

## Género e interculturalidad: La dinámica del proceso emprendedor en el Municipio de Sucre

ORLANDINI-Ingrid†

*Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, Facultad de Contaduría Pública y Ciencias Financieras, calle Grau N° 117, Sucre, Bolivia.*

Recibido 24 de Enero, 2014; Aceptado 13 de Junio, 2014

### Resumen

El presente documento resume los resultados de un proceso de investigación sobre emprendimientos femeninos e interculturales en el Municipio de Sucre, el objetivo principal de la obra es "analizar las características de los emprendimientos femeninos e indígenas en el Municipio de Sucre". Los resultados de la investigación demuestran la tendencia a que los femeninos y emprendimientos interculturales están ubicados en las actividades relacionadas con la producción de prendas de vestir, Artesanías y chocolates. Generalmente se trata de emprendimientos con poca formalización y cantidades de inversión más bajo financiadas principalmente por medio de los recursos propios, un 90% son microempresas.

### Intercultural, chocolates, vestidos

### Abstract

The present document summarize the results of an investigation process on feminine and intercultural emprendimientos in the Municipality of Sucre, the primary target of the work is "to analyze the characteristics of the feminine and indigenous emprendimientos in the Municipality of Sucre". The results of the investigation demonstrate tendency to that the femenines and intercultural emprendimientos are located in activities related to the article production todress, handycraft and chocolates. Generally one is emprendimientos with little formalization and amounts of investment rather low financed mainly by means of own resources, a 90% are microenterprises.

### Intercultural emprendimientos, dress, handycraft, chocolates

**Citación:** ORLANDINI Ingrid. Género e interculturalidad: La dinámica del proceso emprendedor en el Municipio de Sucre. Revista de Sistemas y Gestión Educativa .2014, 1-1:28-61

† Investigador contribuyendo como primer autor

## Introducción

En los últimos cinco años el concepto de emprendedurismo ha cobrado importancia en toda América Latina y el Municipio de Sucre no es la excepción, sin embargo se ha estado manejando la descripción del perfil del emprendedor con una visión solamente masculina tal es el caso del estudio sobre el desarrollo emprendedor en América Latina realizado por BID y FUNDES, el cual al describir el perfil del emprendedor dinámico en la región concluye: “El emprendedor típico es un hombre joven de clase media y elevado nivel educativo”.

Más adelante en sus recomendaciones de política destaca que : “... el acceso a las oportunidades para ser empresario debe ser más equitativo, a efectos de incrementar las fuentes de riqueza económica y el número de emprendedores dinámicos y fortalecer los canales de movilidad social.

Una decidida acción que facilite la incorporación de mujeres a la creación de empresas tiene igualmente gran potencial para ampliar la base de nuevos emprendimientos dinámicos”. (BID, 2004).

Otro estudio sobre la “Caracterización del emprendedor de la ciudad de Sucre” hace un análisis interesante sobre los rasgos psicológicos de los empresarios y de los estudiantes universitarios, en este análisis solamente se hace una diferenciación por género de la composición de empresarios y/o emprendedores.

No se diferencia el perfil de éstos por género, el trabajo continúa manejando el concepto de: “...el emprendedor se caracteriza por una actitud activa frente al entorno, manifestada a través de la creación de un nuevo negocio o del auto-empleo, o por la toma de decisiones frente a oportunidades previamente identificadas por él...” (Mita y Mújica, 2008:13

El estudio sobre Empresarialidad en Sucre señala: “Otro término necesario de definir es Entrepreneurship, término que asume gran vigencia en el ámbito científico, académico y político y su “significado varía según el enfoque e intención de quien lo utiliza” (González, 2004). Desde una perspectiva económica entrepreneurship se refiere al proceso de creación de empresas. Para algunos investigadores consiste en el conjunto de aptitudes necesarias para la creación de empresas, en tanto que otros se centran más en el proceso, etapas, de creación de empresas.....” (Bustillos, 2007).

Otro concepto que se debe tener presente a la hora de hablar de Emprendedurismo es la percepción de la auto-realización que poseen los individuos para alentar o inhibir la intencionalidad de emprender, esta intencionalidad puede variar de acuerdo al estadio o fase en que se encuentra el individuo para llevar a cabo sus sueños. Como suele suceder con muchos fundadores de empresas, que descubren que el entusiasmo de la novedad se ve opacado por el aburrido día a día de los negocios, después de verse envueltos en el diario transcurrir de su organización”(Bürkli Escurra; 2004).

Fletcher abarca no solamente la creación de empresa en su conceptualización sino, también, la innovación: “El concepto de emprendedurismo no aplica solamente a aquellos perfiles que son capaces de generar empresas nuevas, sino aquellos que son capaces de aplicar transformaciones en donde estén”. (Fletcher, 2007).

En todos estos estudios no se han considerado los factores específicos que limitan y/o que promueven los emprendimientos de las mujeres o de los pueblos indígenas y sus diferencias con la actividad emprendedora de los otros actores.

Por ello, se considera importante generar y fortalecer una cultura de emprendimiento que implique reconocer rasgos del comportamiento social y económico particular de los grupos de la población que se consideran más vulnerables: las mujeres y los pueblos indígenas. Es posible contribuir con los resultados de esta investigación a la generación de propuestas que sean factibles de ser llevadas a la práctica, las cuales permitan apoyar una inserción adecuada de emprendimientos posibilitando la mejora de la calidad de vida de los actores involucrados

## Desarrollo Metodológico

### Métodos teóricos

Método Analítico; se aplicará este método distinguiendo los factores que inciden en el involucramiento de los negocios de mujeres y de pueblos indígenas en cadenas de valor, de este modo se evidencian las relaciones, las falencias en la práctica de la implementación y sobre todo los ajustes a la misma.

- Método Sistemático; la dinámica de los procesos emprendedores tiene sus componentes y además debe tomar en cuenta el relacionamiento con su entorno, por tanto se requiere de la aplicación del método sistemático para analizar los factores que inciden en la sostenibilidad económica de los mismos, las causas y consecuencias de su dinámica.
- Método Inductivo-deductivo; se emiten conclusiones generales resultantes de la sistematización y de las lecciones aprendidas en los casos particulares.
- Método estadístico; que permita analizar la información cuantitativa y formular las tendencias a futuro de los fenómenos con base en las ciencias económicas.

### Método empírico

Se utilizará el método empírico ya que se miden y evalúan los datos recolectados en el trabajo de campo. Los instrumentos utilizados para la aplicación del método empírico son:

Revisión bibliográfica; en una primera fase se procederá a revisar toda la documentación disponible en los centros de documentación de la ciudad de Sucre (Bibliotecas, Archivos, ONG entre otros). De esta manera se recopilará información referida a conceptos teóricos que servirán de insumo para la construcción del Marco Teórico y el Balance de la Cuestión Temática.

Entrevistas estructuradas dirigidas a expertos; se aplicarán cuestionarios pre definidos a personalidades del sector empresa de la ciudad de Sucre.

Estas entrevistas serán a profundidad, permitiendo un mejor acercamiento a las respuestas del informante y posibilitando su consistencia. El registro de las entrevistas se realizará con ayuda de una grabadora reportera digital, así se garantiza su transcripción textual, lo más fidedignas posible.

Para ello se han identificado a las siguientes personas:

Cintha Castillo	Gerente FEPCH
Lorenzo Catalá	Gerente de la CAINCO
Chuquisaca	
Sergio Gutiérrez	Gerente CIOEC Sucre
Shusef Shugair	Presidente de la FEPCH
Clori Sauma	Responsable de
	promoción del emprendedurismo de la
	CAINCO

Entrevistas a informantes clave; estas entrevistas fueron útiles para estructurar historias de vida de emprendedores cuyas características denoten los enfoques de género e interculturalidad. Se hicieron 6 entrevistas las cuales, luego se transformaron en historias de vida con la cuales se pudo realizar el análisis cualitativo de la investigación.

Encuesta a empresarias/os; para la recolección de la información sobre las características y dinámica del proceso emprendedor incorporando la variable género e intercultural en el Municipio de Sucre se aplicará un formulario de preguntas, distribuidas en cuatro secciones.

Información general del emprendimiento; información sobre la etapa de gestación del emprendimiento; información sobre la etapa de puesta en marcha del emprendimiento; información sobre los primeros años de operación y marcha actual del emprendimiento; e identificación de necesidades de apoyo de los emprendimientos.

### Marco Muestral

Para la selección de las empresas a ser encuestadas se elaboró un inventario de emprendimientos que realizan sus actividades en el Municipio de Sucre y que incluyó:

- Empresas grandes, medianas y pequeñas
- Organizaciones Económicas Campesinas.

Un primer inventario de un total de 250 emprendimientos fue proporcionado por instituciones como la Federación de Empresarios Privados de Chuquisaca y CIOEC.

Posteriormente estos registros fueron “depurados” mediante la aplicación rigurosa de un conjunto de cuatro criterios que deberían cumplir los emprendimientos para ser incluidos en la investigación, siendo éstos:

### Funcionamiento y ubicación en el Municipio de Sucre

Empresas cuya actividad económica esté en el ámbito de la producción o manufactura.

Con perspectivas de crecimiento (especialmente en la pequeña empresa).

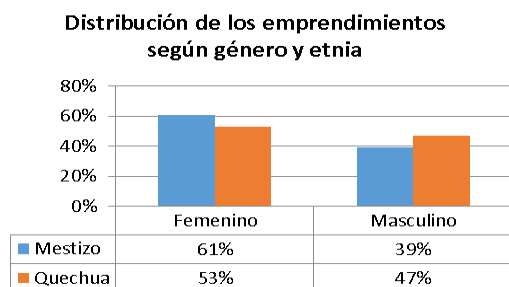
Con más de un año de existencia (especialmente en la micro y pequeña empresa).

A partir de la aplicación de estos criterios, el universo de empresas quedó reducido a 50, con las cuales se pudo determinar la muestra que se presenta más adelante.

## Resultado y discusión

### Análisis de género e interculturalidad de los emprendimientos

Para construir el inventario de emprendimientos por género e interculturalidad del Municipio de Sucre se analizaron cincuenta empresas del sector productivo o manufacturero que tengan por lo menos 1 año de antigüedad y que están catalogadas como micro y pequeña empresa. En esta parte del análisis de resultados se presentan los hallazgos más importantes respecto a los cincuenta emprendimientos incluidos en el estudio. De manera general y como punto de partida se identificó que en el Municipio de Sucre existe un 61% de emprendimientos femeninos cuyas propietarias se auto identifican como mestizas y un 53% de empresarias que son quechuas; estas proporciones son superiores a las de los empresarios que:

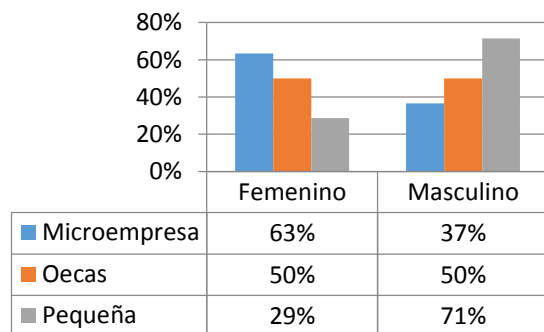
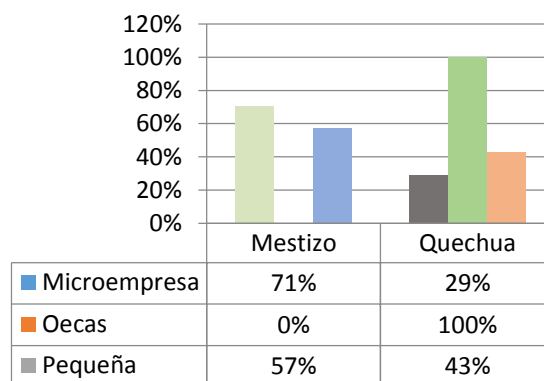


**Gráfico 1** Distribución de los emprendimientos según género y etnia

De acuerdo a los datos anteriores se puede concluir que existe un mayor número de emprendimientos quechuas a cargo de mujeres en relación a los varones.

En cuanto al tamaño de las empresas estudiadas un número mayor de mujeres y empresarios/as mestizos/as son propietarios de microempresas, constituyendo el 63% y 71% del total, respectivamente.

Por otro lado, en el caso de las Organizaciones Económicas Campesinas el 100% están en manos de asociaciones de productores quechuas y a su interior se nota una distribución equitativa entre hombre (50%) y mujeres (50%).



