes con quienes trabajas puede tomarles tiempo adquirir estas habilidades, es probable que durante el proceso también empiecen a plantear preguntas más sofisticadas y tengan una mayor capacidad de interpretar la información que aprenden—ambas importantes habilidades para tomar decisiones financieras inteligentes.

## Gama de necesidades de aprendizaje financiero

Las necesidades de una mujer joven son diferentes dependiendo de su edad, de su etapa de vida y de si tiene la intención de iniciar o desarrollar un negocio. Por ejemplo, una adolescente podría sólo requerir conocer unas cuantas ideas simples sobre presupuestación y ahorro. Una mujer joven que está considerando iniciar su propio negocio necesita adquirir dominio de más asuntos y una comprensión más profunda de cada uno. El Cuadro 10 presenta algunos conceptos clave que una joven necesitará, de acuerdo a su edad.

**Cuadro 10. Necesidades de aprendizaje financiero para jóvenes entre 6-15 años de edad y mayores con interés en iniciar su propio negocio**

Conceptos clave	Ejemplos de recursos
Dinero Ahorro Gasto inteligente Presupuestación Planificación Crédito Préstamos Reinversión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.figurethis.org">www.figurethis.org</a>: Brinda ideas en línea sobre cómo enseñar matemática básica crucial para el aprendizaje financiero. Pulsar sobre <a href="#">Índice matemático</a>, donde hay ideas disponibles en el sitio y ejemplos de problemas. Versión en español: <a href="http://www.figurethis.org/espanol.htm">www.figurethis.org/espanol.htm</a>.</li> <li>• <a href="http://www.citigroup.com/citi/financialeducation/curriculum/index_sp.htm">www.citigroup.com/citi/financialeducation/curriculum/index_sp.htm</a>: Este sitio del Programa de Educación Financiera de Citigroup ofrece recursos y educación para niñas, niños, jóvenes y personas adultas, incluyendo lecciones interactivas, sugerencias para facilitadores y planes de lecciones imprimibles—todo en español e inglés.</li> <li>• <a href="http://www.handsonbanking.org/es/index.html">www.handsonbanking.org/es/index.html</a>: Éste es el portal del programa <i>El futuro en tus manos</i><sup>®</sup>, que brinda herramientas dirigidas a personas adultas, jóvenes, niñas y niños para que puedan alcanzar sus metas financieras mediante una administración inteligente del dinero. También hay guías del programa que docentes pueden utilizar con estos mismos grupos, disponibles en <a href="http://www.handsonbanking.org/es/recursos-para-la-instruccion.html">www.handsonbanking.org/es/recursos-para-la-instruccion.html</a>.</li> </ul>

continúa . . .

... Cuadro 10 (continuación)

#### Enlaces adicionales

**Junior Achievement (Jóvenes Emprendedores).** Organización internacional que trabaja principalmente en escuelas o programas extra-aula sobre una variedad de asuntos, incluyendo ayudar a estudiantes a aprender habilidades fundamentales para iniciar negocios (preparación laboral, aprendizaje financiero y emprendimientos).  
[www.ja.org](http://www.ja.org)

**Youth Business International (Jóvenes Empresarios Internacionales).** Trabaja en más de 20 países en desarrollo para afrontar el desempleo juvenil impartiendo programas que ayudan a jóvenes a iniciar sus propios negocios.  
[www.princeofwales.gov.uk/personalprofiles/theprinceofwales/initiatives/youth\\_business\\_international\\_ybi\\_960193020.html](http://www.princeofwales.gov.uk/personalprofiles/theprinceofwales/initiatives/youth_business_international_ybi_960193020.html) o [www.youthbusiness.org](http://www.youthbusiness.org)

## Cinco componentes centrales del aprendizaje financiero

Muchos currículos de aprendizaje financiero consideran fundamentales los siguientes cinco componentes y en ocasiones agregan otros:

### Cinco componentes centrales del aprendizaje financiero

1. Devengar
2. Ahorrar
3. Gastar
4. Solicitar préstamos
5. Administrar

Los capítulos restantes en esta sección (10 y 11) proporcionan información concreta acerca de cómo se aplican estos cinco componentes a la puesta en marcha y manejo de un pequeño negocio.

## DEVENGAR

Devengar suele referirse a obtener o ganar dinero a cambio de trabajo. (Las mujeres jóvenes también a veces reciben mesadas de sus madres/padres o regalos en efectivo de parientes, novios, etc.) El dinero obtenido se denomina ingreso y puede utilizarse para ahorrar o gastar. (“Gastar” puede además significar invertir o reinvertir en el negocio.)

A fin de saber más sobre la necesidad de una joven de obtener un ingreso, pídele que se haga las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué necesito ganar dinero?
  - ¿Necesidades personales?
  - ¿Necesidad de contribuir al ingreso general de mi hogar?
  - ¿Cuotas escolares?
  - ¿Cuidado infantil?

2. ¿Cuál es actualmente mi necesidad financiera total?
3. ¿Cuáles son mis fuentes de ingreso actuales?
4. ¿Cuál es la regularidad de cada una de estas fuentes (por ejemplo, un regalo ocasional en efectivo o un salario semanal estable)?
5. ¿Cuánta de mi necesidad financiera total espero que un nuevo negocio pueda cubrir?

Aunque básicas, estas preguntas ayudan a la joven a clarificar su actual panorama financiero general y también a considerar minuciosamente la cantidad de riesgo financiero que puede asumir al tratar de establecer un nuevo negocio.

## AHORRAR

Ahorrar significa apartar o depositar dinero en un lugar seguro. Al agregarle dinero a este ahorro durante un tiempo, la joven contará con más fondos a los cuales acceder. Las mujeres jóvenes pueden ahorrar para realizar una meta específica (por ejemplo, comprar un nuevo par de pantalones, un regalo para otra persona o un boleto de autobús hacia algún lugar) o ayudar en una “emergencia”, como cuando alguien de su familia necesita hacer un pago inesperado (la cuenta del hospital, etc.).

En algunas comunidades es posible que una joven deposite dinero en un banco, especialmente si ya cumplió 18 años (lo cual en muchos países se considera mayoría de edad) y hay un banco cercano. En otros lugares, esto puede no ser posible debido a una variedad de razones: distancia hacia el banco, la seguridad de la joven, falta de movilidad o de los documentos de identidad requeridos, etc. En estos casos querrás tener una conversación más detallada con la joven sobre sus planes para guardar dinero una vez que lo obtenga. Algunas organizaciones sin fines de lucro guardan el ingreso de cada joven propietaria de un negocio, manteniendo un registro detallado de cuál dinero le pertenece a quién, y luego abre cuentas de ahorro a nombre de la organización, no a nombre de la joven. (Ver en el Capítulo 11 más información sobre opciones de ahorro.)

A fin de ayudar a la joven a pensar en el ahorro, podrías hacerle las siguientes preguntas:

1. ¿Qué contemplas hacer con el dinero inicial que ganes?
2. ¿Cuál porcentaje de tus ingresos esperas poder ahorrar?
3. ¿Cuál crees que sería un lugar seguro donde guardar el dinero que ganes?
4. ¿Habría otras personas en tu vida que pudieran pensar que el dinero que ganas les pertenece (por ejemplo, tu madre, padre, novio o esposo)?
  - ¿Cómo visualizas que harías frente a tal situación?
  - ¿Necesitas alguna ayuda para saber cómo podrías manejar esa situación?

Algunos programas piden a las jóvenes que hagan ejercicios de representación de roles para descubrir posibles soluciones a preocupaciones respecto a conservar el control sobre el dinero que ganan.

Algunas jóvenes que ganan dinero dicen que por diversas razones se les ha hecho difícil ahorrar. En muchos lugares, quizás especialmente en áreas muy pobres, no hay una cultura de ahorro. El énfasis está en la supervivencia diaria. Además, si la joven no tiene un lugar físico seguro donde guardar el dinero ganado u otras personas la presionan para que les dé sus ingresos o ahorros, a ella se le puede hacer muy difícil tener un firme control sobre su dinero. Dado que el ahorro puede ser complicado para las jóvenes, logística o personalmente, querrás discutir con ellas posibles soluciones a los retos que pudieran enfrentar.

## GASTAR

Gastar es usar dinero para comprar algo. Aunque las participantes del programa estarán familiarizadas con el concepto de gastar, de todos modos tendrás que hablarles sobre cómo la manera de hacer elecciones se aplica al gasto. Ninguna de ellas tendrá nunca suficiente dinero para comprar todo lo que quiera, así que es crucial descubrir cómo diferenciar entre necesidades y deseos, además de establecer prioridades.

Es necesario que las participantes comprendan las ventajas y desventajas relacionadas con el tiempo y el dinero. Por ejemplo, cuando alguien decide gastar dinero en una cosa, tal elección le impedirá gastar ese mismo dinero en algo más. (La opción no seleccionada se llama *costo de oportunidad*.<sup>3</sup>) Esta idea también puede aplicarse al tiempo, un aspecto importante de recordar, sobre todo en vista de cuánto tiempo podría tomarle a una joven iniciar un pequeño negocio. Dado que las personas jóvenes a menudo están ocupadas en otras responsabilidades y compromisos, necesitan considerar los costos de oportunidad de ambas dimensiones: *tiempo y dinero*. (Ver más en el Capítulo 10 sobre la relación entre el tiempo y el dinero.)

Podrías hacerle a una joven las siguientes preguntas para ayudarla a considerar sus elecciones de gasto:

1. ¿Cuáles serán los costos de oportunidad de que inviertas tiempo y dinero en iniciar un nuevo negocio? ¿Qué no podrás hacer o tener porque estás concentrándote en tu nuevo negocio?
2. ¿Hay asuntos en los que debes pensar anticipadamente (como cuidado infantil) a fin de ayudar a asegurar que tengas un tiempo adecuado para lo que necesitas hacer?
3. ¿Puedes pensar en maneras de recortar costos o ahorrar tiempo en otros aspectos de tu vida, las cuales te ayudarán a ahorrar tiempo y dinero para tu nuevo negocio?

## SOLICITAR PRÉSTAMOS

Pedir dinero prestado se refiere a utilizar fondos con la intención de devolverlos, a menudo con “interés”. Interés es el monto pagado regularmente a una tasa particular (ver recuadro abajo) por el uso del dinero que se pidió prestado. Las mujeres jóvenes interesadas en iniciar un nuevo negocio probablemente necesitarán pedir préstamos. Esto requiere una reflexión y planificación minuciosas por adelantado.

### Términos importantes relacionados con préstamos

- **Acreeedor/a:** Persona que presta dinero y tiene derecho a exigir el pago de esa deuda.
- **Crédito:** Un activo; dinero dado en calidad de préstamo; monto que alguien debe a una persona o entidad y que el acreedor tiene derecho a exigir y cobrar.
- **Deudor/a o prestatario/a:** Persona que pide dinero prestado y está obligada a pagar esa deuda.
- **Deuda:** Obligación; algo que se debe.
- **Tasa de interés:** El precio pagado por usar dinero, expresado como porcentaje del monto que se pidió prestado.

Es importante sopesar las opciones de préstamo en tu comunidad o programa y utilizarlas para enmarcar la capacitación que impartas sobre préstamos. Las mujeres jóvenes interesadas en iniciar un nuevo negocio tendrán que considerar anticipadamente muchas preguntas relacionadas con préstamos. En algunos lugares, los prestamistas son la única fuente de estos fondos y las personas que les solicitan préstamos podrían no percatarse del costo potencial de las altas tasas de interés cobradas, por lo que es esencial generar conciencia al respecto.

Las siguientes son algunas preguntas útiles para que las jóvenes piensen acerca de pedir un préstamo:

- ¿Cuál es la cantidad mínima de dinero que crees que necesitarás para iniciar tu negocio?
- ¿Qué te preocupa más respecto a pedir un préstamo y qué clase de planes de contingencia podrías hacer para reducir tus riesgos?