**Gráfico 2** Tamaño de las empresas

Finalmente, en el caso de las empresas pequeñas los porcentajes más grandes se presentan en el grupo de mestizos (57%) y de varones (71%).

Otra variable analizada de forma general es el rubro o actividad productiva a la que están dedicadas las OECAs, Pequeñas y Micro Empresas incluidas en la muestra; entre los resultados destacables se puede afirmar que el 40% de las mujeres mestizas se dedican a la confección de ropa y un 30% a la fabricación de chocolates artesanales, el 23% de los varones mestizos se dedican a la producción de muebles y otros productos de madera y un 15%, también a los chocolates artesanales.

Actividad o rubro	Mestizo		Quechua	
	Femenino	Masculino	Femenino	Masculino
Bordados en general		8%		
Chocolates artesanales	30%	15%		
Chocolates industriales		8%		
Equipos de construcción				13%
Insumos para fontanería				13%
Muebles y prod. de madera	5%	23%	22%	25%
Prendas de vestir (confección)	40%		33%	
Prendas de vestir artesanales	5%			13%
Prendas de vestir de punto	5%		11%	
Producción de esculturas				13%
Producción de sombreros		8%		
Producción y comercialización de arreglos florales			11%	
Producción y comercialización de joyas en general		8%		
Productos alimenticios	5%	15%	11%	
Ropa deportiva	10%	15%	11%	
Transformación de prod. agrícolas naturales y ecológicos				25%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 1** Actividades productivas de los emprendimientos estudiados

En el caso de los quechuas: las mujeres se dedican, al igual que las mestizas, a la confección de ropa en un 33%, un 22% produce muebles o productos de madera; los varones quechuas por su parte se dedican a la transformación de productos agrícolas naturales y ecológicos y a la producción de muebles con un 25% en cada actividad.

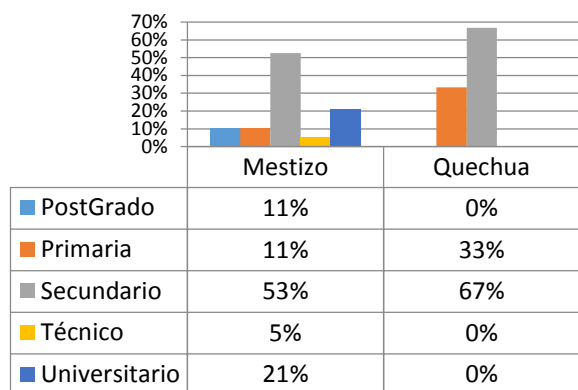
### Características de los emprendimientos femeninos

Para el análisis específico del tema se tomó en cuenta solamente los negocios del sector productivo pertenecientes a mujeres que constituyen veinticinco emprendimientos entre micro, pequeñas empresas y organizaciones económicas campesinas.

En primer lugar se identificaron las características propias de las emprendedoras, es decir, su condición social en términos educacionales, económicos y demográficos como elementos que permiten identificar parte del capital humano, intelectual y social de las mujeres en dicho contexto, se exploran características respecto a la actividad realizada por las mismas, indagando los sectores productivos en los cuales preferentemente se desenvuelven y la forma en que desarrollaron sus emprendimientos.

### Nivel educativo

La mayor parte de los emprendimientos femeninos pertenecen a mujeres que han completado la secundaria, el análisis evidencia que, en especial, las mujeres quechuas han cursado, solamente hasta el nivel educativo secundario.



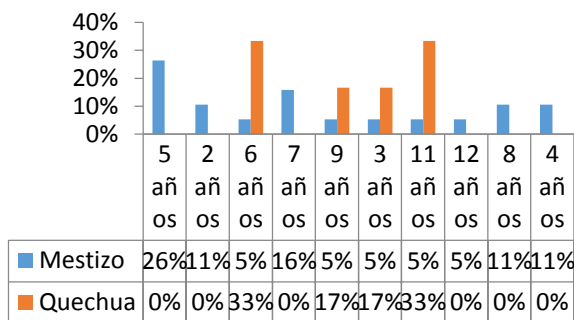
**Gráfico 3** Nivel educativo de las empresarias

En el caso de las mestizas un porcentaje del 53% tienen una educación a nivel secundario, un 21% ha cursado estudios a nivel licenciatura, un porcentaje de 11% tiene sólo el nivel de primaria, igual porcentaje se presenta a nivel de postgrado y un 5% tiene el nivel educativo técnico.

La mayor parte de las empresarias que cursaron solamente hasta el nivel secundario señalan que no pudieron continuar sus estudios, precisamente, por la prioridad otorgada a la creación y desarrollo de su emprendimiento.

### Antigüedad de las empresas

En cuanto al tiempo de funcionamiento la empresa más antigua data del año 1997 y la más reciente del año 2007 ambas corresponden a mujeres mestizas, en general los datos se muestran de la siguiente manera:



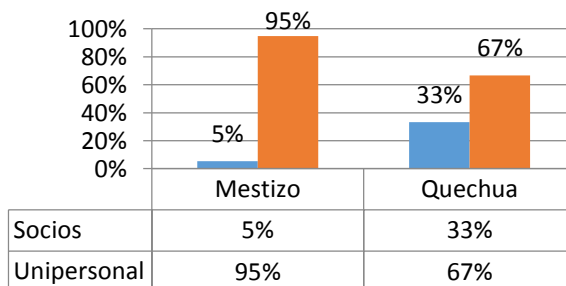
**Gráfico 4** Antigüedad de las Empresas.

El 26% de los emprendimientos femeninos mestizos tienen una antigüedad de 5 años, un 16% de 7 años y un 11% son de reciente creación (2 años).

En el caso de los emprendimientos femeninos quechuas el 33% tiene una antigüedad de 6 años; un mismo porcentaje concentra a emprendimientos que datan de hace 11 años los de reciente creación corresponden al 17% y datan de hace 3 años.

### Asociación

La mayor parte de los emprendimientos femeninos son unipersonales, a excepción de algunas pequeñas empresas y de las OECA's incluidas en el análisis.

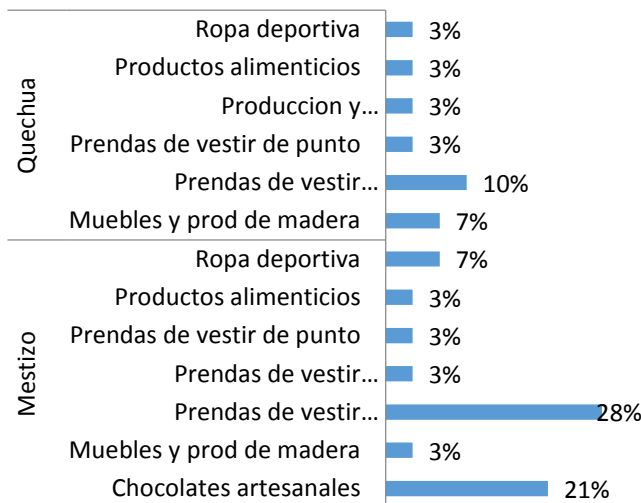


**Gráfico 5** Asociación de los emprendimientos

En los emprendimientos mestizos son unipersonales en su mayoría solamente existe un 5% de asociaciones; mientras que en el caso de los emprendimientos quechuas el 33% son asociaciones y el 67% son unipersonales. En general la mayor parte de las empresarias tanto quechuas como mestizas buscan liderizar su propia empresa sin socios.

**Magnitud y actividad principal**

El sector de las empresas liderizadas por mujeres puede ser clasificado por rubros de acuerdo a la actividad que ellas desarrollan, en este sentido y para fines de la presente investigación se han identificado a los siguientes rubros: Fabricación de prendas de vestir (confecciones) que representan para las empresarias quechuas el 10% y para las mestizas el 28%; otro rubro importante es la producción de chocolates artesanales con el 21% pero solamente para las mujeres que se consideran mestizas.

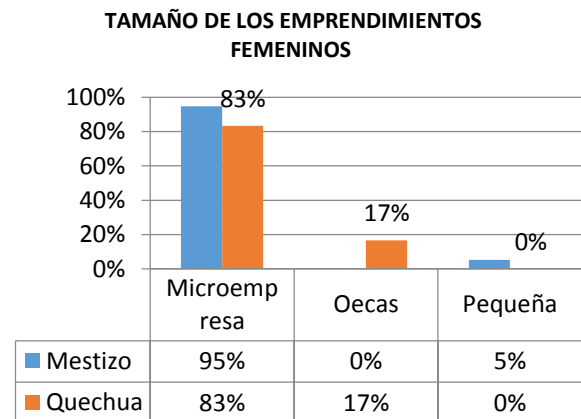


**Gráfico 6** Actividad principal de las empresarias según auto identificación étnica

Se evidencia, también, emprendimientos como la fabricación de ropa en general, los productos alimenticios y los arreglos florales como actividades productivas a las que se dedican las mujeres ya sea quechuas o mestizas.

**Tamaño de los emprendimientos femeninos**

La variable que mide la magnitud del emprendimiento es la diferenciación de la empresa en micro, pequeña o grande; de acuerdo a la clasificación tomada en cuenta para este estudio se considera que una microempresa tiene hasta 10 empleados, una pequeña hasta 19, una mediana hasta 49 y una grande más de 50 empleados.



**Gráfico 7** Tamaño de los emprendimientos femeninos

De acuerdo al gráfico anterior, el porcentaje de Microempresas es mucho mayor tanto en emprendimientos de mestizas como en emprendimientos de quechuas; sin embargo un mayor porcentaje de mujeres mestizas están a cargo de microempresas.

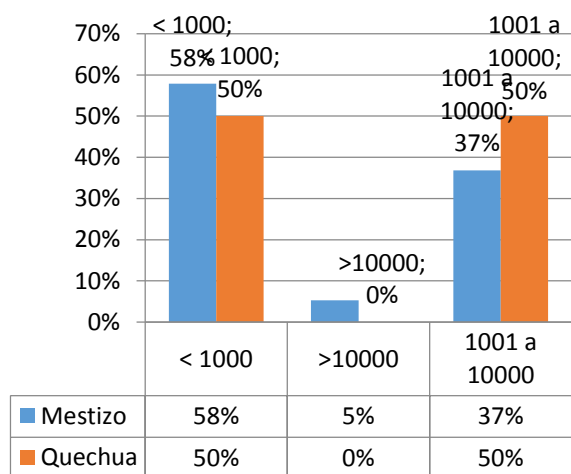


En el caso de las OECAs se nota que todos los emprendimientos con características de asociación campesina encontrados corresponden a las mujeres quechuas y representan el 17%.

Solamente el 5% de los emprendimientos de mujeres mestizas se considera empresa pequeña.

### Inversión inicial

La inversión inicial es el desprendimiento de un capital de parte de las emprendedoras para poder generar mayores beneficios tanto personales como económicos.



**Gráfico 8** Monto de capital inicial de los emprendimientos femeninos

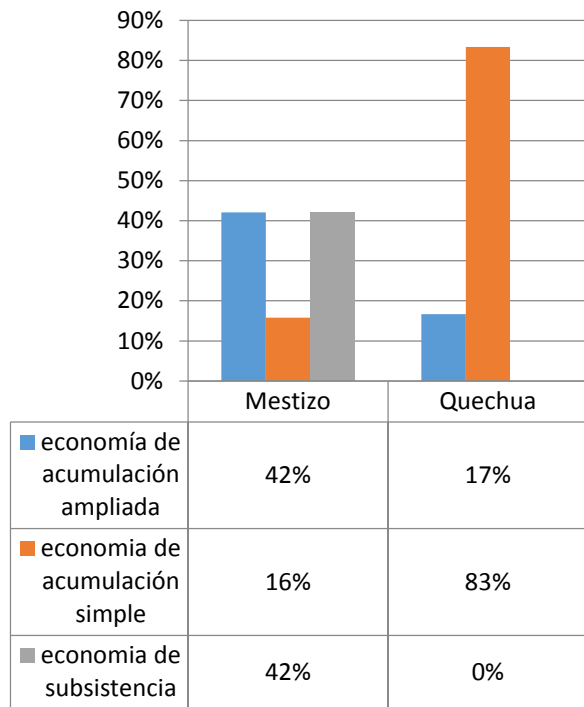
Se observa que el capital de arranque, en la mayoría de los casos, es menor a los mil dólares, tanto en mestizas (58%) como en quechuas (50%). Entre 1001 y 10.000 dólares se encuentran el 37% de mestizas y el 50% de quechuas; se nota que existen un mayor porcentaje de mujeres quechuas con una mayor inversión.

Finalmente las inversiones mayores a los Diez Mil Dólares constituyen el 5% pero solamente de las mujeres mestizas.

### Productividad de los emprendimientos femeninos

La productividad de las empresas liderizadas por mujeres en el municipio de Sucre presenta tres segmentos productivos, una economía de acumulación ampliada, economía de acumulación simple y una economía de subsistencia.

En general de acuerdo a la clasificación utilizada en otros países de Latinoamérica se considera que hasta 23,8 salarios mínimos al año los negocios son de subsistencia debido a que, solamente, reproducen su fuerza de trabajo y no pueden generar excedentes para ampliar sus inversiones; hasta 47,9 salarios al año, los emprendimientos se consideran de acumulación simple y desde 48 salarios al año se consideran de acumulación ampliada; en los dos últimos casos se pueden obtener excedentes que permitan el crecimiento del emprendimiento. Para el análisis se calculó en base a los ingresos netos anuales obtenidos por los negocios y el salario mínimo vigente en Bolivia que durante la gestión 2009 fue de 647 Bs mes. Los resultados del cálculo se presentan a continuación:



**Gráfico 9** Calculo de la productividad en los emprendimientos femeninos

Según el gráfico anterior, el 42% de los emprendimientos que pertenecen a mestizas tienen una economía de subsistencia, el 83% de los emprendimientos de quechuas son de acumulación simple porcentaje mayor en relación a los de mestizas que es del 16%.

En el caso de la acumulación ampliada el 42% de los negocios de mestizas y el 17% de quechuas obtienen ingresos que les permiten realizar inversiones que generen crecimiento para la empresa.

En general a través del análisis de la productividad de esta clase de emprendimientos se puede indicar que la mayor parte de los emprendimientos femeninos se encuentran entre una acumulación simple y ampliada lo cual es un parámetro que permite afirmar que contribuyen al crecimiento del sector industrial local.

**Análisis sistémico de los emprendimientos femeninos e interculturales**

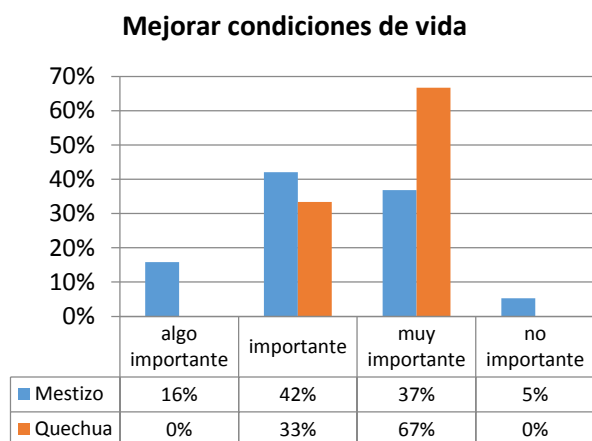
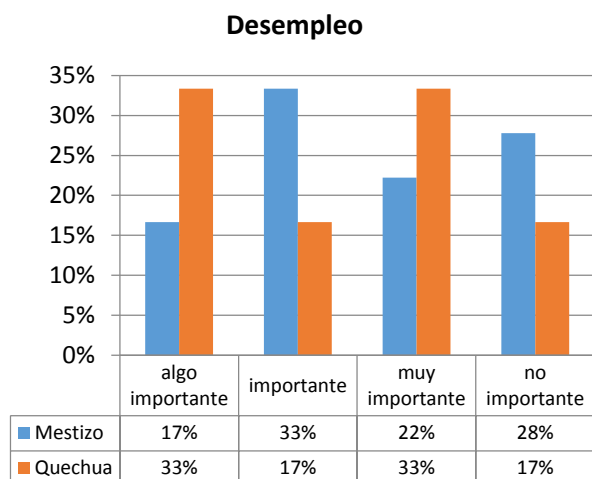
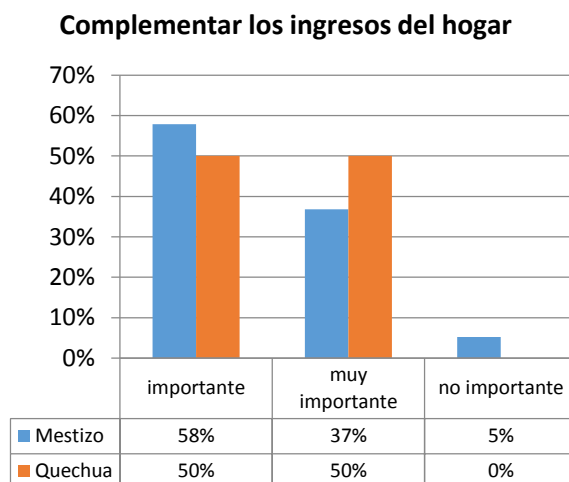
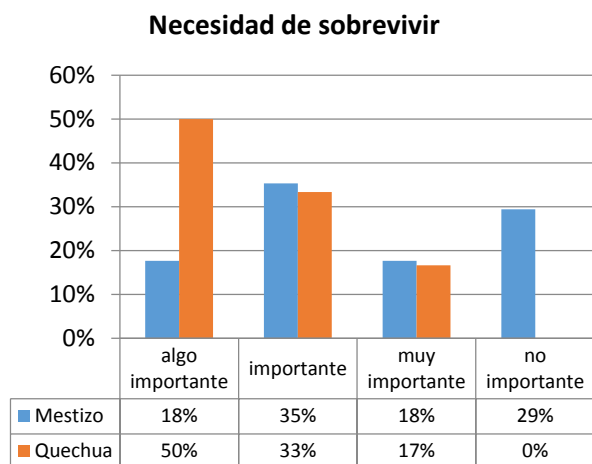
Para realizar el análisis sistémico se tomó en cuenta tres etapas: Gestación, puesta en marcha y desarrollo de los negocios.

**Etapas de gestación**

En esta etapa de gestación se puede observar las diferentes motivaciones que tuvieron las mujeres al emprender sus negocios y las competencias que desarrollaron en ese proceso.

**Motivaciones Económicas**

En cuanto al estudio del factor económico las mujeres que liderizan las diferentes empresas señalan que al momento de emprender sus negocios las motivaciones que toman en cuenta son obtener mayores ingresos, desarrollar alguna clase de actividad para cubrir su propio desempleo y la necesidad de sobrevivir, entre las más importantes.



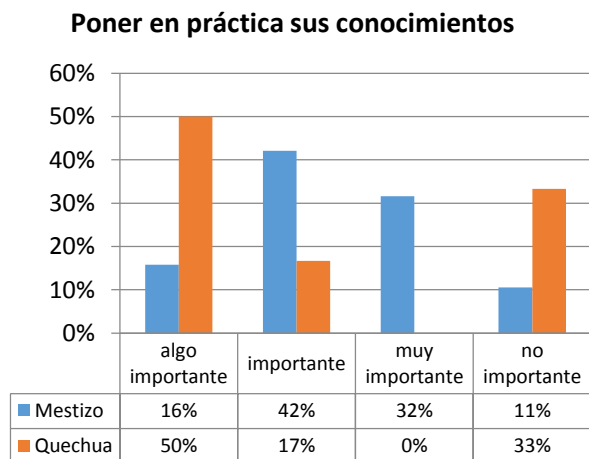
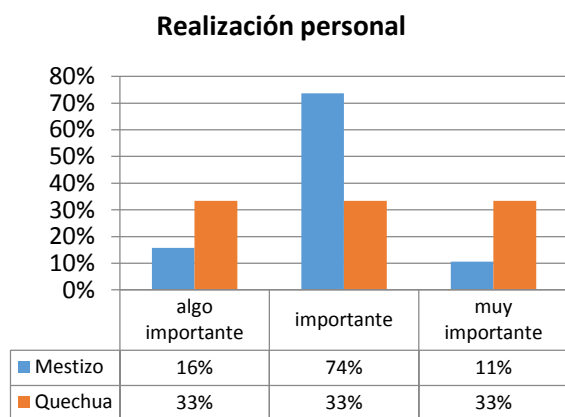
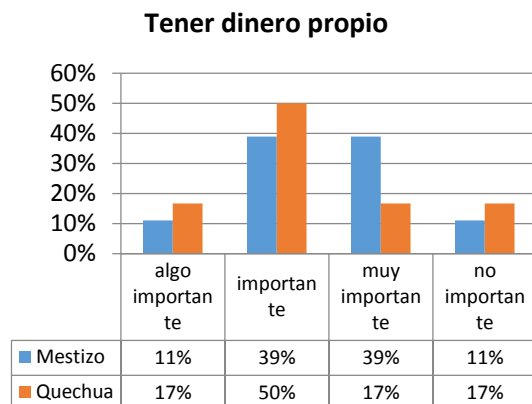
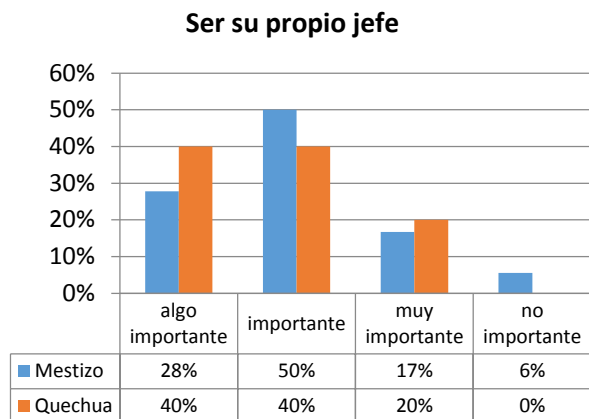
**Gráfico 10** Motivaciones económicas

La motivación económica que mayor influencia tuvo al momento de comenzar el emprendimiento es la mejora de las condiciones de vida ya que para el 37% de las mestizas y para el 67% de las quechuas este aspecto es muy importante.

Por otro lado el 53% de mestizas y el 67% de los quechuas opinan que el aspecto nada importante es ser “rica”.

### Motivación relacionada a la Superación Personal

En lo que se refiere a la superación personal de las emprendedoras ellas revelan que los aspectos que toman en cuenta son ser su propio jefe, lograr su realización personal, tener dinero propio y poner en práctica sus conocimientos.



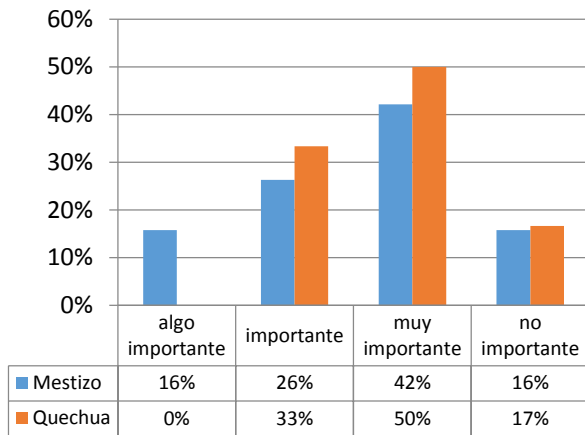
**Gráfico 11** Motivaciones de superación personal

Un 39% de las mujeres mestizas y el 17% de las mujeres quechuas, buscan en primer lugar tener su propio dinero, un 11% de las mestizas y un 33% de las quechuas consideran como muy importante la realización personal; un 17% de mujeres mestizas y un 20% de las quechuas consideran muy importante ser su propio jefe y solamente 32% de las mestizas indican que es muy importante poner en práctica sus conocimientos.

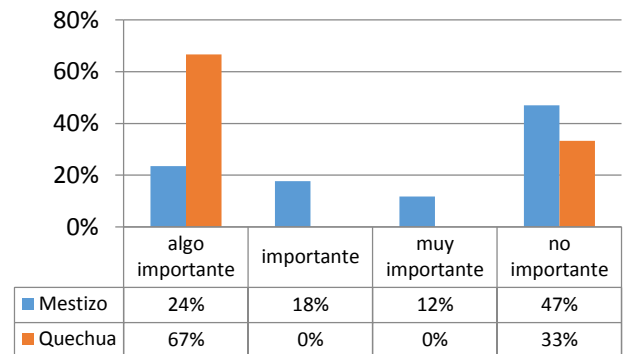
### Motivaciones sociales

Es importante describir las características de las emprendedoras dentro del contexto social, no sólo con el objeto de reunir información estadística, sino con la finalidad de determinar aquellos factores, que motivaron en la etapa de gestación de estas empresas.