Podría haber varias opciones de préstamo disponibles que las participantes del programa puedan estudiar (ver más detalles en el Capítulo 11). Mientras tanto, teniendo en cuenta lo que sabes sobre opciones en tu comunidad, algunas preguntas que puedes plantearles a las jóvenes cuando empiezan a pensar en pedir un préstamo son las siguientes:

- ¿La tasa de interés sobre el préstamo es fija (es decir, siempre la misma) o varía?
- ¿Cómo se compara esa tasa con otras que están disponibles?
- ¿Cuáles son las fechas para el primer y último pagos del préstamo?
- ¿Podrías pagar la totalidad del préstamo en cualquier momento? Y de ser así, ¿existen sanciones por hacerlo?
- ¿Hay otras tarifas además de los pagos de interés?
- Si no puedes hacer un pago, ¿qué sucederá? ¿Habrá otras sanciones?

## ADMINISTRAR

Administrar dinero significa manejar las finanzas. Usualmente empieza con crear un plan y seguirlo a medida que la persona o el negocio devenga, gasta, ahorra y pide préstamos.

Una de las herramientas administrativas más importantes para trabajar con dinero es un **presupuesto**, que brinda orientación paso a paso para ayudar a alcanzar metas establecidas. El presupuesto es una manera organizada de ver y comprender cuánto dinero entra a un hogar o negocio (y cuándo), además de cuánto dinero sale del hogar o negocio (y cuándo). La mayoría de presupuestos proporciona una manera de ver los ingresos y gastos regulares, además de aquéllos que son irregulares u ocasionales—siendo ambos cruciales para quien está iniciando un negocio e intentando que los fondos lleguen lo más lejos posible. Puedes explicarles a las jóvenes la diferencia entre un presupuesto personal y uno creado para sus nuevos negocios, como también que las ganancias de su presupuesto empresarial pueden convertirse en ingresos para su presupuesto personal.

Mantener registros exactos y claros es crucial para que funcione un presupuesto (y cualquier otra herramienta de administración financiera). Dependiendo del nivel de alfabetismo de las jóvenes en tu programa, está disponible una variedad de herramientas para presupuestación que podrían ajustarse a tus necesidades.

Una vez que las jóvenes han adquirido información general sobre la presupuestación y saben cómo llevar un registro básico, tendrás que abordar el concepto de “flujo de caja”. Lee más sobre el flujo de caja en el Capítulo 10.

## Conclusión

Un aprendizaje financiero básico, combinado con mensajes de empoderamiento, puede ser la capacitación más importante que tu organización brinde a niñas y jóvenes marginadas. Las habilidades y conceptos que ellas aprendan les resultarán útiles en muchas

áreas de sus vidas. Tener un aprendizaje financiero básico es absolutamente esencial para ayudarlas a adquirir la confianza en sí mismas que viene con los conocimientos, la habilidad de hacer preguntas si no comprenden algo y la ingeniosidad para saber cómo encontrar respuestas cuando surgen problemas.

---

## Recursos

### Presupuestos

Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP), **Guía para elaborar un presupuesto**. En este portal hay varias guías más que brindan orientación sobre cómo construir tus ahorros, administrar tu crédito y conocer el proceso hipotecario.

[www.apap.com.do/views/tu-asesor/asesoria.aspx](http://www.apap.com.do/views/tu-asesor/asesoria.aspx)

Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI), **Guía de apoyo al emprendedor: Planificación financiera y presupuestaria**

[http://portal.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Planificaci\\_C3\\_B3n\\_financiera\\_y\\_presupuestaria.pdf](http://portal.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Planificaci_C3_B3n_financiera_y_presupuestaria.pdf)

### Educación financiera

Citigroup, **Plan de estudios de educación financiera**. Este sitio ofrece recursos y educación para niñas, niños, jóvenes y personas adultas. Incluye lecciones interactivas, sugerencias para facilitadores y planes de lecciones imprimibles—todo en español e inglés.

[www.citigroup.com/citi/financialeducation/curriculum/index\\_sp.htm](http://www.citigroup.com/citi/financialeducation/curriculum/index_sp.htm)

GE Money, **Educación financiera**. Ofrece información clara y simple acerca del dinero.

[www.gemoney.com/es](http://www.gemoney.com/es)

Wells Fargo, **El futuro en tus manos**<sup>®</sup>. Este programa ofrece herramientas dirigidas a personas adultas, jóvenes, niñas y niños para que administren inteligentemente el dinero a fin de alcanzar sus metas financieras.

[www.handsonbanking.org/es/index.html](http://www.handsonbanking.org/es/index.html)

- Jóvenes:

[www.handsonbanking.org/htdocs/en/y/#/es/y/index.html](http://www.handsonbanking.org/htdocs/en/y/#/es/y/index.html)

- Adolescentes:

[www.handsonbanking.org/HOB\\_teens\\_es.html](http://www.handsonbanking.org/HOB_teens_es.html)

- Guías del Programa que docentes pueden utilizar con estos mismos grupos:

[www.handsonbanking.org/es/recursos-para-la-instruccion.html](http://www.handsonbanking.org/es/recursos-para-la-instruccion.html)

# Elementos fundamentales de las finanzas para una nueva emprendedora

La habilidad de trabajar con números es fundamental, especialmente a medida que las participantes del programa avanzan más en sus negocios. El aprendizaje financiero básico (cubierto en el Capítulo 9) e información más específica sobre capital, ahorro y crédito (temas abordados en el Capítulo 11) son los elementos esenciales de la información financiera básica necesaria para poner en marcha una pequeña empresa.

Sin embargo, cuando sus negocios despegan y empiezan a generar dinero, las participantes rápidamente necesitarán saber más. Este capítulo explica algunos términos clave que se utilizan en finanzas, así como varios conceptos básicos, incluyendo el valor del dinero en el tiempo y los estados financieros.

## EN ESTE CAPÍTULO

- Terminología financiera esencial
- El valor del dinero en el tiempo
- Cómo elaborar, leer y comprender un estado financiero
- Balance general
- Estado de ingresos (pérdidas y ganancias)

## Glosario de términos clave utilizados en finanzas

**Activos:** Lo que una empresa posee, lo que tiene a mano o por lo cual puede exigir un pago (como recibos o cuentas por cobrar por productos o servicios vendidos).

**Audidores:** Personas expertas en contabilidad que inspeccionan los registros contables de una empresa para verificar que sus estados financieros son exactos.

**Balance general:** Descripción de las finanzas de una empresa con dos características principales—la “salud” de ésta en un momento dado y una enumeración de sus activos frente a sus pasivos y valor líquido.

**Egresos:** El costo de producir bienes o servicios, como también de comercializarlos y venderlos.

**Estado de ingresos:** Muestra los ingresos que una empresa obtiene durante un periodo; también se le llama estado de pérdidas y ganancias.

**Estado financiero:** Herramienta contable que relata la historia de una empresa en términos financieros.

**Ingresos:** Fondos recibidos por medio de la venta de productos o servicios.

**Pasivos:** Deudas o cuentas por pagar.

**Patrimonio neto:** Término utilizado para describir lo que una empresa posee menos lo que debe, otra manera de describir su capital o valor líquido.

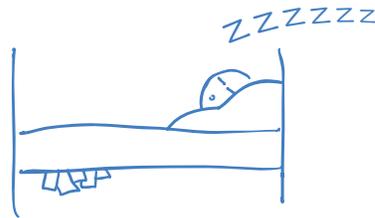
**Pérdidas y ganancias:** Descripción de los ingresos de una empresa. Cuando los ingresos exceden los egresos, el resultado es una ganancia; si los ingresos son menores que los egresos, la consecuencia es una pérdida. Es por esto que el estado de ingresos también se llama estado de pérdidas y ganancias.

**Valor líquido:** Capital, o lo que una empresa vale.

## Valor del dinero en el tiempo

Este concepto está en el centro de todas las finanzas. Si las finanzas se definen como la ciencia de la administración del dinero, la razón por la cual éste debe administrarse es el efecto del “valor del dinero en el tiempo”—es decir, la idea de que el dinero hoy disponible vale más que la misma cantidad en el futuro debido a su capacidad potencial de ganar intereses y a los efectos reductores de la inflación. En la mayoría de los casos, el valor de cualquier cantidad de dinero es mayor cuanto más pronto éste se utilice.

¿Qué sucede si tienes \$100 y los pones debajo del colchón? ¡Pierdes dinero!

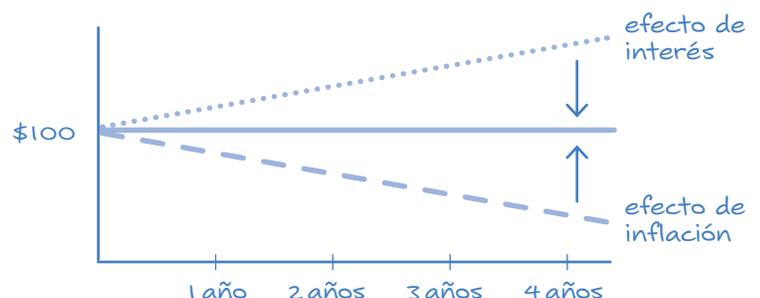


Pierdes dinero por dos razones:

1. No ganas interés sobre el dinero.
2. La inflación está reduciendo el valor de tu dinero.



Como puedes ver, si la tasa de inflación es igual a la tasa de interés que estás ganando, estos dos efectos opuestos se equilibran uno al otro y no pierdes dinero. ¡Pero tampoco estás generando dinero!



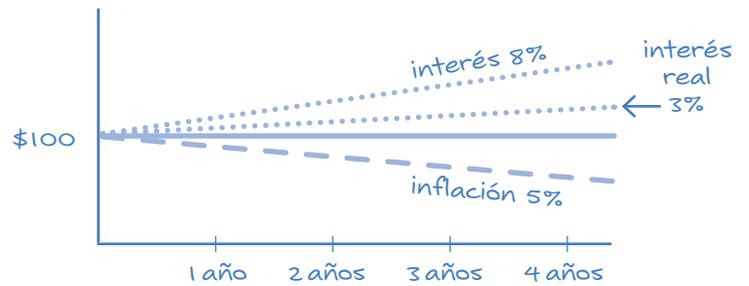
De modo que la única manera de generar dinero es ganar interés a un nivel más alto que la tasa de inflación.

Interés = 8%

Inflación = 5%

Tasa real de interés = 3%

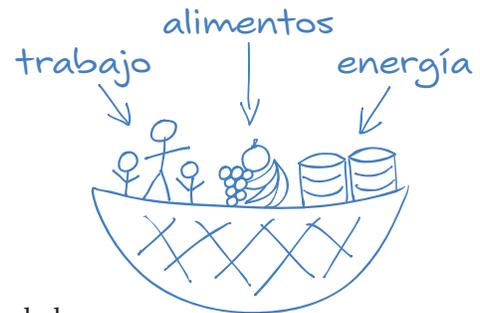
¡Tu dinero crecerá a una tasa del 3 por ciento!



Veamos cada factor por separado.

## 1. INFLACIÓN

- Inflación es la tasa a la cual aumentan los precios. La tasa de inflación de cada país es determinada por una canasta de bienes.
- Cada canasta contiene los principales recursos que el país consume: trabajo, alimentos y energía.



La tasa de inflación de cada país es diferente dependiendo de la combinación de bienes y del costo de éstos en cada nación.

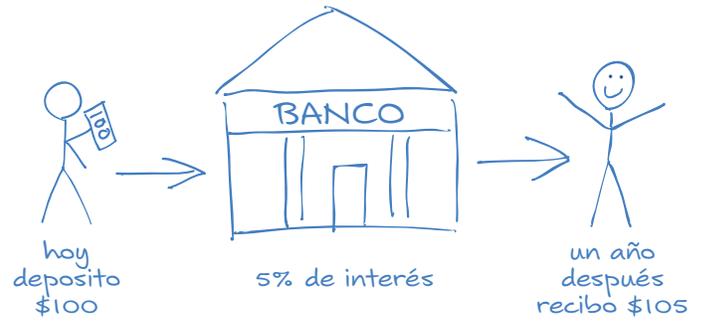
En países donde hay hiperinflación, ¡una bolsa de abarrotes puede costar más en la noche que por la mañana! La gente empieza a acumular productos, lo cual hace que los precios suban aun más porque los productos se vuelven aun más escasos.

Imagina el caso de Zimbabue, donde la tasa anual de inflación era de 89,700,000,000,000,000,000% a finales de 2008. Eso significa que si pagabas \$1 por tres huevos el 30 de noviembre, ¡tenías que invertir casi \$1,000,000,000 en tres huevos el 31 de diciembre! ¿Qué harías si esperaras este nivel de inflación? Comprarías tantos huevos como pudieras en noviembre y los venderías por lo que valen un mes después para mantener tu capacidad de comprar productos. Acumularías y harías trueques, porque no tendría sentido guardar dinero. (De hecho, el dólar zimbabuense dejó de existir pocos meses después de esto.)



## 2. INTERÉS

Interés es el dinero adicional que recibes cuando inviertes o ahorras tu dinero. Si depositas tu dinero en una institución o plan de ahorro colectivo de buena reputación (ver más sobre éstos en el Capítulo 11), deberías esperar obtener intereses de la persona o institución con la cual lo invertiste.



Invertir o ahorrar tu dinero es la única forma de protegerte contra la inflación. Si lo pones debajo de un colchón, cuando lo saques un año después las cosas que quieras comprar costarán más debido a la inflación. Una tasa de interés que sea igual o más alta que la inflación asegurará que seas capaz de comprar esos mismos artículos.

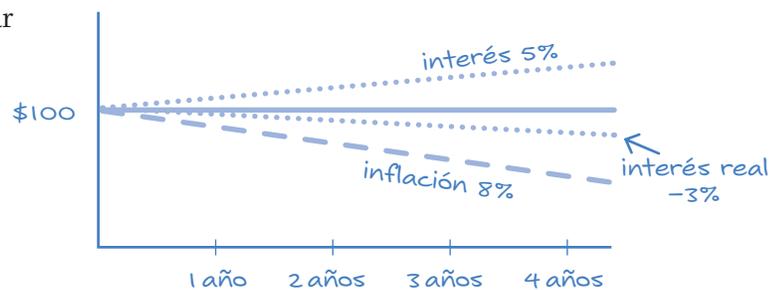
Recuerda: la única manera de incrementar tu riqueza es ahorrar dinero a una tasa de interés más alta que la inflación.

Si la inflación es más alta, estás perdiendo dinero.

Interés = 5%

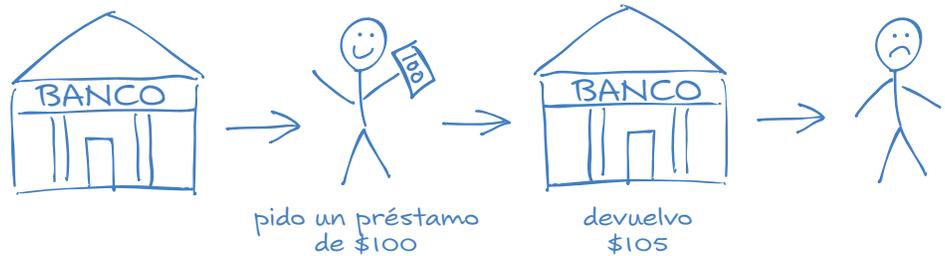
Inflación = 8%

Tasa real de interés = -3%

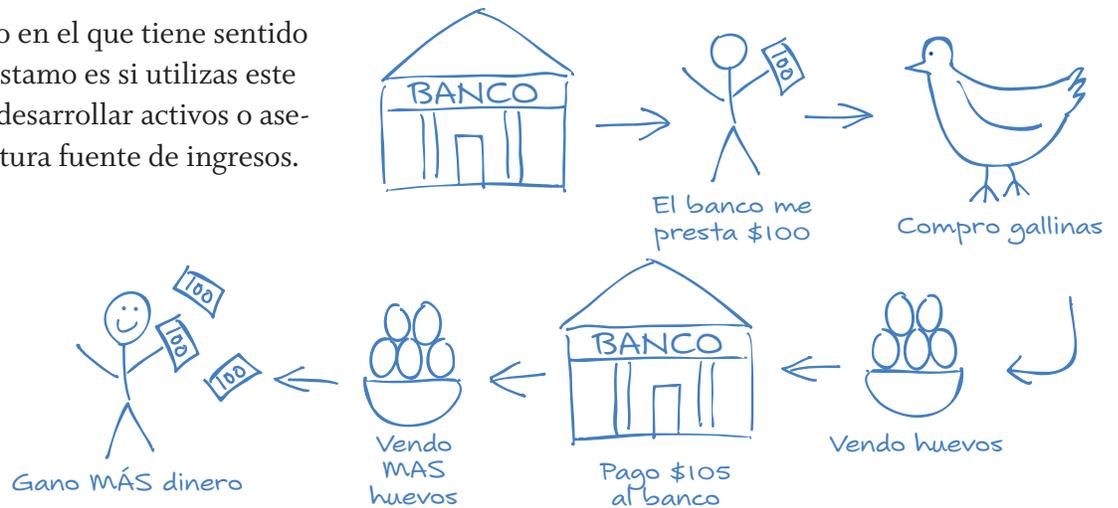


¿Y si eres prestataria en vez de inversionista?

El valor del dinero en el tiempo ahora funciona en tu contra. Si pides un préstamo de \$100, le deberás al prestamista más que los \$100 que pediste prestados (monto principal + interés;  $\$100 + \$5 = \$105$ ).



El único caso en el que tiene sentido pedir un préstamo es si utilizas este dinero para desarrollar activos o asegurar una futura fuente de ingresos.



Por ejemplo, si compras una máquina con la cual podrás confeccionar 20 vestidos por día en vez de 10, tu producción aumentaría en un 100%. Si la máquina cuesta \$100 y el banco te presta esta suma a una tasa de interés anual del 20%, tendrás que ser capaz de vender los 20 vestidos por más de los \$120 (el préstamo e intereses) que debes pagarle al banco. Si puedes hacer esto, entonces tendría sentido pedir un préstamo para comprar la máquina.

Ahora que se ha comprendido el concepto del valor del dinero en el tiempo, puede aplicarse al contexto de una pequeña iniciativa de negocios a través de herramientas contables conocidas como estados financieros.

## Estados financieros

Los estados financieros relatan una historia, al igual que lo hace un libro o una película. Conozcamos la historia de dos organizaciones similares, el Bazar Azul y el Bazar Rojo. Ambas confeccionan vestidos y las dos tienen activos equivalentes a \$100,000. Veamos cuál de las dos preferirías que fuera tuya. La figura abajo ayuda a introducir la idea de un balance general (más sobre esto en la página 140).

### BAZAR AZUL

Esta organización tiene efectivo en el banco por un total de \$50,000, ha vendido vestidos, sus clientes le deben \$15,000 y tiene vestidos adicionales en existencia cuyo valor asciende a \$10,000. Es dueña de su propia tienda, que vale \$25,000. Éstos son sus activos.

Activos son lo que tienes, lo que es de tu propiedad o por lo cual puedes exigir un pago, como las cuentas por cobrar derivadas de la venta de vestidos. Por ejemplo, si compras materia prima (tela) a \$10 por pieza para mil piezas, tus existencias (o inventario) valen \$10,000.

#### ACTIVOS

Efectivo disponible	\$50,000
Cuentas por cobrar	\$15,000
Existencias	\$10,000
Tienda	\$25,000
	<hr/>
	\$100,000

Por otra parte, el Bazar Azul tiene deudas o pasivos de \$20,000 por pago de salarios, \$20,000 para pagar a sus abastecedores y \$5,000 de la hipoteca de su tienda. Éstas son cantidades que la organización debe.

#### PASIVOS

Cuentas por pagar	
· Salarios	\$20,000
· Abastecedores	\$20,000
Hipoteca	\$5,000
	<hr/>
	\$45,000

Si a lo que la organización tiene le restamos lo que debe, nos queda su capital o valor líquido. Dicho de otra manera, éste es su patrimonio neto.

Activos	\$100,000 –
Pasivos	\$45,000
	<hr/>
Valor líquido	\$55,000

$$\text{Activos} - \text{Pasivos} = \text{Valor líquido}$$

$$\text{Valor líquido} = \text{Capital} = \text{Patrimonio neto}$$

Ahora veamos la otra organización.

## BAZAR ROJO

Éste tiene efectivo que suma \$15,000, cuentas por cobrar de \$35,000 y vestidos en existencia por un valor de \$50,000. No posee una tienda. Su planilla es de \$20,000, debe \$40,000 a sus abastecedores, tiene un préstamo del cual debe intereses por \$5,000 y paga \$10,000 de alquiler. El total de sus pasivos es \$75,000.

### ACTIVOS

Efectivo disponible	\$15,000
Cuentas por cobrar	\$35,000
Existencias	\$50,000
	<hr/>
	\$100,000

### PASIVOS

Cuentas por pagar	
· Salarios	\$20,000
· Abastecedores	\$40,000
· Intereses	\$5,000
Alquiler	\$10,000
	<hr/>
	\$75,000

El Bazar Rojo tiene un capital o valor líquido de \$25,000, en comparación con el Bazar Azul, cuyo valor líquido asciende a \$55,000. ¿De cuál organización preferirías ser dueña? ¿A cuál de ellas piensas que un banco le prestaría dinero?

### ACTIVOS - PASIVOS = VALOR LÍQUIDO

$$\begin{array}{l} \text{Bazar Azul} \\ \$100,000 - \$45,000 = \$55,000 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{Bazar Rojo} \\ \$100,000 - \$75,000 = \$25,000 \end{array}$$

Veamos qué ocurriría si hubiera un lamentable suceso un mes después: ¡un huracán e inundación!

El Bazar Azul tuvo que utilizar su efectivo para pagar a abastecedores y salarios. Sus cuentas por cobrar aún no han sido pagadas y el valor de sus existencias se redujo porque los vestidos fueron dañados por el agua. También tuvo que recortar su personal a la mitad. Sus activos se redujeron de \$100,000 a \$50,000, pero su valor líquido todavía es de \$35,000.

*Bazar Azul después del huracán*

Activos		Pasivos		Valor líquido
Efectivo disponible	\$5,000	Salarios	\$10,000	
Cuentas por cobrar	\$15,000	Intereses	\$5,000	
Existencias	\$5,000			
Tienda	\$25,000			
	\$50,000		\$15,000	\$35,000

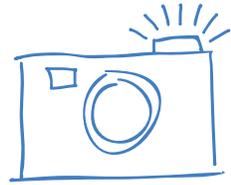
El Bazar Rojo usó todo su efectivo más las cuentas por cobrar para pagar a abastecedores y salarios. Tuvo que hacer un gran descuento sobre sus demás existencias a fin de pagar el saldo que debía a sus abastecedores. A menos que pueda volver a subir sus precios, no tendrá dinero con qué pagar alquiler ni salarios y continuar comprando la materia prima para que el negocio siga adelante.

*Bazar Rojo después del huracán*

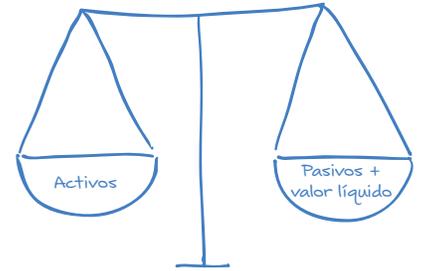
Activos		Pasivos		Valor líquido
Efectivo disponible	\$0	Salarios	\$10,000	
Cuentas por cobrar	\$5,000	Intereses	\$10,000	
Existencias	\$15,000			
	\$20,000		\$20,000	\$0

Lo que hemos visto es cómo se puede relatar una historia con números. En el curso de esta historia hemos elaborado dos **balances generales**. Un balance general tiene dos características principales:

1. Es una fotografía de la salud financiera de la organización en un momento dado.
2. Los montos a ambos lados del estado siempre deben ser iguales.



31 de marzo de 2010

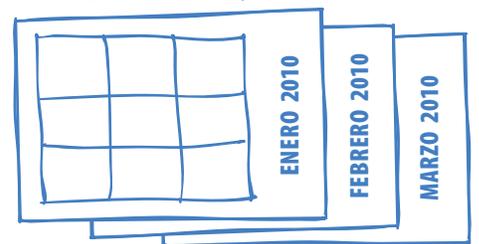


El balance general es uno de los estados financieros más importantes que puede dar un panorama fiable de la salud de un negocio o institución. El otro es el estado de ingresos. Una importante diferencia entre ambos es que el balance general presenta la situación de un negocio en un momento dado, mientras que el estado de ingresos muestra la actividad que tuvo lugar durante un periodo.