**Para dar educación a mis hijos**



**Me dijeron que era bueno y le creí**

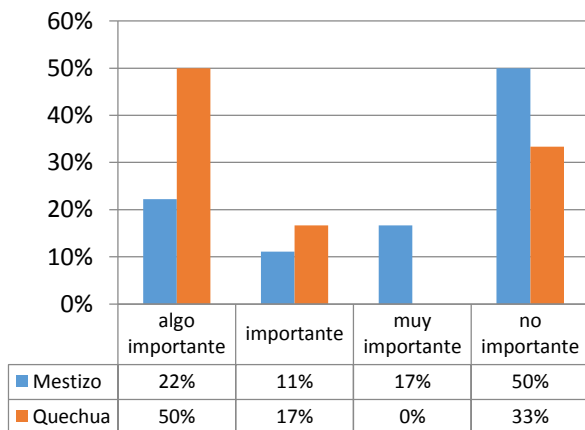


**Gráfico 12** Motivaciones sociales

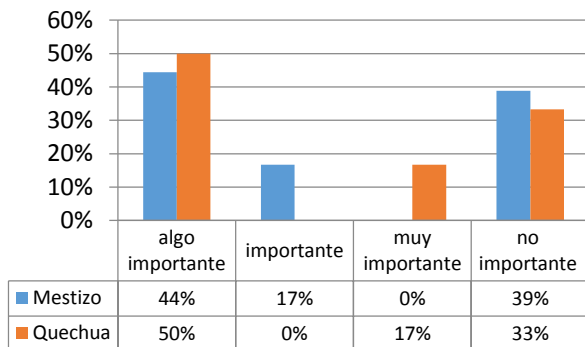
De acuerdo a los datos anteriores es posible afirmar que las emprendedoras indican que su primera motivación social al momento de emprender su negocio es proporcionar educación a sus hijos 42% mestizas y 50% quechuas.

Solamente las mujeres mestizas, en porcentajes menores al 18% califican como muy importante seguir la tradición familiar (17%) y emprender en función de experiencias anteriores “me dijeron que era bueno y le creí” (12%).

**Seguir la tradición familiar**



**Obtener status social**

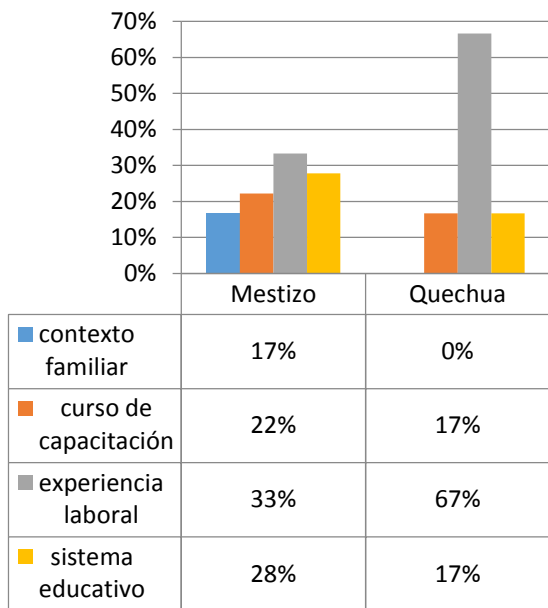


En el caso de buscar obtener un estatus dentro de la sociedad, el 17% de las mujeres quechuas indica que éste es un aspecto muy importante al momento de tomar la decisión de emprender.

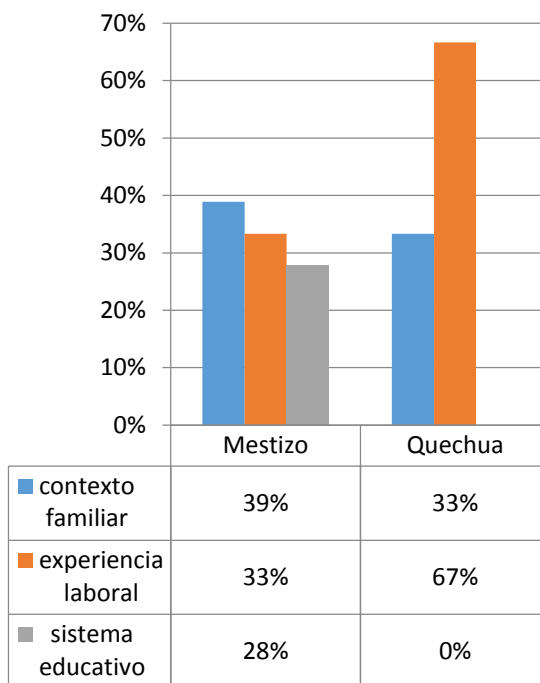
### Competencias adquiridas en la etapa de gestación

Si bien hasta el momento, se ha hecho una descripción de las características económicas, de superación personal y social de las empresarias, es necesario identificar las competencias que adquirieron y que han contribuido significativamente a convertirse en empresarias.

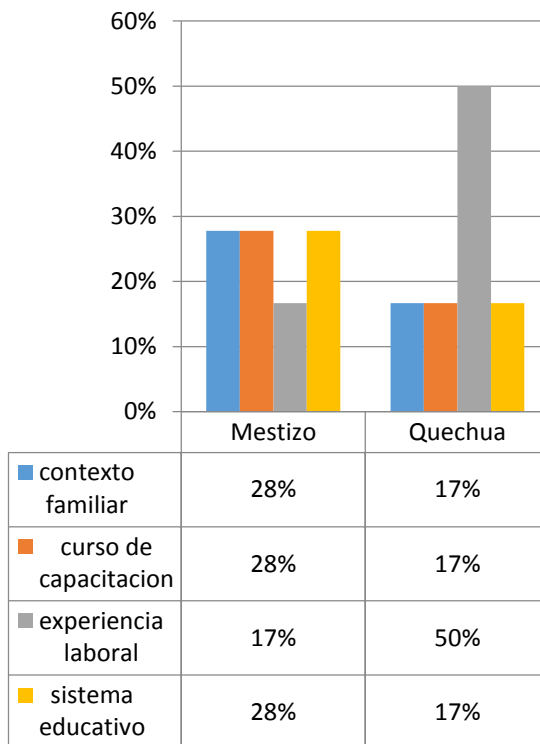
**Solucionar problemas de forma inmediata**

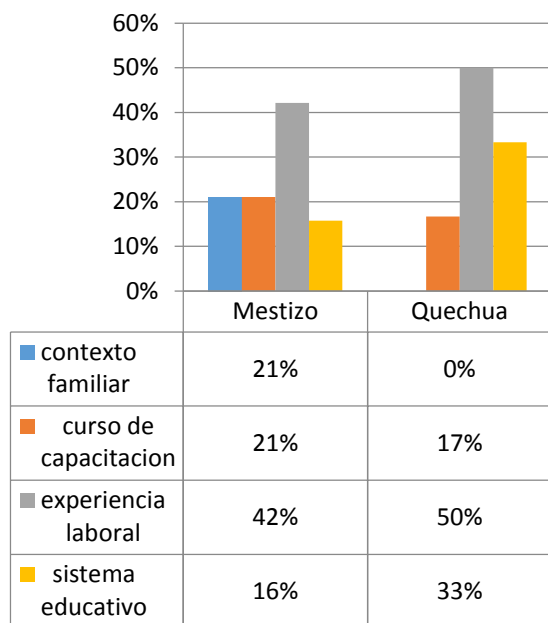
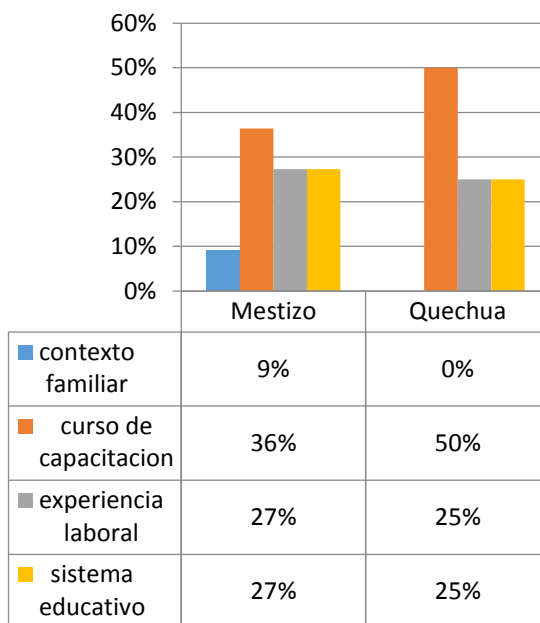
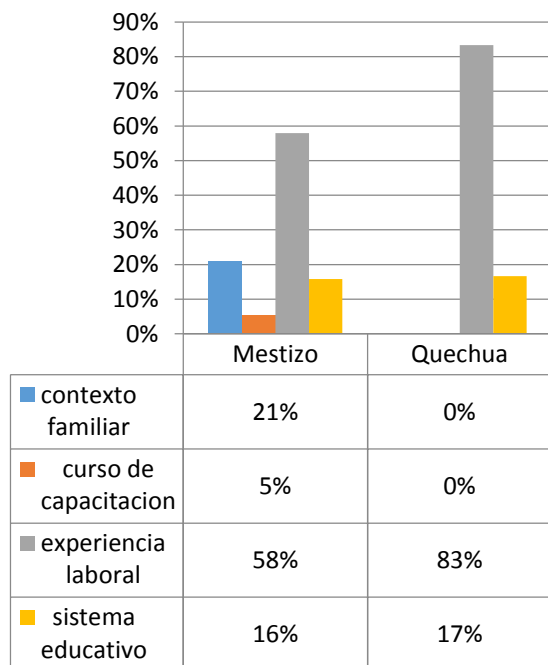
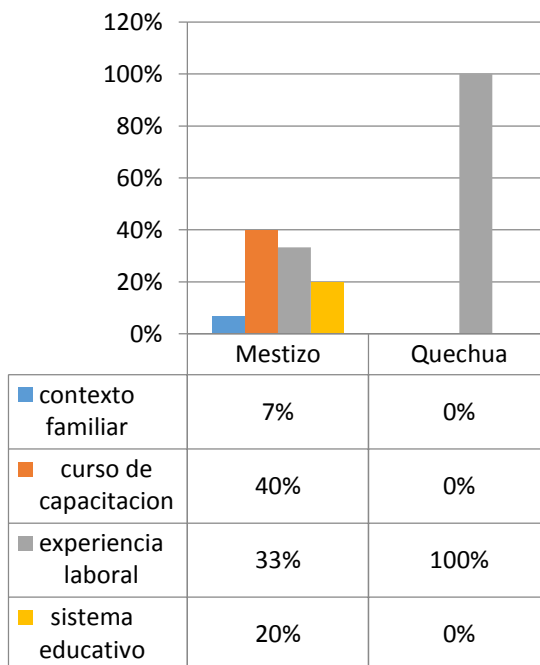


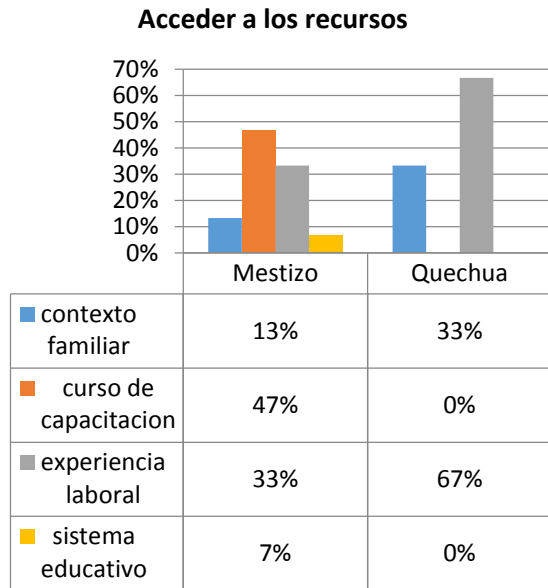
**Capacidad de relacionarse con otros**



**Tolerar riesgo/incertidumbre**



**Trabajar en equipo****Marketing****Creatividad****Administrar (Planificar/gestionar)**



**Gráfico 13** Competencias adquiridas en la etapa de gestación de las empresarias

Entre las competencias que han desarrollado las mujeres en la primera etapa del negocio, que es la etapa de gestación están: la solución de problemas de forma inmediata, establecer relacionamiento con otros actores del entorno en que se desarrolla el negocio; el trabajo en equipo, creatividad, la tolerancia a la incertidumbre, conocimientos sobre marketing y sobre administración y el acceso a los recursos financieros. La mayor parte de estas competencias han sido adquiridas a través de la experiencia laboral tanto para mujeres mestizas como quechuas; en el caso de los emprendimientos quechuas, algunas competencias como administrar (100%) y la creatividad (83%) presentan porcentajes altos que indican que fueron desarrollados a partir de la experiencia laboral.