Balance general



Balance general—primer trimestre



El estado de ingresos rastrea los ingresos y egresos durante un periodo. Los ingresos son fondos recibidos mediante la venta de productos o servicios. Los egresos son los costos de la producción, comercialización y venta de estos bienes. Cuando los ingresos exceden los egresos, el resultado es una ganancia. Si los ingresos son menores que los egresos, la consecuencia es una pérdida. Es por esto que el estado de ingresos también se llama estado de pérdidas y ganancias.

ESTADO DE INGRESOS

Ingresos ↑ + Egresos ↓ = Ganancia

Ingresos ↓ + Egresos ↑ = Pérdida

Pérdidas y ganancias

Es importante rastrear los ingresos. La propietaria de un negocio quiere saber cuánto dinero está generando y cuál es el monto de sus cuentas por cobrar. Éstos son sus ingresos o volumen de ventas. Es la suma de todo el dinero proveniente de sus clientes.

Los egresos incluyen cualquier costo requerido para hacer que el negocio funcione: el costo de todos los bienes producidos o vendidos; los salarios que se pagan al personal; el alquiler y los gastos operativos del edificio u oficina. También son los costos de publicidad y comercialización. En conjunto, todos éstos constituyen los egresos.

Es muy común que una empresa tenga alguna pérdida en los primeros años, pero después de éstos puede llegar a ser problemático que el negocio continúe funcionando con pérdidas.

<u>Ingresos</u>	<u>\$100,000</u>
• Ventas	\$50,000
• Prestación de servicios	\$40,000
• Intereses	\$10,000
<u>Egresos</u>	<u>\$80,000</u>
• Salarios	\$40,000
• Alquiler	\$5,000
• Servicios públicos	\$5,000
• Materia prima	\$10,000
• Equipo	\$10,000
• Comercialización	\$10,000

Ingresos - Egresos = Ingreso neto

$\$100,000 - \$80,000 = ¡\$20,000 \text{ de ganancia!}$

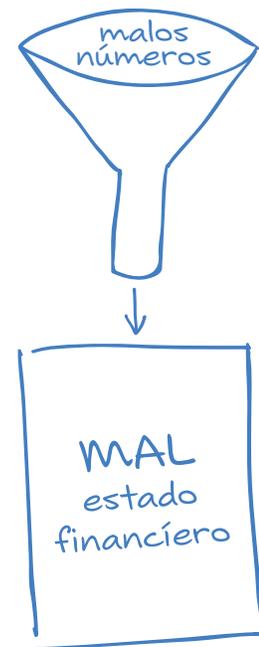
Entonces, ¿cómo funcionan juntos el balance general y el estado de ingresos? Ayudan a mostrar la manera en que crece un negocio y el valor que éste tiene para la persona propietaria (y alguien más, como un banco o un comprador potencial). Veamos el Bazar Azul un año después de que generó una ganancia de \$20,000.

ACTIVOS			PASIVOS		
	31-dic-2009	31-dic-2010		31-dic-2009	31-dic-2010
Efectivo	\$50,000	\$70,000 ( <small>\$20,000 de ganancias</small> )	Salarios	\$20,000	\$20,000
Cuentas por cobrar	\$15,000	\$15,000	Deuda a abastecedores	\$50,000	\$50,000
Existencias	\$10,000	\$0	Interés	\$5,000	\$5,000
Tienda	\$25,000	\$35,000 ( <small>\$10,000 de nuevo equipo</small> )	<b>VALOR LÍQUIDO</b>		
			Ganancias retenidas	\$0	\$20,000 ( <small>ganancia del año pasado</small> )
			Valor líquido	\$25,000	\$25,000
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$100,000</b>	<b>\$120,000</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS Y VALOR LÍQUIDO</b>	<b>\$100,000</b>	<b>\$120,000</b>

Suponemos que el negocio se mantuvo más o menos igual, pero algunas cosas ocurrieron. Se agregó equipo a la tienda, lo que la hace más valiosa. La gente pagó por los vestidos y esto incrementó el efectivo disponible. Los vestidos fueron vendidos, lo cual redujo las existencias. Lo que este balance general relata es interesante: al Bazar Azul le convendría gastar una parte de ese efectivo y comprar más existencias, ¡o no tendrá vestidos que vender! Y el negocio creció. La ganancia que generó puede reinvertirse en existencias a fin confeccionar más vestidos para venta. El balance general y el estado de ingresos hacen posible que las personas propietarias de negocios comprendan adónde está yendo todo su arduo trabajo—y en qué tendrán que concentrarse el año siguiente. ¿Más efectivo? ¿Más existencias? ¿Persuadir a clientes de que paguen con mayor rapidez? ¿Aumentar los precios?

El flujo de caja es otra herramienta utilizada en los negocios para ayudar a administrarlos. Sin efectivo, una empresa no llega muy lejos—como le ocurrió al Bazar Rojo—y muy poco efectivo puede obligarla a cerrar pronto. Es crucial administrar el flujo de caja, especialmente en el caso de empresas nuevas. Un negocio necesita tener suficiente efectivo para cubrir sus costos mientras recibe pagos atrasados de la clientela.

Los estados financieros son tan buenos como los números que se usan para crearlos: buenos números producen buenos estados; números malos producen malos estados. Por ello a menudo se utiliza a auditores para verificar que los estados financieros son exactos y basados en la realidad. Hay convenciones sobre contabilidad que gobiernan las reglas contables, y éstas pueden diferir de un país a otro.



# Capital, ahorro y crédito

Casi todos los negocios necesitan recursos para poder empezar, de modo que es importante averiguar cómo las jóvenes en tu programa podrían acceder a capital. El capital, definido como bienes o dinero utilizados para invertir a fin de generar más dinero, es una parte crítica del desarrollo de un negocio. Este capital puede utilizarse para compra de existencias (por ejemplo, especias que se usarán como ingredientes en alimentos para venta), adquisición del equipo necesario (como una estufa o cocina) o comercialización (por ejemplo, a través de anuncios publicitarios). Generar su propio capital puede contribuir a que una joven no dependa tanto de su familia, pareja u otras personas de la comunidad si alguien la ayudó subsidiando sus esfuerzos con dinero en efectivo, equipo o trabajo.

Como se señaló en la Introducción, algunas opciones para generar ingresos que están fácilmente disponibles a jóvenes marginadas o en riesgo—como tráfico de drogas, relaciones sexuales a cambio de dinero y trabajo sexual comercial—ponen en peligro su salud y seguridad. Solicitar dinero a prestamistas que cobran tasas de interés muy altas también les plantea riesgos excesivos. Es importante hablarles a las jóvenes sobre los riesgos asociados a diferentes formas de generar capital, pero sin emitir juicios respecto a sus elecciones.

Este capítulo pone énfasis en facilitar el acceso de las mujeres jóvenes a créditos por medio de referencia o de asociación con otras agencias que los proporcionan. **No** aborda cómo una organización puede convertirse en prestamista o acreedora directa. Describe diferentes fuentes de crédito y plantea preguntas clave para que las consideres al momento de sopesar una relación con agencias crediticias.

## EN ESTE CAPÍTULO

- Términos fundamentales relacionados con capital, ahorro y crédito
- Fuentes de capital y los retos que plantean
- Ahorro de dinero a través de instituciones formales y asociaciones de ahorro y crédito rotatorios
- Fuentes de capital basadas en créditos y formas de crédito
- Pasos que las organizaciones pueden dar para evaluar los créditos y acceder a éstos

## Comprender qué es el capital

### CAPITAL

Capital se refiere a dinero (efectivo en caja), bienes (en especie) o crédito (dinero prestado) para comprar insumos que se invertirán en un negocio. El efectivo en caja y los bienes en especie suelen considerarse los “insumos” de un negocio, mientras que el

crédito es primero un “insumo” y luego se convierte en un “gasto”—dado que típicamente debe ser pagado con las ganancias del negocio. En este capítulo nos centramos en los insumos en caja; sin embargo, para quienes tienen recursos aun más limitados, el capital en especie<sup>1</sup> podría ser una solución.

Los programas pueden ayudar a las jóvenes a considerar detenidamente las fuentes de efectivo existentes y potenciales para iniciar o desarrollar un negocio. Hazles las siguientes preguntas a las participantes del programa a fin de que piensen cómo están adquiriendo capital actualmente:

- ¿Alguna vez recibes regalos de dinero en efectivo?
- ¿Alguien alguna vez (o regularmente) te da dinero para tus gastos?
- ¿Obtienes dinero en ocasiones por cualquier labor que realizas?
- ¿Puedes a veces ahorrar pequeñas cantidades que te queden después de haber recibido dinero para comprar suministros escolares u otros artículos?
- ¿Hay alguna persona en tu comunidad (docente, líder, propietaria/o de una micro-empresa exitosa u otra) que estaría dispuesta a proporcionarte una pequeña suma de dinero para iniciar tu negocio, sin restricciones ni la expectativa de controlar tu negocio en el futuro?

Las respuestas a estas preguntas ayudarán a enmarcar los pensamientos de las participantes respecto al dinero que ya tienen o pudieran conseguir a medida que obtienen recursos para iniciar un negocio.

Tu organización también podría proporcionar pequeños subsidios para ayudar a las jóvenes a poner a prueba nuevas habilidades en su primera iniciativa de negocios sin correr riesgos financieros. Esto es particularmente útil para aquellas jóvenes que tienen menos experiencia en manejar un presupuesto casero o un negocio. Varios programas bien documentados han utilizado este enfoque como un “peldaño” para propiciar que las jóvenes accedan a otras fuentes de capital.<sup>2</sup>

### Los retos del capital

Las mujeres jóvenes pueden enfrentar desafíos al usar fuentes de capital en especie. Por ejemplo, si se trata de una pieza de maquinaria que requiere mantenimiento o reparación, una joven podría no tener el conocimiento técnico o los recursos para manejar esto. O si la joven hace mejoras tales como actualizar la máquina pero no es la dueña real de ésta, el propietario podría pedírsela de vuelta y ella habrá perdido su inversión. A fin de evitar esas situaciones, la joven necesita que queden asentados por escrito los derechos que tenga sobre la máquina—ya sea propiedad total o el derecho a exigir cualquier cantidad de dinero que haya invertido en el equipo si no era suyo.

Asimismo, las jóvenes podrían enfrentar retos para conseguir bastante capital a través de efectivo en caja. Los montos recolectados suelen ser pequeños y pueden necesitar combinarse para invertir lo suficiente. Si a fin de hacer una inversión la joven tiene que tomar dinero del que ha destinado a otros usos, esto podría provocarle demasiada presión para satisfacer esas otras necesidades. Si planea pedirles fondos a alguien más, como parientes, tendrá que clarificar o negociar acuerdos (sean informales o formales) para asegurar que en el futuro esas personas no le exijan las ganancias o activos de su negocio. Debido a su edad y sexo, las mujeres jóvenes pueden enfrentar desventajas particulares cuando otras personas creen tener derecho a controlar los recursos de las chicas.

Finalmente, aunque parientes, amistades y otras personas de la comunidad pueden brindarle mucho apoyo a una joven que está aprendiendo información y habilidades en tu programa, especialmente si ella comparte sus nuevos conocimientos, quizás no apoyen en igual medida sus esfuerzos por acumular activos y efectivo (e incluso compitan con ella). Aun si tu programa no estuviera directamente involucrado en proporcionar efectivo o crédito a mujeres jóvenes, es importante considerar muy bien cómo un cambio en sus activos o recursos podría modificar las dinámicas familiares y comunitarias.

Tu programa puede ayudar a una joven a planificar cómo hacer lo siguiente:

- Proteger sus activos y ganancias y protegerse a sí misma.
- Comunicar sus planes y éxito a otras personas (incluyendo solicitar apoyo a aliadas/os clave si ella llegara a sentirse amenazada).

Al considerar detenidamente las maneras de discutir estos asuntos con las jóvenes, ten primero en cuenta la realidad de sus vidas. Hazles las siguientes preguntas, que pueden dar lugar a un ejercicio de representación de roles, para ayudarlas a pensar en estrategias que les permitan sentirse seguras y ser independientes:

- ¿Estás viviendo en la calle o en una situación físicamente vulnerable?
- ¿Duermes en un lugar seguro donde puedas guardar dinero sin temor a perderlo?  
¿Cuáles son algunos posibles lugares seguros que conoces?
- ¿Estás viviendo con otras personas? De ser así, ¿son dignas de tu confianza?
- ¿Cuál es el mejor escenario que puedes imaginar que se daría cuando las personas importantes en tu vida se enteren de tu éxito?
- ¿Cuál es el peor escenario que puedes imaginar que pudiera darse?
- ¿Cuáles son algunas maneras de protegerte a ti misma si el peor escenario se diera?
- ¿Puedes hacer planes ahora para protegerte a ti misma en caso de que algo ocurriera?

Dado el carácter personal y difícil de los asuntos que pudieran derivarse de tal diálogo o representación de roles, considera cómo podría tu programa brindar solidaridad y apoyo en estas áreas:

- Ayudar a una joven a equilibrar las dinámicas de poder en su vida.
- Ayudar a la comunidad y la familia a comprender cómo pueden beneficiarse del éxito general de la joven (sin hacer reclamos sobre sus ganancias o negocio).

## AHORRO

Determinar cuál sería un lugar seguro pero accesible donde guardar y ahorrar dinero es esencial para los ahorros personales de una joven y el capital que invertirá en su negocio. Ahorrar y proteger efectivo se hace aun más importante cuando un negocio empieza a generar ganancias que pueden reinvertirse en el crecimiento futuro. Al poner efectivo debajo de la cama, la joven se arriesgará a perder completamente su capital si le robaran el dinero o el lugar se incendiara. Además, no es posible ganar intereses sobre fondos guardados de esta manera. Puedes ayudar a las jóvenes a identificar instituciones de ahorro fiables, apoyarlas para que usen elementos de ahorro vinculados a programas de crédito, o contribuir a desarrollar mecanismos de ahorro tradicionales si los formales no están disponibles.

A fin de proteger a clientes contra fraudes y ruina financiera, los gobiernos regulan cuáles instituciones pueden aceptar y administrar ahorros. Entre las instituciones reguladas más accesibles en comunidades locales están las siguientes:

- Programas de ONG tales como instituciones de microfinanzas (IMF<sup>3</sup>).
- La oficina de correos, que proporciona cuentas de servicios limitados.
- El sistema bancario formal, que es cada vez más accesible a través de teléfonos celulares u otras unidades móviles cuando las agencias bancarias no están cerca.

Las ONG que ofrecen crédito, especialmente mediante mecanismos de grupo, típicamente incluyen un elemento obligatorio de ahorro. Sin embargo, estos ahorros están sujetos a las condiciones del grupo o programa concernientes al retiro de dinero: (1) quién puede retirarlo, (2) cuál monto, (3) cuándo, y (4) por cuáles motivos.

Si quieres saber más sobre programas formales de ahorro e identificar las instituciones de ahorro acreditadas más cercanas al lugar donde estás, visita el sitio del Instituto Mundial de Cajas de Ahorro, [www.wsbi.org](http://www.wsbi.org), donde hay una lista de esas agencias o programas de ahorro.

### Asociaciones de ahorro y crédito rotatorios: ¿Qué son?

Los mecanismos tradicionales de ahorro bajo supervisión comunitaria han existido desde hace mucho tiempo en la mayoría de comunidades del mundo debido a las limitaciones de los sistemas bancarios. Oficialmente conocidas como asociaciones de ahorro y crédito rotatorios (AACR), estas organizaciones permiten que sus miembros hagan contribuciones semanales o periódicas a un fondo que en algún momento se les devolverá como suma total a fin de que puedan utilizarla para sufragar una necesidad importante. Las AACR, a menudo llamadas por nombres variados tales como “cuchubal”, “carrusel” o “sousou”, han sido documentadas casi en todos los países.

En una AACR típica, un grupo establecido se reúne regularmente y cada persona aporta una suma fija de dinero. El total combinado se entrega de manera rotativa a cada integrante cada mes o luego de cierto periodo. Así, las AACR funcionan como mecanismos de ahorro pues las personas “depositan” una cantidad bajo los atentos ojos de cada integrante. Operan como mecanismos de crédito porque la suma total se entrega (con la expectativa de que quien la recibe seguirá contribuyendo) para que otras personas puedan beneficiarse. La participación tiene un costo: se renuncia a los intereses y a veces hay una pequeña deducción si la persona que coordina el grupo recibe un pago por esa tarea (por ejemplo, el equivalente de una semana de aportes).

### Retos asociados a las opciones de ahorro

Las mujeres jóvenes enfrentan retos considerables en muchas opciones de ahorro. Los mecanismos formales de ahorro suelen imponer condiciones que para las jóvenes es difícil cumplir, como las siguientes:

- Saldo mínimo.
- Periodo de espera antes de poder hacer un retiro.
- Limitaciones sobre la frecuencia de los retiros sin sanciones.<sup>4</sup>
- Co-firma de una persona adulta a fin de garantizar la cuenta en el caso de quienes aún no han cumplido la edad mínima requerida.
- Requisitos de residencia.

Las opciones de ahorro proporcionadas por instituciones de microfinanzas u ONG a menudo están vinculadas al recibo de un crédito (por lo que involucran cierto riesgo); luego la mujer joven se hace parte de un grupo que solicitó prestamos y cuyos retos pasan a ser de ella. Los mecanismos para ahorro en grupo pueden tener algunas de las dinámicas sociales que las jóvenes procuran evitar:

- Algunos se basan en grupos afines en los cuales la joven podría tener una baja posición debido a su sexo, edad y posiblemente sus relaciones familiares.

- Requieren que las jóvenes hagan aportes regulares al fondo general, usualmente incluso después de haber recibido el pago del monto total.

Es importante preparar a las jóvenes de modo que puedan manejar estas dinámicas o realidades, o bien escojan otra opción si alguna estuviera disponible y fuera mejor para ellas.

## Entender qué es el crédito y acceder a éste

### LOS CRÉDITOS (PRÉSTAMOS) PUEDEN PROPORCIONARSE PARA DIFERENTES NECESIDADES

Crédito es un préstamo temporal de dinero en efectivo (o una línea de crédito para propiciar el poder de adquisición de la clientela), con condiciones, que debe ser pagado con “interés” o el costo de pedir prestada esa suma. Se puede otorgar un crédito para “inversiones productivas”, como las relacionadas con desarrollar un negocio, o necesidades de consumo, por ejemplo con el fin de cubrir el costo de construir o ampliar una casa, comprar un automóvil, financiar estudios o afrontar una crisis del hogar (como la pérdida dramática de ingresos debido a muerte, enfermedad o fracaso de una cosecha).

En la práctica, un préstamo para ampliar una casa o incluso comprar un automóvil puede ser una “inversión productiva” si un negocio tiene su base en el hogar o depende de un vehículo personal—una situación común para chicas y mujeres. Sin embargo, las condiciones de estos préstamos pueden ser más estrictas en el caso de mujeres adultas y jóvenes, quienes enfrentan retos significativos si ellas no son o no serán dueñas de la propiedad de que se trate o no son las únicas usuarias de ésta.

### LOS CRÉDITOS VIENEN EN MÚLTIPLES FORMAS

#### Préstamos a largo plazo proporcionados por un banco u otra institución financiera

Estos préstamos son otorgados a personas, hogares o negocios. En los préstamos a largo plazo, la institución financiera típicamente requiere que se proporcione una prenda<sup>5</sup> como garantía del pago y le cobra a la persona prestataria un porcentaje de interés sobre el préstamo con base en las normas nacionales, la tasa de inflación y/o el volumen o las condiciones del préstamo (por ejemplo, el plazo para devolverlo).

En muchos entornos no existen agencias bancarias fuera de las grandes ciudades o en las áreas más pobres de éstas. Los bancos están desarrollando mecanismos innovadores para manejar transacciones (por ejemplo, operaciones bancarias por medio de internet o el uso de teléfonos celulares), pero las mujeres jóvenes podrían no tener acceso a estas tecnologías. Ellas a menudo también se enfrentan a grandes barreras administrativas para obtener préstamos bancarios, entre éstas requisitos estrictos relativos a la edad mínima, el nivel de educación, estado civil, residencia o posesión de propiedades, o control sobre

artículos que puedan convertirse en prendas para un préstamo. Es posible que sus negocios recién establecidos no generen el nivel de ganancias necesario que les permita pagar un préstamo bajo las condiciones del banco, por lo que ellas podrían correr el riesgo de perder la prenda que empeñaron como garantía.

Puedes ayudar a las mujeres jóvenes a evaluar su riesgo potencial en las siguientes maneras:

- Bríndales asistencia para hacer un inventario de sus recursos.
- Asegura que sean conservadoras en las proyecciones de sus ganancias empresariales.
- Cerciórate de que estén contemplando acontecimientos inesperados, en sus vidas tanto profesionales como personales, que pudieran afectar su trabajo o sus ganancias (ver la discusión sobre planes de contingencia en el Capítulo 8).

### **Préstamos a corto plazo o rápidos con altas tasas de interés otorgados por prestamistas locales**

Son préstamos proporcionados por personas que conocen la comunidad y pueden aprovecharse de la urgencia de una necesidad: dan un “crédito rápido” pero a menudo con altas tasas de interés u otras condiciones estrictas. Esta fuente de crédito bien establecida y frecuentemente poco fiable ha sido desde hace mucho tiempo la única opción en áreas donde la gente no tiene acceso a bancos formales o carece del tiempo o los recursos necesarios para utilizar el sistema formal. Además del muy negativo impacto de las altas tasas de interés (que pueden ser hasta del 300 por ciento), las presiones sociales y dinámicas de poder en tales arreglos exponen a las mujeres jóvenes a un riesgo particular.

### **Préstamos a través de una institución de microfinanzas u ONG dedicada al alivio de la pobreza**

Son préstamos diseñados para que las personas pobres superen la falta de acceso a bancos formales. Una de las versiones más populares de este enfoque es el modelo de “grupo solidario” o “grupo garantizado”, en el cual varias personas solicitan y reciben un préstamo y la totalidad o una parte de éste se proporciona a una de ellas. Cuando la primera persona que recibió el préstamo alcanza un nivel mínimo de pago, una segunda persona puede recibir un préstamo, y así sucesivamente. Si alguna persona del grupo no paga un préstamo, ninguna más puede obtener uno sino hasta que ese otro haya sido pagado, lo cual implica que las demás tendrán que pagarlo porque son “responsables” de todos los préstamos.

Típicamente, estos programas exigen, como parte del contrato de préstamo, que quienes integran el grupo contribuyan a un fondo de ahorros colectivo, según se describió anteriormente. Cobran interés sobre los préstamos, por lo general a tasas razonables. Algunos programas utilizan el interés ganado para subsidiar una programación complementaria (por ejemplo, sesiones de información sobre salud brindadas como un paquete junto al préstamo).<sup>6</sup>

La dinámica del grupo es la clave del éxito de estos modelos. Los grupos suelen escoger a sus integrantes basándose en su fiabilidad y probabilidades de éxito. La membrecía ayuda a asegurar que los negocios seleccionados sean viables. El proceso de establecer un negocio y el aprendizaje asociado a ello son supervisados públicamente dentro del grupo entero.

Las principales presiones que las jóvenes enfrentan en esta opción se relacionan con la estructura del grupo. Por ejemplo, las mujeres mayores podrían percibir a estas jóvenes como un riesgo de mal crédito para el grupo por su relativa inexperiencia, falta de control sobre activos clave, movilidad física o social limitada o incapacidad de participar plenamente debido al matrimonio o el parto. Aunque las interacciones formales del grupo son orientadas por el programa, las dinámicas informales de poder dentro del grupo no se regulan, son muy potentes y pueden poner en desventaja a las mujeres más jóvenes. NEED (una organización sin fines de lucro en la India), por ejemplo, tiene grupos de autogestión específicos para jóvenes, diseñados con el fin de maximizar la participación juvenil en sus programas. Grupos de mujeres jóvenes ofrecen una rara oportunidad a chicas casadas y solteras en zonas rurales para entablar amistades e involucrarse juntas en negocios.