En un segundo lugar está el desarrollo de competencias a través de cursos de capacitación y en el entorno familiar, sin embargo estos dos aspectos son más influyentes en el caso de las mujeres mestizas que en el caso de las quechuas.

**Relatos de vida**

**Negocio de flores y arreglos florales**

Desde niña siempre en la casa hemos tenido que dedicarnos a algún oficio, por eso no he terminado de estudiar, como no tenía en que ganar dinero, tenía que buscar alguna forma. Es bien importante, para mí, poder ayudar con los gastos de la casa, tener mi propio dinero, no estar dependiendo de nadie y tener mi propio negocio. Otro motivo por el que me he animado es que quiero mejorar la educación para mis hijos quiero que ellos terminen el colegio que no sean como yo, (ellos) tienen que ser mejores. Ya tenía experiencia en trabajo pero he preguntado a algunas amigas y familiares como era este negocio de las flores, ellos me han explicado y con eso me he animado a prestarme plata y desde el 2006 que estoy trabajando en esto de las flores. (Entrevista propietaria).

**Textilera y Taller de Integración**

Iniciamos el taller en el año 1996 era un pequeño taller con ocho personas donde confeccionábamos y diseñábamos trajes muy elegantes y muy costosos.



Empezamos con una pequeña empresa que integraba a madres de familia solas y a personas con discapacidades físicas entonces era una simbiosis muy interesante de un grupo de personas que generalmente están destinadas a una pobreza extrema o una imposibilidad de capacitarse. Las madres tienen que cocinar para el marido y si no tienen marido tiene que trabajar de lo que sea para poder comer, además tienen que llevar a los hijos a cuestras.

Por otro lado las instituciones, los talleres y los lugares de trabajo tienen dificultades arquitectónicas, para las personas con discapacidad, no les permiten el ingreso con sillas de ruedas, viendo esto empezamos a capacitar a ocho personas en la confección de trajes formales para varones y mujeres. (Entrevista a propietaria)

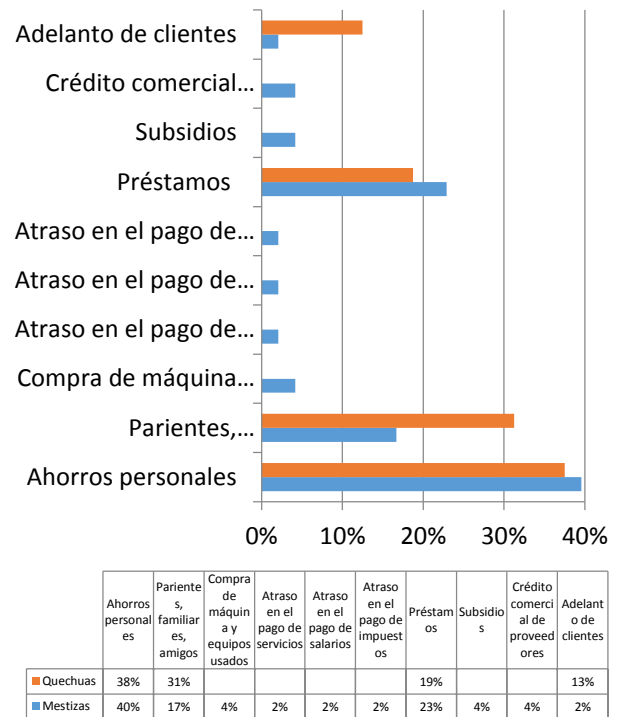
**Etapa de puesta en marcha**

En la etapa de puesta en marcha se analizan los inconvenientes que tuvieron las mujeres al momento de poner en marcha la empresa, los mismos que están referidos a los factores influyentes en la decisión de emprender, el financiamiento inicial y el tiempo invertido en la organización del negocio.

**Financiamiento de la puesta en marcha**

Dentro de la caracterización de las grandes, micro y pequeñas empresas, uno de los factores fundamentales es el referido a las fuentes de financiamiento por ello se efectúa un análisis relacionado a este aspecto, describiendo las diferentes fuentes al momento de la puesta en marcha del negocio.

**Fuentes de financiamiento**



**Gráfico 14 Fuentes de financiamiento**

La mayor fuente de financiamiento utilizada es el ahorro personal con el 38% de las mujeres quechuas y el 40% de las mestizas, en segundo lugar para las quechuas está el financiamiento por parte del entorno familiar y amigos (31%), en tercer lugar el préstamo (19%) y en último lugar el adelanto de clientes (13%).

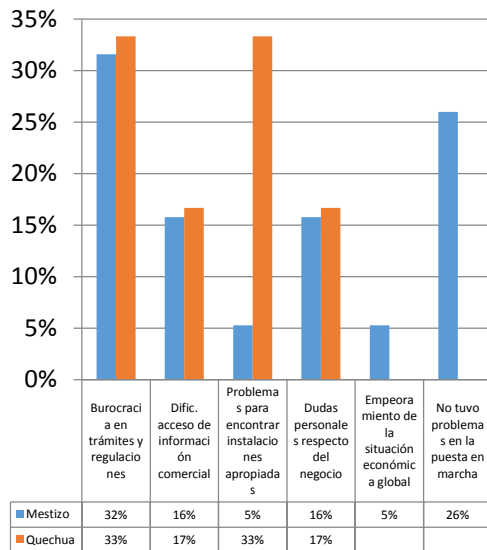
En el caso de las mujeres mestizas en primer lugar está el ahorro personal con el 38%, en segundo lugar está el préstamo con el 23% y en tercer lugar el financiamiento por parte del entorno familiar y amigos con el 17%.

**Inconvenientes en la puesta en marcha**

Es importante describir los diferentes inconvenientes que tuvieron las propietarias, al momento de poner en marcha su idea de negocio.

Por su parte el 33% de las empresarias quechuas indican que tuvieron problemas para encontrar las instalaciones apropiadas, un 17% indica que tuvieron inconvenientes en el acceso a la información y otro 17% tuvieron dudas personales referentes al negocio para la realización de sus respectivas empresas.

**Inconvenientes en la puesta en marcha**



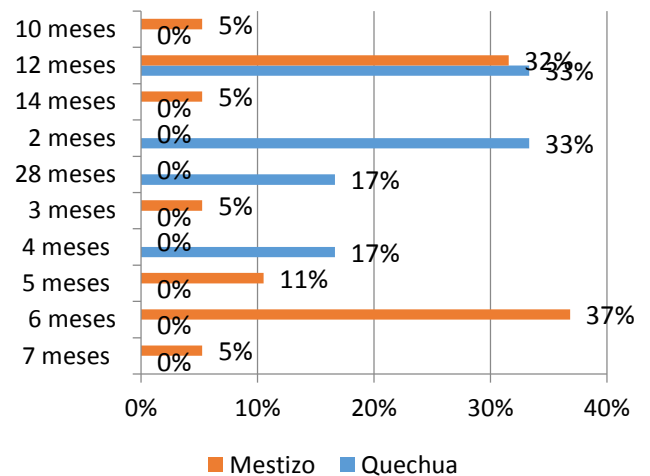
**Gráfico 15** Inconvenientes en la puesta en marcha

El 32% de las mestizas y el 33% de las quechuas afirman que el mayor inconveniente es la realización de trámites y regulaciones, debido a la burocracia existente, en el caso de las mestizas también se tuvieron inconvenientes en el acceso a la información y dudas personales referentes al negocio, cada uno de estos aspectos corresponde al 16% de las empresarias encuestadas.

**Demora de tiempo para la puesta en marcha**

Una característica importante para el análisis de los emprendimientos es analizar la demora que las empresarias tuvieron al momento de la puesta en marcha de la empresa.

**Tiempo entre la idea y la decisión de comenzar**

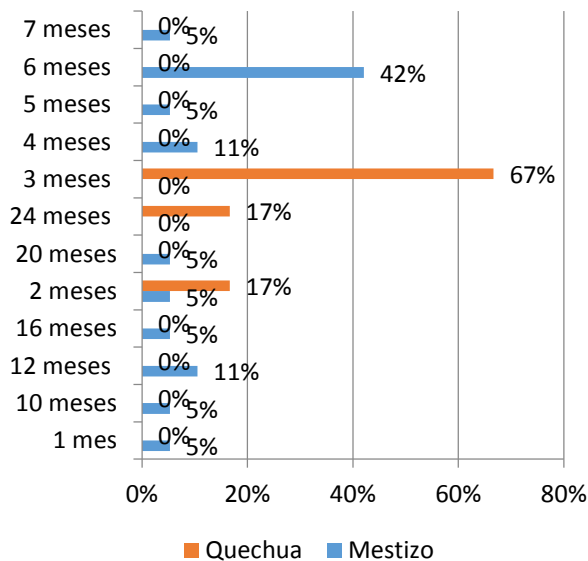


**Gráfico 16** Tiempo entre la idea y la decisión de comenzar

El tiempo entre la idea y la decisión de comenzar para las empresarias mestizas, en la mayor parte de los casos es de 6 meses (37%). En el caso de las quechuas existen dos extremos el 33% indica que se demoró 2 meses y otro 33% que se demoró 12 meses.

En cuanto al tiempo entre la decisión de comenzar y la puesta en marcha los resultados son los siguientes:

**Tiempo entre la decisión de comenzar y el lanzamiento del negocio**



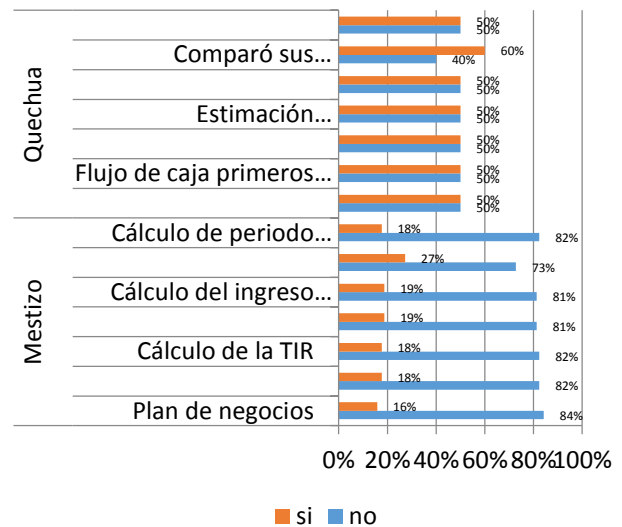
**Gráfico 17** Tiempo entre la decisión de comenzar y el lanzamiento del negocio

El 67% de las mujeres quechuas indican que tardaron 3 meses en lanzar el negocio mientras que la mayor parte de las mujeres mestizas demoraron 6 meses (42%), existen, también empresarias mestizas que demoraron 24 meses y corresponde al 17% del total.

**Estudios anteriores a la puesta en marcha de la empresa**

Un alto porcentaje de mujeres que liderizan las diferentes empresas afirman que no realizaron ningún estudio o conocimiento previo a la puesta en marcha de sus negocios, indican que sólo confiaron en su experiencia lo cual les permitió desenvolverse de manera relativamente adecuada.

**Estudios previos a la puesta en marcha**



**Gráfico 18** Estudios previos a la puesta en marcha

A excepción de la comparación del proyecto con otros alternativos, donde el 60% de las empresarias lo hizo; el 50% de las empresarias quechuas indican que realizaron todos los estudios y el otro 50% no lo hizo.

Esto se debe a que los emprendimientos quechuas estudiados son asociaciones generalmente asesoradas por ONG o por la Cámara de Organizaciones Campesinas, por tanto se nota que existe un asesoramiento técnico para la puesta en marcha del emprendimiento.

En el caso de las mujeres mestizas que generalmente son emprendimientos privados se nota que la mayor parte no han realizado ningún estudio previo; sin embargo, se destaca que el 27% compararon su proyecto con otros alternativos, pero sólo un 16% diseñó un plan de negocios.

**Relato de vida**

**Taller de Tejidos**

Casi un año he tardado en decidir abrir mi negocio, luego cuando he tomado la decisión en tres meses hemos abierto esta pequeña tienda, estoy trabajando desde el 2001 y me ha ido bien no mas....