Podrías ayudar a que las participantes de tu programa se sientan bienvenidas en un grupo solidario haciendo algún trabajo inicial por adelantado, incluyendo lo siguiente:

- Habla con cualquier persona que conozcas (o con quien tengas cierta amistad) en grupos solidarios de la comunidad respecto a patrocinar un día para “traer a una amiga más joven”. Esto daría a las integrantes del grupo solidario la oportunidad de compartir lo que saben y orientar a las más jóvenes para que ingresen al grupo, y quizás las más jóvenes podrían discutir con el grupo sus ideas o planes de negocios. Esto ayudaría a que las mayores vean a las chicas como socias de negocios potencialmente legítimas.
- Pregúntales a las jóvenes de tu programa si tienen amistades o parientes en grupos solidarios y, de ser así, invita a participantes de este grupo a hablar con las jóvenes.
- Haz un juego de representación de roles con las jóvenes del programa respecto a cómo esperan que sean sus interacciones con mujeres del grupo solidario y tómense un tiempo para hablar sobre cualquier manera de facilitar esa entrada.
- Elabora con las jóvenes una lista de preguntas que ellas querrían hacerle al grupo solidario cuando lo visiten, a fin de que se sientan conocedoras y preparadas para hablar durante la visita.

## Evaluar programas de crédito y acceder a ellos

Además de ayudar a las mujeres jóvenes a superar estos retos, los programas pueden apoyar su acceso a opciones de crédito apropiadas y sensibles sin convertirse ellos mismos en prestamistas, si no lo son ya. Los siguientes son cuatro pasos básicos.

### **Cuatro pasos básicos para evaluar programas de crédito a los que las jóvenes emprendedoras puedan acceder**

1. Identificar y evaluar programas de microfinanzas en la comunidad, incluyendo si son “amigables a chicas”.
2. Con base en los requisitos de cada programa, determinar si referirás a las jóvenes a uno de éstos o harás un acuerdo institucional formal con algún programa de microfinanzas.
3. Discutir y esbozar con el programa de microfinanzas la orientación sobre la referencia de jóvenes individuales, o bien desarrollar un memorando para una asociación institucional entre tu organización y la suya.
4. Verificar si la capacidad del personal de tu organización es suficiente para asistir a las mujeres en el acceso y uso de estas fuentes de crédito (y, de no serlo, determinar los pasos requeridos).

## **PASO 1: IDENTIFICAR Y EVALUAR PROGRAMAS DE MICROFINANZAS (IMF) LOCALES**

Entrevistar a autoridades, organizaciones, bancos y personas de negocios en tu localidad puede ayudarte a recopilar información sobre posibles instituciones de préstamos, tales como IMF, para mujeres jóvenes. Entre las fuentes adicionales de información están donantes, embajadas y otras globales en internet.

Al sopesar instituciones como socias potenciales, considera criterios objetivos y el nivel de afinidad, confianza y estilos de trabajo del personal involucrado en los diálogos sobre asociación. Ten en cuenta incluir al personal de tu programa y algunas de las jóvenes para ayudar a ampliar o revisar tus puntos de vista sobre estas posibles socias. Por ejemplo, si a una joven no se le trata de manera igualitaria cuando participa en una entrevista junto a ti, ésta es una señal del trato que podría recibir como clienta al estar sola.

Los siguientes son algunos criterios para evaluar estos programas:

- **Amabilidad hacia chicas.** Determina si la institución es sensible a las necesidades particulares de las jóvenes en diversas situaciones de vida (si asisten a la escuela o no, si están casadas). Por ejemplo, ¿está abierta a un horario flexible? ¿Guardará confidencialidad, velará por la seguridad y brindará otros apoyos necesarios a estas jóvenes?
- **Sensibilidad.** Se han desarrollado pocos productos o herramientas financieras específicamente para mujeres jóvenes, por lo que tendrás que evaluar la anuencia de la institución a innovar y adaptar productos financieros a las necesidades de tus participantes (por ejemplo, el hecho de ser mujeres jóvenes, los tipos de negocios que ellas escogen, etc.).

- **Compatibilidad con los valores de tu organización.** Es importante que el enfoque de la institución refuerce los mensajes y principios de tu programa (solidaridad, valores sociales, empoderamiento personal y otros). De esta manera, las jóvenes no recibirán mensajes contradictorios que socaven lo que están aprendiendo en tu programa de emprendimiento.
- **Cumplimiento de las normas internacionales.** La comunidad de las microfinanzas tiene estándares acordados a nivel internacional y deberías preguntarle a la institución cómo los cumple. Por ejemplo, podrías pedir ver sus documentos oficiales relativos a su estatus como institución de ahorro (ver información adicional en [www.themix.org](http://www.themix.org)) y clarificar si legalmente puede aceptar ahorros.
- **Monitoreo y evaluación.** ¿A la institución le interesa aprender cómo funciona el programa (usando métodos de recolección de datos apropiados para mujeres jóvenes) y se ha comprometido a hacerlo, a fin de que éste pueda ser mejorado constantemente?

## PASO 2: CONOCE EL(LOS) PROGRAMA(S) Y CONSIDERA LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA REFERENCIA Y LAS ASOCIACIONES

Después de haber identificado un programa de crédito como candidato para cooperación, debes enterarte tanto como sea posible de cualesquiera condiciones que éste tenga para la asociación. A fin de ayudarte a comprender y sopesar esas condiciones, considera involucrar en estos diálogos a alguien de tu personal o una persona externa experimentada en finanzas y contabilidad.

Necesitarás plantearte dos preguntas fundamentales:

1. ¿Cuáles criterios y requisitos orientan al programa de microfinanzas en su selección de participantes?
2. ¿Qué características y capacitaciones han demostrado ser más útiles para participantes y/o grupos que tienen éxito?

Pídele a tu socia potencial describir cualquier experiencia que haya tenido con participantes similares a las jóvenes de tu programa. Puedes compartir con su personal las directrices de tu capacitación en emprendimientos con el propósito de discutir cómo éstas podrían adaptarse a fin de ayudar a preparar a las participantes para el programa de la institución socia.

Si decides seguir adelante con una asociación formal, es importante comprender tanto lo que la IMF te ofrece y lo que tu organización puede ofrecerle. Específicamente, tendrás que ser capaz de hacer lo siguiente:

- Demostrar tu comprensión básica de los aspectos fundamentales del crédito.

- Entender las metas y objetivos de la IMF (además de sus programas) y considerar cómo el arreglo podría responder a sus necesidades e intereses.
- Considerar qué más podrías ofrecer. Esto puede incluir clientas bien preparadas, ayudar a comercializar el programa de microfinanzas, solución informal de problemas o mentoría formal para apoyar a las jóvenes cuando ya estén en el programa.
- Determinar qué debería incluirse en un acuerdo entre ambas partes (ver más adelante una [muestra de memorando de entendimiento](#)).

Una asociación recíproca involucraría que tu programa brinde un servicio al personal o a clientes de la IMF. Esto podría incluir ampliar el acceso al programa de capacitación en emprendimientos o brindar información sobre salud a clientes de la IMF—dado que las crisis de salud son una de las principales causas de la falta de pago de microcréditos.

### PASO 3: DESARROLLAR UN PROCESO, CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PREPARATIVOS PARA REFERENCIA

Esto debería incluir cuatro componentes principales:

1. **Orientación para referencia.** Querrás tener un entendimiento o guía que se desarrolle conjuntamente para referencia informal.<sup>7</sup> Considera crear o al menos firmar con la institución socia un memorando que describa la asociación en la que están entrando y cómo ésta funcionará. [Pulsa aquí para leer, al final de esta sección, una muestra de memorando de entendimiento.](#)
2. **Mecanismos de comunicación.** Es conveniente que te tomes un tiempo para clarificar funciones y responsabilidades entre tu programa y la IMF, siendo simultáneamente sensible a las realidades de las mujeres jóvenes, incluyendo cuál preparación y seguimiento ellas podrían necesitar. Tanto tu organización como la IMF deberían evaluar de manera honesta y realista cuánto seguimiento pueden hacer, a la vez de mantener y quizás expandir tu programa de emprendimiento.
3. **Proceso de selección.** Querrás establecer un proceso interno de revisión que te ayude a decidir a cuáles participantes de tu programa se les debería alentar a que escojan esta opción. Tal proceso debería utilizar criterios justos y objetivos para evaluar el desempeño de cada joven en el programa hasta la fecha y su potencial como emprendedora. Podrías basarte en información sobre el desempeño general de las jóvenes en el programa de capacitación (por ejemplo, si asistieron regularmente, si han aprendido las habilidades enseñadas hasta el momento), como también en reflexiones de personas mentoras y/u otras participantes.
4. **Manejo de riesgos.** Dado que se presentan varios retos y riesgos al solicitar un préstamo, es importante ayudar a las participantes a considerar detenidamente los posibles riesgos y analizar cómo manejarlos. Podrías centrarte en los retos y

conocimientos especiales ya mencionados, así como en información sobre prácticas empresariales relacionadas con el crédito (presupuestación para pagar el préstamo, etc.). Necesitas hablarles con toda franqueza a las jóvenes durante este proceso: dado que el riesgo es compartido en un modelo de grupo solidario, para tu programa será sumamente difícil calcular la probabilidad de que haya resultados negativos (por ejemplo, que una persona del grupo solidario no pague su préstamo, provocando que todas las demás se vean obligadas a asumir esa deuda ajena), a menos que el grupo esté conformado por una mayoría de participantes de tu programa, a quienes conocerías bien.

#### **PASO 4: CLARIFICAR CON LA JOVEN Y LA IMF CUALQUIER ROL PARA TU PERSONAL DESPUÉS DE LA REFERENCIA**

El personal de tu organización juega un importante rol en el camino de las jóvenes hacia el emprendimiento. Puede ayudarlas a que sean más independientes o incluso actuar como familia sustituta de aquéllas que ya viven solas. Tus colegas pueden también ser para ellas modelos alternativos de elecciones de vida. Por otra parte, es menos probable que el personal de los programas de crédito fomente tales relaciones y ésta puede ser una transición dolorosa para las jóvenes. De modo que las relaciones forjadas con el personal de tu organización podrían seguir siendo muy importantes a medida que las emprendedoras ponen a prueba sus nuevas habilidades y confianza en el mundo de los negocios.

El personal de tu organización y el de la IMF, así como las jóvenes y sus familias, deben tener mucha claridad respecto a cuánto y qué tipo de apoyo tu personal podrá brindarles a las participantes después de que ingresen al programa de crédito. Ello ayudará a evitar situaciones en las cuales la agencia crediticia responsabilice a tu organización por problemas que pudieran surgir en el proceso de conseguir un crédito. Esta orientación debería tenerse por escrito pero también ser discutida para garantizar que se comprenda. Asegúrate de dejarles muy claro a la agencia crediticia, a las mujeres jóvenes y sus familias (e incluso a instituciones económicas y legales en las comunidades donde se ejecute el proyecto) que tu programa no tiene responsabilidad formal o fiscal por el desempeño de las jóvenes.

## **Conclusión**

La movilización de capital (sobre todo de crédito) para negocios de mujeres jóvenes es relativamente nueva. Tu documentación del proceso y los resultados de tu programa puede contribuir al aprendizaje global, además de ayudar a que tu organización adapte en el futuro las lecciones aprendidas. Estudiar las experiencias de otros programas también puede brindar útiles perspectivas adicionales.

Trabajar con capital—particularmente crédito—ofrece la oportunidad de hacer lo siguiente:

- Enfocar elementos concretos de un negocio y darle al programa nuevas oportunidades para un diálogo sustantivo acerca de cómo el plan de negocios de una joven responde a sus necesidades y metas manifiestas y encaja en las realidades de su vida cotidiana.
- Aprender más sobre los poderes y desventajas del crédito, lo cual ayudará a orientar el desarrollo de tu programa ahora y en el futuro.
- Generar conciencia en organizaciones y mujeres jóvenes acerca de sus conexiones con una comunidad nacional y global más amplia, especialmente en vista de cómo algunas cuestiones, entre ellas las tasas sobre préstamos, están ligadas a economías nacionales más grandes, a la estabilidad política y otros asuntos contextuales.

---

## Recursos

Freedom from Hunger, **Directrices del plan de negocios para programas de Crédito con Educación**, 1998. Brinda un bosquejo de cómo preparar un plan de negocios para los programas de Crédito con Educación y sugiere los temas a ser tratados.

<http://ffhtechnical.org/recursos/service-delivery-models-spa/credit-with-education-spa/>

Luna, Rafael, **Servicios financieros - Manual del instructor**, Módulo 2 del Diplomado de Formación de Promotores, Consultores y Técnicos en Microempresa, del Proyecto PROMICRO/OIT, que busca mejorar la contribución al desarrollo de las microempresas en América Central, 1998.

[www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0040.pdf](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Tecnicos/pdf/0040.pdf)

Nelson, Candace (ed.), **Aprendiendo de los clientes: Manual de herramientas de evaluación para operadores de microfinanzas**, 2001. Ofrece herramientas simples para planificar y manejar evaluaciones de impacto, incluyendo énfasis en distinguir entre evaluación de clientes y evaluación de impacto.

[www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet?filename=1130511220364\\_AIMSTools\\_Manual\\_Spanish\\_.pdf](http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet?filename=1130511220364_AIMSTools_Manual_Spanish_.pdf)

Vor der Bruegge, Ellen; Stack, Kathleen; y Dunford, Christopher. **El juego de aprendizaje de Crédito con Educación**. Introducción en español. Davis, California: Freedom from Hunger, 1999. Juego simulado que ayuda a profesionales a prever los retos que pudieran surgir al establecer un programa integrado de crédito y educación, así como prepararse para éstos. En el sitio hay otros manuales relacionados con el modelo particular de este tipo de programas.

<http://ffhtechnical.org/recursos/service-delivery-models-spa/credit-with-education-spa/>

# Muestra de memorando de entendimiento para asociación entre \_\_\_\_\_ (ONG) y \_\_\_\_\_ (IMF)

Este memorando de entendimiento sirve como acuerdo entre \_\_\_\_\_ (ONG) y \_\_\_\_\_ (IMF) sobre el alcance y los detalles de nuestra asociación. Tiene el propósito de ser una herramienta que oriente expectativas, funciones y responsabilidades, así como un punto de referencia en común en el futuro si surgieran preguntas o conflictos.

## 1. Aprovechar los intereses en común:

El propósito de esta asociación es apoyar a \_\_\_\_\_ (ONG o persona) a poner en marcha y sostener un negocio. [\[Si hubiera otros elementos de la asociación, agregarlos aquí.\]](#)

Conviene a los intereses de ambas partes considerar este esfuerzo minuciosamente, discutir los progresos con regularidad y efectuar los ajustes que sean necesarios (por ejemplo, en relación con montos de capital, fecha de entrega del crédito y pago del mismo), a fin de coadyuvar a que este esfuerzo conjunto sea exitoso.

## 2. Actividades, funciones y responsabilidades:

La asociación trabajará para lograr los siguientes resultados:

Actividad/Hito	Responsabilidad <a href="#">[quién hará qué]</a>	Calendario

## 3. Fechas importantes:

- La asociación inicia oficialmente: \_\_\_\_\_
- Los pagos provenientes de la IMF serán recibidos por la ONG [\[o nombre de la persona\]](#) en las siguientes fechas: \_\_\_\_\_  
En los siguientes montos: \_\_\_\_\_
- Los pagos del crédito serán recibidos por la IMF en las siguientes fechas: \_\_\_\_\_  
En los siguientes montos: \_\_\_\_\_
- La asociación finaliza oficialmente: \_\_\_\_\_

#### 4. Funciones y comunicación:

La principal persona que tomará decisiones en nombre de la ONG en esta asociación será \_\_\_\_\_, quien deberá estar presente en cualquier discusión concerniente a problemas, asuntos o cambios potenciales en las condiciones de esta relación.

[Agregar la siguiente frase si más de una persona de la organización estará involucrada en esta relación:] La administración cotidiana del trabajo dentro de esta asociación será realizada por \_\_\_\_\_ en representación de la ONG y \_\_\_\_\_ en nombre de la IMF.

La comunicación tendrá lugar primordialmente a través de conversaciones en persona o por vía telefónica, con comunicaciones escritas regulares que documenten los acuerdos alcanzados mediante estas conversaciones u otra información importante relacionada con la asociación.

#### 5. En caso de conflicto:

Si surgiera un desacuerdo o conflicto, ambas partes intentarán primero conversar directamente entre sí a fin de llegar a un acuerdo. En caso de que esto fracasara, las personas representantes de \_\_\_\_\_ (IMF) y de \_\_\_\_\_ (ONG) se reunirán para resolver el acuerdo, que será vinculante.

\_\_\_\_\_  
Firma y cargo (ONG)

\_\_\_\_\_  
Firma y cargo (IMF)

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Fecha

Asuntos adicionales a considerar o discutir con la otra organización e incluir en el documento como pertinentes:

- **Reconocimiento.** Si una de las partes o ambas quieren o esperan que el trabajo o la asociación se dé a conocer a otras partes externas (por ejemplo, la comunidad, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, donantes), deben discutir cómo funcionará esto. ¿Tienen que hacerse estos acercamientos conjuntamente? Si una de las entidades socias tiene un contacto, ¿cómo debe representar a la otra (por ejemplo, ¿tendrá que consultarle a la otra socia por adelantado? ¿Tiene ésta alguna preocupación respecto al contacto? ¿Quiere que se le represente de alguna manera en particular?).
- **Evaluación.** ¿Cómo evaluarán ambas partes la eficacia de este trabajo y de su asociación? Esto debería considerarse detenidamente antes de que el programa inicie para que desde el principio se pueda recolectar alguna información y/o planificar recabarla.

Los asuntos para discutir al considerar cómo medir la asociación incluyen los siguientes:

- a) ¿Cómo sabrás que tuviste éxito?
  - ¿Fueron los objetivos alcanzados o excedidos? (por ejemplo, ¿el préstamo se pagó por completo y a tiempo?)
  - ¿Hubo comunicación regular? ¿Las diferencias fueron resueltas de manera justa y oportuna?
- b) ¿Cómo sabrás que la asociación fue exitosa?
  - ¿Ambas partes se sienten fortalecidas por la experiencia de asociación?
  - ¿Se cumplieron las expectativas de ambas partes?
  - ¿Han surgido evidencias de nuevos aprendizajes respecto a cómo hacer el trabajo y forjar una asociación?
  - ¿Hay voluntad de volver a asociarse?

# Notas

## Agradecimientos

1. Nike Foundation ([www.nikefoundation.org](http://www.nikefoundation.org)) invierte exclusivamente en las adolescentes por considerarlas la fuerza más potente para el cambio y el alivio de la pobreza en el mundo en desarrollo. Las inversiones de la Fundación están diseñadas con el fin de colocar a las adolescentes en la agenda global y hacerles llegar recursos. El trabajo de Nike Foundation es apoyado por Nike, Inc. y NoVo Foundation, una colaboración que ha ampliado significativamente el impacto de la campaña *The Girl Effect* (“El efecto de la niña”).

## Introducción

1. “emprendedor, ra: Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas”, *Diccionario de la Real Academia Española*, 22ª edición, 2001.
2. El Banco Mundial define a jóvenes en situación de riesgo como “personas entre las edades de 12 y 24 años que enfrentan ‘condiciones ambientales, sociales y familiares que obstaculizan su desarrollo personal y su integración exitosa a la sociedad como ciudadanas y ciudadanos productivos’” (Ver *Supporting Youth at Risk: A Policy Handbook for Middle-Income Countries [Apoyando a jóvenes en situación de riesgo: Manual de políticas para países de ingresos medios]*, Banco Mundial, 2008, disponible en árabe e inglés en <http://go.worldbank.org/U26H7QN200>).

## Capítulo 1

1. La palabra “mentoría” (del inglés *mentoring*) se usa con frecuencia en la literatura sobre emprendimientos para describir el proceso de acompañamiento por alguien con más experiencia.

## Capítulo 4

1. Adaptado de la definición del Centro para Evaluación de Programas y Medición de Desempeño, de la Oficina de Asistencia a la Justicia de los Estados Unidos de América, [www.ojp.usdoj.gov/BJA/evaluation/guide/gs2.htm](http://www.ojp.usdoj.gov/BJA/evaluation/guide/gs2.htm).

## Capítulo 8

1. Gangemi, Jeffrey, “Starting Over When Your Business Fails” [“Empezar de nuevo cuando tu negocio fracasa”], *Business Week*, 7 de agosto de 2006, [www.businessweek.com/smallbiz/content/aug2006/sb20060803\\_476462.htm](http://www.businessweek.com/smallbiz/content/aug2006/sb20060803_476462.htm).

## Capítulo 9

1. Kalyanwala, Shveta y Sebstad, Jennefer. *Spending, saving and borrowing: Perceptions and experiences of girls in Gujarat* [Gastar, ahorrar y solicitar préstamos: Percepciones y experiencias de chicas en Guyarat]. Nueva Delhi: Population Council, 2006, [www.popcouncil.org/pdfs/India\\_SpendingSavingBorrowing.pdf](http://www.popcouncil.org/pdfs/India_SpendingSavingBorrowing.pdf).
2. Cabraal, Anuja, Russell, Roslyn y Singh, Supriya, “Microfinance: Development as Freedom” [“Microfinanzas: El desarrollo como libertad”], ensayo presentado en la Conferencia sobre Aprendizaje Financiero, Operaciones Bancarias e Identidad, 25 y 26 de octubre de 2006, Universidad RMIT, Melbourne, Australia, <http://mams.rmit.edu.au/36ym1jz2mrqez.pdf>.
3. Ver: Costo de oportunidad, [www.gerencia.com/costo-de-oportunidad.html](http://www.gerencia.com/costo-de-oportunidad.html).

## Capítulo 11

1. El capital en especie puede incluir un molino donado por una agencia internacional para ayudar a un grupo de mujeres a iniciar un negocio de moledura; una computadora restaurada donada por familiares en el extranjero que ayude a una joven persona de negocios a administrar sus cuentas; o una máquina de coser brindada por una abuela a su nieta para que empiece su propia tienda. También podría incluir materiales tomados de otros negocios (por ejemplo, fruta no muy fresca para el mercado pero con la cual todavía puede hacerse jugo) o del hogar (como ropa vieja para iniciar un proceso de producción de edredones u otros artículos).
2. CAMFED, una ONG internacional dedicada a la educación de niñas en África, desarrolló un Esquema de Fondos Semilla (EFS) cuyo propósito es empoderar a las jóvenes dentro de sus comunidades rurales a fin de que sean económicamente independientes, utilicen sus nuevas habilidades y confianza para beneficiar a sus familias y otras personas cercanas, así como convertirse en modelos fuertes y agentes activas de cambio en esos lugares. El programa les brinda una combinación de capacitación y mentoría en el desarrollo e implementación de un plan de negocios, apoyo financiero a pequeña escala (menos de \$300) no pagadero para ayudarlas a poner a prueba sus planes de negocios y—dependiendo del éxito de este “ensayo”—préstamos que les permitan desarrollar más el negocio. Ver <http://uk.camfed.org>.
3. Instituciones u organizaciones que brindan una amplia gama de productos financieros—incluyendo opciones para depósitos o ahorros y préstamos o crédito—a hogares de bajos ingresos, personas y sus negocios. Dentro de la comunidad internacional del desarrollo se asume que una IMF es una institución formal (por ejemplo, banco o cooperativa) o semi-formal (como una ONG) regulada de alguna manera.