No he tenido muchos inconvenientes en la apertura solamente que era complicado hacer los trámites de permisos de la Alcaldía y la Renta para el funcionamiento y además el trámite del préstamo del Banco, a pesar de que yo tenía mis ahorros no alcanzaba y tenía que prestarme otro dinerito, sigo pagando el préstamo.

Para iniciar tenía un plan de negocios y más o menos he calculado los gastos y los ingresos, pero en papel y lápiz nada técnico.

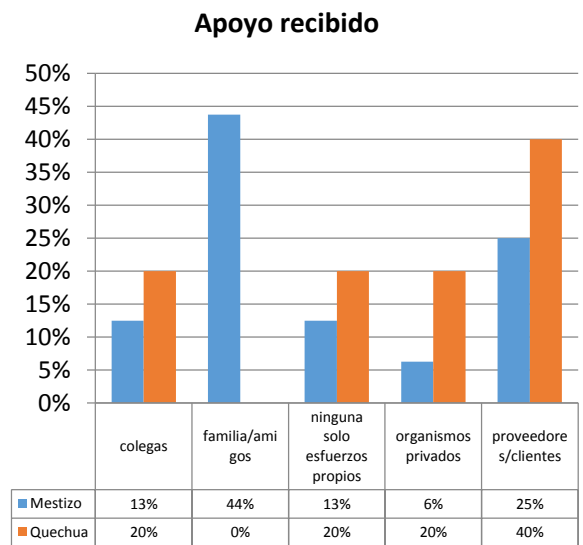
Los que me han ayudado más son mis familiares me decían de donde comprar la lana que modelos de chompas sale más, eso nomás el resto yo solita lo he hecho.... (Entrevista propietaria).

**Etapa de desarrollo inicial**

En la etapa de desarrollo inicial se analiza el apoyo recibido, la competitividad del sector según la percepción de empresaria y los problemas por los que atravesó en esta etapa.

**Influencia y apoyo en la etapa de desarrollo del negocio**

La mayor parte de las empresarias indicaron que el mayor apoyo recibido fue de la familia y amigos, pero cuando se les preguntó que apoyo en específico se les otorgó indicaron: "...mis padres me ayudan bastante, cuidando a mis hijitos..." (Entrevista a Empresaria).



**Gráfico 19** Apoyo recibido

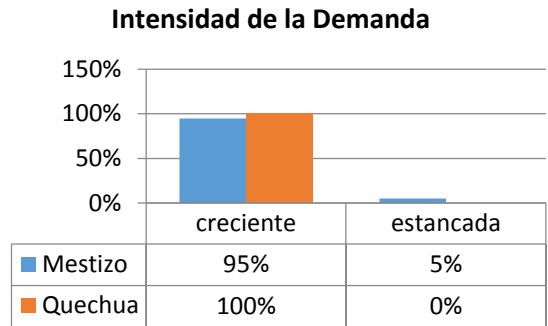
Un 40% de las empresarias quechuas indica que recibió apoyo de sus proveedores o sus clientes, este apoyo consistió en información acerca del mercado, mientras que solamente el 25% de las empresarias mestizas indican que recibieron este apoyo.

El 44% de las mestizas recibió apoyo de la familia y amigos, el 13% de los colegas, el 13% no recibió apoyo de nadie y el apoyo de los organismos privados solamente se refleja en el 6% de los emprendimientos.

En el caso de las empresarias quechuas se nota que igual peso relativo tienen el apoyo de colegas, los esfuerzos propios y el apoyo de organismos privados; en el primer caso cabe resaltar que generalmente los emprendimientos de quechuas tienen un alto principio de solidaridad lo que se refleja en el 20% de apoyo de los colegas y por otro lado como se mencionó anteriormente los emprendimientos de grupos de productores indígenas tienen el acompañamiento técnico de organismos no gubernamentales que se explica con el 20% de los emprendimientos.

**La demanda de mercado para el negocio**

En cuanto al análisis de la demanda, las empresarias indicaron que en la mayoría de los casos la demanda del producto de su negocio es creciente.

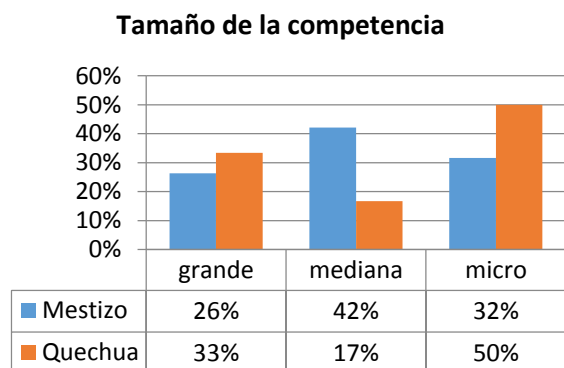


**Gráfico 20** Intensidad de la Demanda

Solamente el 5% de los emprendimientos de mujeres mestizas indica que la demanda de mercado de su negocio está estancada y un 95% indica que es creciente. En el caso de las empresarias quechuas todas indican que el mercado en el que participan tiene una demanda creciente.

**La percepción sobre la competitividad de su negocio**

De acuerdo al análisis de competencia de los negocios de mujeres se indica que el tamaño de los competidores pertenece a micro y mediana empresa, pero también existe un porcentaje que pertenece a la gran empresa.



**Gráfico 21** Tamaño de la competencia

En el caso de las empresas de mujeres mestizas la mayor parte consideran que su principal competencia son las empresas medianas, en el 42% de los casos; otro 32% considera que su competencia es la microempresa y por último un 26% indica que su competencia es la empresa grande. Para las empresas quechuas su principal competencia es la microempresa en el 50% de los casos; 33% consideran que su competencia es la empresa grande y solamente el 17% indican que su competencia es la mediana empresa.

### Competitividad de los emprendimientos

En cuanto a la competitividad de su negocio la percepción de las mujeres indica que los aspectos comparables son: Precios, calidad, servicios, investigación y desarrollo/diseño, esfuerzos de marketing, servicio de entrega, financiamiento de la venta y nivel socioeconómico de los clientes.

Competitividad		Mestizas	Quechuas
competitividad en precios	mayor	32%	17%
	menor	21%	17%
	similar	47%	67%
Calidad	mayor	47%	17%
	menor	11%	17%
	similar	42%	67%
Servicios	mayor	32%	33%
	menor	26%	33%
	similar	42%	33%
investigación y desarrollo/diseño	mayor	16%	33%
	menor	21%	33%
	similar	63%	33%

esfuerzos de marketing	mayor	11%	17%
	menor	21%	33%
	similar	68%	50%
servicio de entrega	mayor	11%	0%
	menor	6%	17%
	similar	83%	83%
financiamiento de la venta	mayor	11%	0%
	menor	5%	17%
	similar	84%	83%
nivel socioeconómico de los clientes	mayor	16%	0%
	menor	5%	0%
	similar	79%	100%

**Tabla 2** Percepción de la competitividad del sector

El 47% de las mujeres mestizas indica que la competitividad de sus precios es similar a la de la competencia, en cuanto a la calidad el 47% indica que es mayor, los servicios que ofrece para un 42% son similares, la mayor parte de las encuestadas señalan que en los demás aspectos su situación es similar a la de la competencia: investigación y desarrollo/diseño (63%), esfuerzos de marketing (68%), servicio de entrega (83%), financiamiento de la venta (84%) y nivel socioeconómico de los clientes (79%).

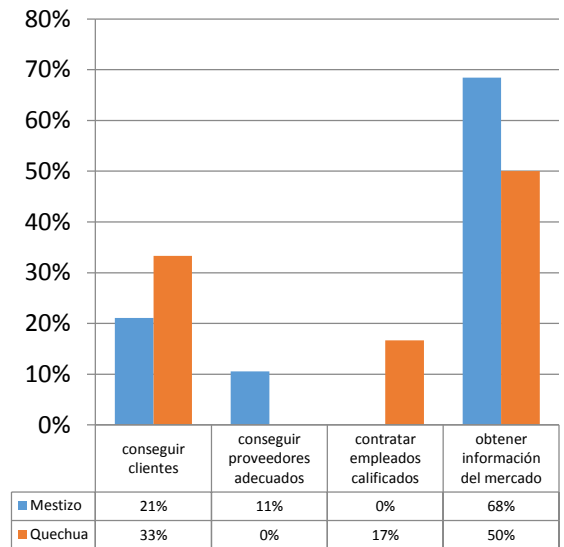
Para las mujeres empresarias quechuas a excepción de servicios e investigación y desarrollo/diseño en los que los porcentajes entre similar, mayor o menor son iguales en todos los demás aspectos la mayor parte de las mujeres señala que su situación es similar a la competencia: competitividad en precios (67%), calidad (67%), esfuerzos de marketing (50%), servicio de entrega (83%), financiamiento de la venta (83%), nivel socioeconómico de los clientes (100%).

Un caso particular, para las mujeres quechuas, es el de los esfuerzos de marketing que si bien el 50% considera que están similares a los de la competencia no representan la mayor parte de las empresarias y está por debajo de lo que indican las empresarias mestizas.

**Principales problemas identificados en la etapa de desarrollo inicial**

En cuanto a las dificultades que tuvieron las mujeres en los primeros años de la operación del negocio se tienen: conseguir clientes, conseguir proveedores adecuados, contratar empleados calificados y obtener información del mercado.

**Principales problemas en la etapa de desarrollo**



**Gráfico 22** Principales problemas en la etapa de desarrollo

El obtener información del mercado ha sido un problema en el 68% de los negocios de mujeres mestizas y en el 50% de los de mujeres quechuas y esto es una consecuencia de la poca o ninguna capacitación que reciben las empresarias; 21% de empresarias mestizas y 33% de quechuas indican que su mayor problema ha sido el conseguir clientes, esto está ligado a la dificultad de obtener información.

En el caso de conseguir proveedores solamente el 11% de empresarias mestizas indican como un problema, las empresarias quechuas generalmente trabajan con productos de los que ellas mismas son sus proveedores por ello no ven este aspecto como un problema lo contrario sucede con la disponibilidad de empleados calificado donde solamente el 17% de las empresarias quechuas indica que ésta es una dificultad.

**Relato de vida****Fábrica de chocolates artesanales**

Siempre tenía afición por la repostería, entonces siempre aprovechaba los cursos de repostería y desde el año 2002 que trabajo específicamente con el chocolate, empezamos de a poquito y seguimos trabajando a pedido, hemos participado en las ferias del chocolate que realiza la CAINCO y también en el curso de producción que esta institución ha realizado.

Ofrecemos el producto a nivel local y a consumidores individuales, nuestra mayor ventaja para competir creo que es el precio, es decir nuestro producto es más barato, es artesanal y de buena calidad.

La demanda tiene una intensidad media, hay ciertas épocas que nos llueven los pedidos y otras que está medio silencio, esto se da porque hay bastante competencia, a parte de las fábricas grandes como Para Ti o Taboada también existen una decena de negocios pequeños que se dedican al chocolate.

Las principales dificultades de este negocio es conseguir buenos proveedores y mano de obra calificada y responsable que tenga ganas de trabajar. (Entrevista propietaria). Síntesis de los obstáculos encontrados en las etapas de los emprendimientos femeninos

El análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta arroja conclusiones de factores que han influido positivamente en el desarrollo del emprendimiento y obstáculos encontrados.

Una síntesis de los obstáculos de las tres etapas estudiadas se presenta a continuación:

**Obstáculo relacionado al apoyo recibido**

En el caso de las empresarias mestizas; se recibe mayor apoyo de parte de la familia pero no directamente en el emprendimiento. El papel que juegan las redes institucionales y productivas en el desarrollo de su proceso emprendedor es menos determinante, en relación al papel que desempeñan sus redes familiares. Sin embargo, en la medida que, las mujeres emprendedoras provienen de familias con pocos contactos relevantes, desde el punto de vista de la actividad empresarial, la familia se convierte en elemento que contribuye más bien a apoyar a las mujeres en la realización de tareas de cuidado y administración del hogar, y no así un factor que promueve el acceso a recursos o los contactos comerciales.

Los datos indican que el 44% de las encuestadas recibieron apoyo de la familia/amigos pero este apoyo en el 58% correspondió solamente a información del mercado.

En el caso de las mujeres quechuas principalmente sus clientes son quienes les proporcionan mayor apoyo y el 100% de los casos corresponde a información del mercado, esto se explica porque generalmente los clientes son mayoristas que acopian el producto para venderlo al consumidor final. Se destaca también, que en el caso de las empresarias quechuas el apoyo proviene de organismos privados que asesoran de manera técnica a esta clase de emprendimientos.