4. TRY (Tap and Reposition Youth / Aprovechar y Reposicionar a la Juventud) es un programa que desarrolla productos microfinancieros para chicas adolescentes. Se deriva de la sustancial experiencia de una de las instituciones de microfinanzas más sólidas en Kenia—el Programa de Empresas Rurales de Kenia. TRY se percató de que las jóvenes abandonaban el programa en parte por su limitado acceso a ahorros, a los cuales necesitaban acceder de manera frecuente e intermitente. Más información (en inglés) sobre TRY está disponible en [www.popcouncil.org/pdfs/seeds/seeds23.pdf](http://www.popcouncil.org/pdfs/seeds/seeds23.pdf).
5. “Prenda” es un artículo de valor que pasaría a ser propiedad del banco si la persona prestataria no pagara el préstamo. Podría ser un vehículo, una pieza de maquinaria o incluso una casa.
6. La ONG internacional **Freedom from Hunger** (Libres de Hambre) ha desarrollado un plan integrado de crédito y educación en salud que utiliza una parte del interés sobre préstamos para brindar educación en salud durante el cobro de créditos y en reuniones de grupo. Un riguroso estudio demostró que este programa combinado tuvo un mayor impacto sobre la salud de las prestatarias y sus familias que si sólo se les hubiera brindado acceso a crédito para generación de ingresos. Muchos de los programas crediticios más conocidos (por ejemplo, del **Banco Grameen** de Bangladés—en el cual las mujeres conforman el 97 por ciento de los casi ocho millones de personas que reciben préstamos—y de **Pro Mujer**) siempre han incluido mensajes sencillos sobre educación en salud en sus interacciones con personas prestatarias.
7. La mayoría de agencias que refieren a mujeres jóvenes no discute a fondo el proceso de referencia; sin embargo, hacerlo podría ser útil, en vista de los retos singulares que las jóvenes enfrentan al transitar por el mundo crediticio.

# Organizaciones que brindan recursos

A continuación figura una lista selecta de recursos para el empoderamiento económico de mujeres y jóvenes de países en desarrollo, sobre todo de América Latina, y de organizaciones que trabajan en este tema. Cada organización cuenta con materiales en español; algunas también los ofrecen en portugués. Estos grupos pueden tener experiencia en áreas que son de interés para tu organización, materiales a la venta y/o asistencia técnica práctica disponible.

## Fundación E

[www.fundacione.org](http://www.fundacione.org)

Esta fundación mundial con sede en México se dedica a la generación de empleos y empresas utilizando un enfoque multisectorial y multicultural. Todos sus programas están centrados en desarrollo de emprendedores; fortalecimiento de micro y pequeñas empresas; autoempleo y generación de empleos sustentables y dignos. La Fundación ofrece cursos, asistencia técnica y diversas publicaciones sobre jóvenes en los negocios y guías técnicas (por ejemplo, para diseño de un plan de negocios) por un precio (ver “Publicaciones” en su sitio).

## Fundación Impulsar

[www.fundacionimpulsar.org.ar](http://www.fundacionimpulsar.org.ar)

Con sede en Argentina, esta fundación ayuda a jóvenes a superar el desempleo a través del emprendimiento. Se centra en jóvenes de escasos recursos, combinando la mentoría empresarial con asistencia financiera y orientando a estas personas a lo largo del proceso de establecer un negocio. La Fundación brinda a emprendedores potenciales cursos gratuitos de capacitación, por ejemplo, acerca de cómo realizar estudios de mercado y refinar planes de negocios antes de presentarlos. Aunque su enfoque geográfico está en Argentina, sus ejemplos y experiencia pueden aplicarse a otros países de la región. Puedes enterarte de más lecciones aprendidas y recursos disponibles en su sitio y el enlace a su socio YBI ([Jóvenes Empresarios Internacionales](#)).

## International Youth Foundation / Fundación Internacional para la Juventud

[www.iyfnet.org](http://www.iyfnet.org)

Esta fundación trabaja a nivel mundial en asuntos cruciales que afectan a la juventud, entre ellos los medios de subsistencia. Se asocia con organizaciones de diversos sectores y a lo largo de las Américas. Trabaja estrechamente con una comunidad de empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad civil que han asumido el compromiso de trabajar con

jóvenes. Su sitio incluye una base de datos navegable sobre “recursos para aprendizaje”, ofreciendo diversos materiales relacionados con el empoderamiento económico. Para ver la página en español, visita [www.iyfn.net.org/search/node?keys=Spanish](http://www.iyfn.net.org/search/node?keys=Spanish).

### Junior Achievement / Jóvenes Emprendedores

[www.ja.org](http://www.ja.org)

Es una organización sin fines de lucro que trabaja en comunidades de diversas partes del mundo preparando a jóvenes para que trabajen y se superen en una economía global. Se centra en el desarrollo de habilidades de jóvenes de todas las edades por medio de sesiones de capacitación impartidas en colaboración con organizaciones o escuelas socias locales; algunos currículos están disponibles por un precio. En muchos países de América Latina hay socios de Jóvenes Emprendedores, como [Empresarios Juveniles de Guatemala](#) y la [Fundación Paraguaya](#).

### Microfinance Opportunities / Oportunidades de Microfinanzas

[www.microfinanceopportunities.org](http://www.microfinanceopportunities.org)

Este centro de recursos para microempresas trabaja con personas de bajos ingresos a fin de incrementar su acceso a servicios financieros en tres áreas: educación financiera; microseguros; y estudios de mercado y evaluación de impacto. Un currículo sobre educación financiera global y otro acerca de remesas en español pueden comprarse a través de internet o escribiendo a [outreach@mfopp.org](mailto:outreach@mfopp.org) (todos los mensajes electrónicos enviados en español serán respondidos en este idioma).

### Population Council / Consejo de Población

[www.popcouncil.org/espanol.asp](http://www.popcouncil.org/espanol.asp)

Ésta es una organización internacional sin fines de lucro dedicada a una gama de asuntos de salud y sociales en el mundo en desarrollo. El enfoque de su programa sobre pobreza, género y juventud procura comprender y abordar las dimensiones sociales de la pobreza, las causas y consecuencias de la desigualdad de género, las disparidades de oportunidad que surgen durante la adolescencia y los elementos esenciales para llegar a una vida adulta exitosa y productiva en los países en desarrollo. Recursos relacionados sobre talleres, aprendizaje financiero, creación de programas de ahorro, etc. en entornos de bajos recursos están disponibles (y pueden descargarse del sitio) gratuitamente.

### Portal de Juventud para América Latina y el Caribe

[www.joveneslac.org](http://www.joveneslac.org)

Éste es un portal diseñado por y para jóvenes—incluyendo redes, organizaciones y grupos juveniles, así como personas que trabajan con jóvenes en América Latina y el Caribe. El sitio sirve como lugar de reunión, una red de redes de organizaciones juveniles y personas que trabajan con jóvenes—públicas y privadas, nacionales e internacionales—en numerosos temas relacionados con jóvenes en la región. Ofrece acceso a una variedad de infor-

mación relativa a la juventud, incluyendo herramientas administrativas, género, derechos y empleo a través de bibliotecas virtuales y bases de datos; boletines de futuros eventos y servicios; espacios para tertulia; discusiones en foros electrónicos, además de servicios técnicos y centros de documentación. El sitio se centra en siete grupos: afrodescendientes, jóvenes indígenas, jóvenes rurales, jóvenes de áreas urbanas, jóvenes estudiantes, jóvenes religiosos y mujeres jóvenes. El sitio está disponible en español e inglés y puede resultarles especialmente útil a organizaciones que tienen programas de emprendimiento para personas adultas y ahora están considerando las necesidades especiales de las mujeres jóvenes.

### Save the Children / Salvemos a la Niñez

[www.savethechildren.org](http://www.savethechildren.org)

Esta organización de desarrollo internacional trabaja en todo el mundo en una diversidad de asuntos que afectan a la niñez; su énfasis dentro del área de medios de subsistencia está en las capacidades, los bienes y estrategias que las personas utilizan para ganarse la vida—incluyendo ingresos y empleo, acceso a mercados, bienes y servicios, así como producción primaria de alimentos. Su trabajo incluye ahorros colectivos y capital social con jóvenes y esquemas de microseguros en áreas rurales. En la sección “Professional Resources” [recursos profesionales] de su sitio puedes descargar recursos sobre asuntos tales como principios del diseño de programas y recomendaciones técnicas para el fortalecimiento económico de niñas y niños vulnerables (ver: [www.savethechildren.org/search.jsp?query=Spanish&submit.x=25&submit.y=9](http://www.savethechildren.org/search.jsp?query=Spanish&submit.x=25&submit.y=9)).

### SEEP Network / Red de Educación y Promoción de la Pequeña Empresa

[www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org)

Esta organización vincula a profesionales del área de microempresas de todo el mundo. SEEP produce guías y herramientas prácticas, desarrolla capacidad y ayuda a establecer estándares para promover un ingreso sostenible en todos los hogares. En la sección de recursos del sitio se pueden descargar productos, herramientas y materiales de capacitación orientados por profesionales sobre una variedad de temas relacionados con el empoderamiento económico (por ejemplo, “desarrollo de empresas”); muchos de éstos son presentaciones en PowerPoint o información sintetizada de discusiones en grupo. Puedes ver los recursos en español entrando a [www.seepnetwork.org/Pages/ResourcesList.aspx](http://www.seepnetwork.org/Pages/ResourcesList.aspx). Para leer sobre la Red SEEP y materiales disponibles en español (y otros idiomas), pulsa sobre “Español” en la parte inferior derecha del portal.

### Street Kids International

[www.streetkids.org](http://www.streetkids.org)

Ésta organización mundial sin fines de lucro ayuda a jóvenes que viven en la calle a aprender cómo mantenerse y tomar decisiones bien informadas que tengan un impacto positivo en sus vidas. También genera conciencia sobre los derechos de estas personas. La organización trabaja estrechamente con personal que apoya a la niñez y juventud en una

variedad de roles, utilizando trabajadoras y trabajadores jóvenes para que propicien la participación de niñas y niños de la calle a través de talleres innovadores e interactivos, animaciones y herramientas sobre emprendimientos de negocios, salud sexual y uso de drogas. Después de capacitar a las y los jóvenes, se les proporcionan materiales que puedan usar en su trabajo. Para conocer más sobre capacitación y materiales en español, escribe a [info@streetkids.org](mailto:info@streetkids.org) (todas las comunicaciones enviadas en español serán respondidas en este idioma).

### **Women's World Banking / Banco Mundial de la Mujer**

[www.swwb.org](http://www.swwb.org) / [www.bancomujer.org](http://www.bancomujer.org)

El Banco Mundial de la Mujer es una organización sin fines de lucro dedicada a incrementar los bienes económicos, la participación y el poder de las mujeres pobres en los países en desarrollo como emprendedoras y agentes económicas, abriendo su acceso a las finanzas, los conocimientos y los mercados. Tiene una red de organizaciones de microfinanzas y bancos que comparten el compromiso de ayudar a las mujeres de escasos recursos a acceder a servicios e información en materia de finanzas. El Banco procura construir una red de instituciones financieras sólidas alrededor del mundo y asegurar que el rápidamente cambiante campo de las microfinanzas se centre en las mujeres como clientas, innovadoras y lideresas. Para obtener materiales en español (la mayoría por un precio) visita [www.swwb.org/publications/all/spanish](http://www.swwb.org/publications/all/spanish). Varias publicaciones gratuitas en español pueden descargarse en [www.bancomujer.org/publicaciones.htm](http://www.bancomujer.org/publicaciones.htm).

### **Young Americas Business Trust / Fondo para Jóvenes Empresarios de las Américas**

[www.mybiz.net](http://www.mybiz.net)

El Fondo para Jóvenes Empresarios de las Américas (YABT, por sus siglas en inglés) es una organización sin fines de lucro afiliada a la Organización de Estados Americanos (OEA) que colabora con socios locales y regionales para crear oportunidades laborales y reducir la pobreza apoyando y fomentando el emprendimiento juvenil. YABT funciona como catalizador para el desarrollo del emprendimiento juvenil en las Américas a través de capacitación en desarrollo de habilidades, asociaciones, liderazgo y tecnología. Ofrece materiales y cursos por internet en español, inglés y portugués, además de directorios de recursos por tema (tales como "Desarrollo de emprendimientos"). Actualmente hay secciones de YABT a nivel nacional y representantes en 25 países de las Américas. A fin de ver el portal, desde el cual podrás iniciar tu búsqueda, utiliza este enlace [www.mybiz.net/yabt/main/](http://www.mybiz.net/yabt/main/) y pulsa sobre el botón para español o portugués en la parte superior de la página.