Por otra parte, las mujeres empresarias se ven limitadas a participar en redes de cooperación con otras empresas e instituciones, que les faciliten la obtención de ventajas competitivas mediante el acceso a recursos con capacidad de aumentar el valor de los productos o servicios que ofrecen sus empresas.

En promedio, un 54% de las emprendedoras recibieron apoyo en información, 40% en tecnología e información y solamente el 5% en tecnología.

Obstáculo relacionado al acceso a crédito. Más del 30% de los emprendimientos femeninos recurren al crédito externo, la mayoría de entidades financieras: “Las personas del sexo femenino, digámoslo así, son las que más tiene actividad económica en el mercado, y para nosotros eso es lo primordial.” (Entrevista BANCOSOL).

Si bien los créditos están disponibles son de difícil acceso debido a las tasas de interés y a las garantías:

“...los préstamos varían, está entre los mil, a tres mil dólares promedio; lo primordial sería las garantías, porque existe mujeres, que no tiene las suficientes garantías como para acceder a un crédito, no cuentan con patrimonio, no cuentan digamos con, activos fijos que puedan solventar, garantizar en este caso la operación”. (Entrevista FIE).

PROMUJER y CRECER son las únicas instituciones que no son financieras sino ONG que se encargan de otorgar crédito a mujeres “La ventaja principal es la garantía solidaria, porque no exigimos garantías grandes que las señoras no las tienen, es de fácil acceso, y pueden inclusive darse a mujeres que no sean mayores de edad pero si madres de familia, y no solamente es para un negocio establecido, también puede ser para un nuevo emprendimiento” (Entrevista Promujer). Sin embargo los niveles de deserción de las mujeres son altos y las principales razones son: embarazo, falta de información, cambio en las condiciones de mercado.

### **Obstáculos relacionados con la poca información manejada por las emprendedoras**

Para la puesta en marcha del emprendimiento las empresarias indicaron que manejan poca información sobre cómo iniciar las operaciones del negocio, solamente el 26% de las empresarias mestizas indicó que no tuvo problemas, el otro 80% y el 100% de las empresarias quechuas indicó que sus mayores dificultades estuvieron en la realización de trámites (32% mestizas y 33% quechuas), conseguir información comercial (16% mestizas y 17% quechuas), problemas para encontrar las instalaciones adecuadas (5% mestizas y 33% quechuas), dudas de la apertura del negocio, precisamente porque no tuvieron mucha información (16% mestizas y 17% quechuas) y variación de precios que influyó en la situación económica (solamente mestizas con el 5%).

### **Obstáculos relacionados con la poca planificación de la puesta en marcha.**

Un porcentaje muy bajo de mujeres (28% en promedio) indicó que antes de empezar el negocio realizó alguna especie de reflexión sobre la factibilidad del mismo: en promedio el 83% de las mujeres mestizas y el 50% de las empresarias quechuas no realizó planes de negocio, flujo de caja, cálculo de la TIR, estimación de ventas y costos.

### **Obstáculos relacionados con el funcionamiento en la etapa inicial**

El principal obstáculo que tienen las mujeres cuando el negocio ya está en funcionamiento es la información sobre el mercado (68% de las empresarias mestizas y el 50% de las empresarias quechuas) y el conseguir clientes (21% de las empresarias mestizas y el 33% de las empresarias quechuas).

### **Obstáculos relacionados con la asesoría o capacitación**

Se manifiesta que se tiende a utilizar un lenguaje excesivamente técnico, se brindan en horarios no adaptados a la disponibilidad de tiempo de las mujeres y tienden a utilizar ejemplos de empresas y de empresarios (generalmente masculinos) que no se adaptan a las características de su emprendimiento. Esto muchas veces las lleva a considerar que la capacitación o la asesoría técnica, no es de utilidad práctica para sus empresas, y tienden a ausentarse de las mismas, inclusive cuando estos servicios sean gratuitos ó altamente subsidiados.

De los 25 emprendimientos incluidos en este estudio solamente uno indicó que recibió capacitación por un organismo no gubernamental financiado por USAID para identificar su idea de negocio.

### **Obstáculos relacionados con el estereotipo de “tiempo libre” de las mujeres asociado al escaso tiempo disponible**

Estas limitaciones provienen por una parte, de las dificultades para conciliar su escaso tiempo disponible, con la participación en un acuerdo de cooperación interempresarial, el cual por lo general tiende a ocupar un tiempo suplementario al horario de atención a la empresa y al cumplimiento de obligaciones de trabajo para la familia. De igual manera, inciden en su falta de participación en redes institucionales y/o productivas, los estereotipos femeninos que se promueven en la imagen de las mujeres empresarias: socialmente se considera que el lugar ideal para pasar el “tiempo libre” de las mujeres empresarias es el hogar, lo que deja poco espacio para participar en actividades o en espacios públicos, que permitirían su vinculación con redes de apoyo.

### **Obstáculos relacionados con la adquisición de factores de producción**

Las mujeres empresarias tienden a enfrentar mayores obstáculos para acceder a los factores de la producción y/o acceden a ellos a costos mayores. Ello provoca pérdidas de productividad e ingresos para sus negocios.

Generalmente estos factores son adquiridos a través de un crédito, pero este crédito sigue siendo para las mujeres más costoso que para los hombres, debido a que se considera un crédito de alto riesgo, ya sea por la falta de garantías reales como por la mayor incertidumbre o inestabilidad que se asocia a las actividades empresariales femeninas.

### **Identificación de las cadenas productivas**

Las cadenas productivas seleccionadas luego del recojo de la información son: confección de ropa y fabricación de chocolates artesanales.

El objetivo de cada uno de los análisis llevados a cabo es la identificación de los puntos críticos de cada cadena de cara a la mejor inserción posible de los emprendimientos femeninos. El análisis detalla los problemas más sentidos por las productoras, y los aspectos importantes de cada uno de los eslabones de las cadenas.

### **Cadena productiva de la confección de ropa**

Los insumos para esta producción son:

Los géneros de algodón, ceda, lino (telas planas, telas de punto de varias fibras, naturales y sintéticas).

Los Hilos, hilaturas, cardados, hilos sintéticos, mezclas.

Cintas, elásticos, cuerdas y cordeles de varios tamaños y tipos.

Procedencia de los insumos; la mayor parte de las confeccionistas compran a detalle del mercado local y de intermediarios; mercadería procedente de La Paz Santa Cruz o que se exportan de otros países.

Mínima es la cantidad de insumos que se adquieren a nivel local, el principal proveedor es la fábrica CINTATEX; solamente una empresa “Arte Mujer Bartolina” indicó que tiene la capacidad de comprar al por mayor o de fabricar sus propios insumos.

Limitaciones en este eslabón:

Poca variedad en el mercado local; las empresarias indican que, especialmente en el caso de las telas, no existe mucha variedad en comparación a otros Departamentos como Santa Cruz o La Paz, por lo que especialmente para los trajes de fiesta se deben hacer pedidos a los intermediarios con anticipación.

No tienen capacidad de acopio; en el tema de la producción a pedido y personalizada generalmente las “costureras” no tienen la capacidad de contar con una muestra de insumos propios para la elección de los clientes, esto no sucede con los ateliers de moda o las empresas de diseño y confección consolidadas en el mercado.

### **Producción (Sector secundario)**

A pesar de la diversidad de productos confeccionados industrialmente en el mercado local, se tiene demanda de ropa confeccionada.

Los productos terminados con mayor presencia en el mercado local son los siguientes:

- Pantalones de mujer y de hombre
- Faldas y vestidos
- Vestidos de fiesta (15 años, boda, noche)
- Abrigos, chaquetones, capas.
- Polleras y blusas
- Mandiles escolares

Por las características de la producción no se requiere demasiada inversión por lo que las barreras de entrada al sector son bajas, la mayor parte de las empresarias mencionaron que cuentan con lo necesario para realizar su producción, la mayoría de los casos son costureras con uno o dos operarios, pero existen, también empresas mucho mas consolidadas que realizan prendas de exportación.

Limitaciones en este eslabón:

### **Heterogeneidad de la calidad**

Especialmente los negocios dedicados a la confección de polleras o mandiles escolares no pueden mantener una sola calidad en todas las prendas.

Baja escala de producción; todos los negocios investigados no tienen producción masiva, más bien trabajan en relación a pedidos y en forma personalizada con cada cliente.

En el caso de la fabricación de polleras, o mandiles escolares si se realiza una producción masiva pero no continua sino de acuerdo a la época de mayor demanda.

### **Comercialización (sector secundario)**

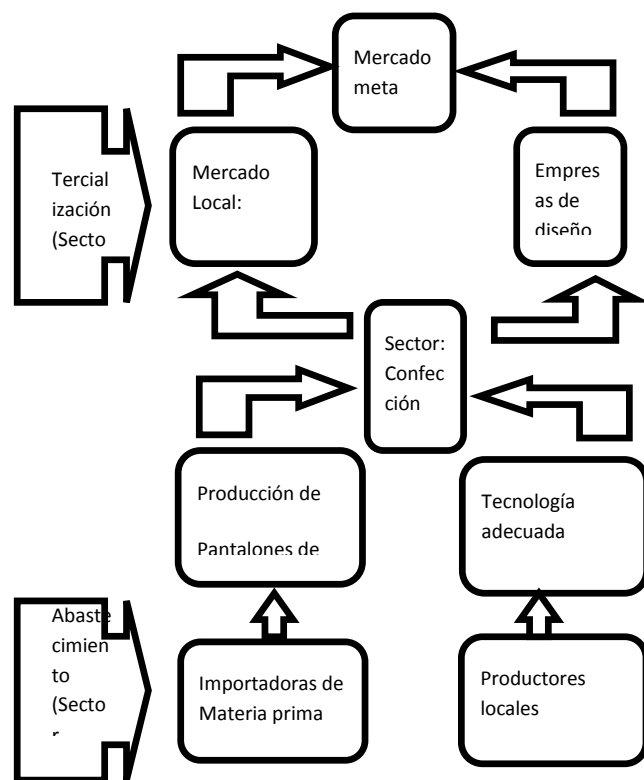
De manera general la comercialización del sector confecciones solamente se realiza a nivel local a excepción de una sola empresaria que exporta a mercados de Europa.

Limitaciones en este eslabón:

No se tiene una estrategia definida; ninguna de las empresarias entrevistadas indica que tienen una estrategia definida de comercialización, no cuentan con planes de negocios ni estrategias de marketing que dirijan el rumbo de sus acciones.

No realizan promoción de sus productos; a excepción de una sola empresa ninguna más realiza ningún tipo de promoción de su producto, sin embargo indican que cuentan con una clientela leal que les permite continuar su participación en el mercado.

No mejoran la presentación de los productos; a excepción de una sola empresa ninguna más ha diferenciado su producto con una etiqueta o con una marca reconocida, las empresarias no ven la necesidad de diferenciar su producto al contrario perciben que sería un costo que no podrían solventar.



**Figura 1** Esquema de la cadena productiva de confecciones de ropa

### Cadena productiva chocolates artesanales Abastecimiento (sector primario)

Las empresarias chocolateras señalan que existen dos clases de insumos para la fabricación de su producto:

Primarios	Secundarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pepita o haba de cacao</li> <li>• Leche</li> <li>• Mantequilla</li> <li>• Azúcar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aromatizantes</li> <li>• Colorante</li> <li>• Frutas secas</li> <li>• Saborizantes</li> <li>• Cereales</li> <li>• Aromatizantes</li> <li>• Nuez, almendra, coco y otras</li> </ul>

Procedencia de los insumos primarios; especialmente del cacao y sus derivados; la torta, pasta, mantequilla, proviene de Alto Beni, Departamento de La Paz y del Chapare del departamento de Cochabamba; el primero tiene mejor calidad que el segundo.

Procedencia de los insumos secundarios; se tiene un gran número de proveedores de los de los insumos secundarios, más de 400 en todo el subsector, la precedencia es en especial de las provincias del Departamento de Chuquisaca, lo cual garantiza un eslabonamiento mayor hacia regiones rurales.

### Limitaciones en este eslabón

Uso de sustitutos; las empresarias usan sustitutos de la mantequilla de cacao para bajar sus costos. Se recomienda un reemplazo de hasta el 5% de mantequilla de cacao por aceites hidrogenados, sin embargo, pareciera que ante la escasez y costo de la materia prima este porcentaje es rebasado, en desmedro de la calidad del producto.

Fluctuaciones del precio del cacao; de época en época existe mucha variación de precios por lo que se ve por conveniente adquirir al por mayor y almacenar especialmente si existe oferta de un proveedor de Alto Beni.

Heterogeneidad de la calidad del cacao; al igual que los precios frente a las diferencias de calidad entre una y otra producción se hace el esfuerzo de adquirir en cantidades grandes para almacenar.

### **Producción (sector secundario)**

Los principales productos que ofrecen las empresarias chocolateras se pueden resumir en dos los bombones y los chocolates.

- Bombones.- se consideran que la producción de bombones corresponde al 70% de la producción total, son los más tradicionales, tienen gran aceptación en el mercado regional y nacional, hay variedad de sabores de acuerdo a los rellenos que tienen, existen dos tipos de bombones, los corrientes y los especiales, estos últimos traen frutas exóticas.
- Chocolates.- dentro de este tipo de productos se pueden clasificar a las tabletas de chocolates y a las diferentes formas de presentar el chocolate puro o con algún agregado, como ser galletas y paletas.

Por las características de la producción del chocolate artesanal no se requiere demasiada inversión por lo que las barreras de entrada al sector son bajas, la mayor parte de las empresarias mencionaron que cuentan con tostadoras, refinadora, mezcladora, grajeadoras, conchadora, termotanque, atemperadora, olla a presión, descascarilladora, caldero, embasadora y prensa hidráulica.

En cuanto a la presentación del producto, se destaca que todas las empresas han aprovechado alianzas estratégicas con otras instituciones para mejorar el empaque del producto y realizar actividad promocional, participando sobre todo en ferias locales.

Limitaciones en este eslabón:

No se ha sistematizado el control de calidad de chocolate; a pesar que el producto final es de calidad, comprobable por el alto grado de satisfacción de los clientes; el control es realizado por las mismas propietarias de manera visual y empírica, verificando la calidad de los productos. No se manejan procedimientos estandarizados documentados. Sin embargo el producto final es de calidad, comprobable por el alto grado de satisfacción de los clientes.

Baja escala de producción; la planeación de la cantidad a producirse está supeditada a que los pedidos puedan existir, es decir en este sector no se puede hablar de producción masiva si es que no se tienen pedidos.

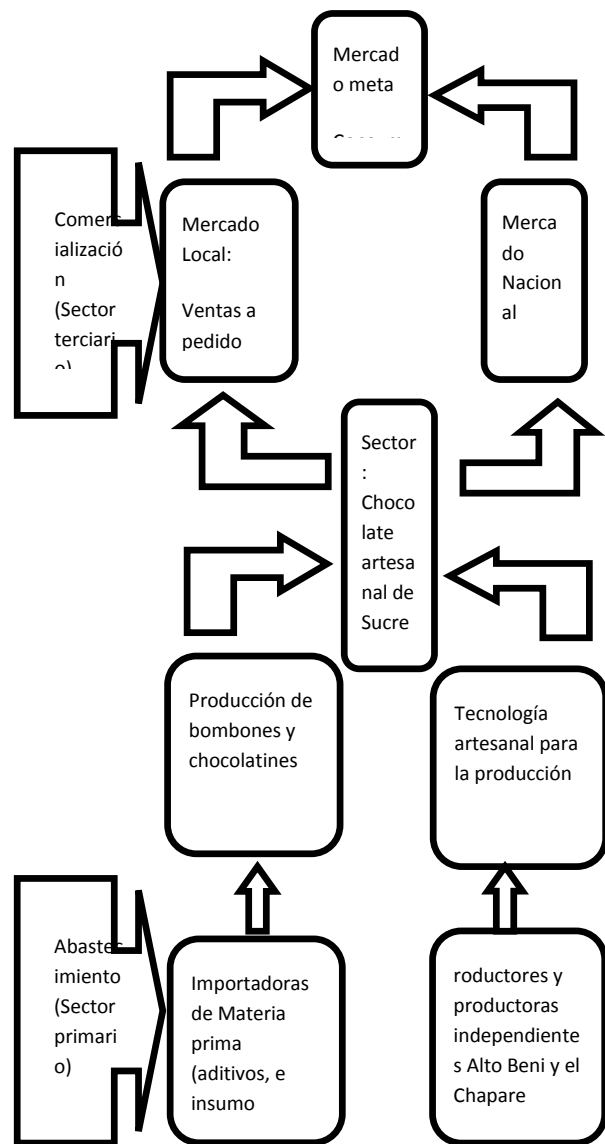
### **Comercialización (sector secundario)**

De manera general el mercado de la ciudad de La Paz es el mayor demandante de los chocolates chuquisaqueños de las fábricas más grandes como Para TI y Taboada; sin embargo, los chocolates producidos por las mujeres empresarias tienen un mercado más reducido que se limita a las ciudades de Sucre y Potosí.

Limitaciones en este eslabón:

No han operativizado sus planes de negocios; ninguna de las empresarias entrevistadas indica que ha puesto en práctica sus planes de negocios, si bien han recibido asesoramiento técnico de parte de la CAINCO Chuquisaca y cuentan con un plan de negocios, éste no ha podido ser todavía operativizado.

Dificultad para transportar productos; considerando que la producción es en baja escala no es rentable pagar transporte privado para llegar a mercados de La Paz o Santa Cruz.



**Figura 2** Esquema de la cadena productiva del chocolate artesanal

## Conclusiones

Sobre las características de los emprendimientos femeninos.

Los emprendimientos femeninos son de tamaño micro (63% son microempresas y el 58% de las empresarias mestizas tiene una inversión inicial menor a 1.000 dólares lo mismo ocurre en el 50% de las empresarias quechuas). No son perdurables en el tiempo (16% tiene una antigüedad menor a 7 años en el caso de las mestizas y el 33% tiene una antigüedad de 11 años en el caso de las quechuas) y se dedican a actividades netamente femeninas como la costura y la repostería: chocolates artesanales (30% sólo mestizas) y prendas de vestir (40% mestizas y 33% quechuas).

## Sobre las etapas de desarrollo del negocio

Las motivaciones de superación personal son para las empresarias tan importantes como las económicas, en promedio el 24% de los emprendimientos califican como muy importante lo económico y muy importante la superación personal para comenzar la idea de un negocio. Las motivaciones sociales solamente son calificadas como muy importantes en el 17% de las encuestadas.

Durante la puesta en marcha el principal inconveniente fue la burocracia para realizar los trámites y la poca disponibilidad y el acceso a información sobre el mercado. Este hecho ocasionó la demora de tiempo entre la idea y la puesta en marcha. Por otro lado en promedio solamente el 28% de las empresarias realizó algún estudio ya sea técnico o empírico para empezar el negocio.

Durante la etapa inicial del negocio primó el apoyo de parte de familiares y amigos en un 44% para las mujeres quechuas y el apoyo de proveedores para el 40% de las empresarias quechuas, el principal problema vuelve a ser la poca disponibilidad y el acceso a información sobre el mercado (68% mestizas y 50% quechuas) y se considera que los precios del producto son similares a los de la competencia mientras que la calidad del producto es menor a la de la competencia.

### Agradecimientos

Los investigadores agradecen a la Dirección de Investigación Ciencia y Tecnología (DICYT) y a la facultad de Facultad de Ciencias Económicas Empresariales de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca por el apoyo brindado en el desarrollo del presente trabajo.

### Referencias

Aldrich, H. E. et al. (1985) "Ethnic Residential Concentration and the Protected Market Hypothesis". *Social Forces*, vol. 63, n° 4, pp. 996-1009

Alsina Miguel Rodrigo (2003) "LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL" Barcelona – España

Barou, J. (1999). "L'arabe du coin et le chinois du quartier, ou le commerce 'ethnique' au service de tous". *Hommes & Migrations*, n° 1221 (septiembre octubre), pp. 25-31.

Bertoncello, B. B. y Bredeloup, S. (2000) "Commerce Africain, réseaux transnationaux et société locale". *Hommes & Migrations*, n° 1224 (marzo abril), pp. 5-21

Berrios Fernández Luis (2008). "Plan de fortalecimiento a la gestión empresarial de las micro y pequeñas empresas manufactureras de la ciudad de Sucre" Sucre - Bolivia

BID (2004). "Desarrollo Emprendedor, América Latina y la experiencia internacional".

Boissevain, J. (1992) "Les entreprises ethniques aux Pays-Bas". *Revue Européenne des Migrations Internationales*, (número monográfico dedicado a empresas étnicas). Vol. 8, n° 1, pp. 97-106.

Borjas, G. J. (1996) "Ethnicity, Neighborhoods, and Human Capital Externalities". *The American Economic Review*, n° 85, pp. 365-390.

Bourdieu, P (1987). *Social Studies of Science and Technology: Looking Back, Ahead*. Netherlands: Springer.

Bustillos B. M. Antonio (2007) "Empresarialidad en Sucre" sf, se.

Butler, J. ; Herring, C. (1991) "Ethnicity and Entrepreneurship in America: Toward an explanation of Racial and Ethnic Group Variations in Self-employment". *Sociological Perspectives*, n° 34, p. 79-94.

CICDA (1993) "Genero en el Desarrollo Rural". La Paz – Bolivia.



- CICDA (2004) "Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas". San Salvador
- Choque Quispe María Eugenia (2004) Warmipuniwa waranqaxa ("La mujer es todo"), La Paz - Bolivia
- De la Fuente Osvaldo (2008) "Competitividad; Ventaja Comparativa; Definiciones" Fleitman Mc Graw (2000). "Tipos de empresa Según el Ámbito de Actividad" Hill Interamericana Editores
- Dulón Roxana y Teresa Reinaga (2002) "Condición y posición de las mujeres en Sucre" La Paz – Bolivia
- Dulón Roxana (2004) "Construyendo la equidad. Condición y posición de las mujeres del Departamento de Chuquisaca". La Paz-Bolivia
- FAUTAPO 2008 "Documentos de trabajo Diplomado Formación basada en Competencias". FAUTAPO, Sucre
- Jiménez Quispe Luz (2004) "Interculturalidad y Género, nuevos ojos para mirar la realidad", La Paz - Bolivia
- Kantis H. (Ed.) con la colaboración de Angelelli P. y Morí Koeing V. (2004) "Desarrollo Emprendedor. América Latina y la Experiencia Internacional. BID-Fundes Internacional"
- Light, I.; GOLD, S. (2000) Ethnic Economies. San Diego: Academic Press.
- Light, I.; ROSENSTEIN, C. (1995) Race, Ethnicity, and Entrepreneurship in Urban America. Nueva York: Aldine de Gruyter
- Losada Cortizas Sabela. (2003) "Planificación Estratégica Con Enfoque De Genero" La Paz – Bolivia
- Mita Erick, Mújica Scarlet. (2008) "Caracterización del emprendedor de la ciudad de Sucre y perspectivas empresariales de los estudiantes de la USFX" Sucre - Bolivia
- Moser, C. (1991) "Las mujeres en la planificación del desarrollo. Necesidades prácticas y estratégicas de género" Lima - Perú
- Porter, Michael E. (1985) "Ventajas competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". México.
- Portes, A. (1995). Transnational Communities: Their Emergence and Significance in the Contemporary World System. Johns Hopkins University (Working Papers series No. 16).
- Portes, A. (1995). "The Informal Economy and its Paradoxes". En SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (eds.) Handbook of Economic Sociology. Princeton: Princeton University Press.
- Recabado Gloria y Maria del Carmen Sánchez (1997) "La mujer empresaria en la pequeña y micro empresa productiva (EL Alto-Oruro)".La Paz- Bolivia
- Renaboldo Claudia y Canedo Elena María. (1999)"Mujer, Genero y Desarrollo Rural". La Paz – Bolivia.

Rivera Cusicanqui Silvia. (2004) "Mujeres indígenas y ONG's, una relación problemática" La Paz - Bolivia

Sánchez Judith y Laguna José Luis. (2004) "El género en algunas culturas indígenas de tierras bajas", La Paz - Bolivia

Shank, John K. y Govindarajan, Vijay. (1997) "Gerencia Estratégica de Costos. La Nueva Herramienta para Desarrollar una Ventaja Competitiva" Colombia.

Ticona Alejo Esteban (2004) "Breve aproximación al concepto de 'chachawarmi' en los pueblos indígenas andinos", La Paz - Bolivia

Toranzo Roca Carlos (2006) "Líneas de trabajo e hipótesis complementarias" La Paz - Bolivia

De Vallescar Diana 2002 "Género-Interculturalidad: Una cuestión abierta" Madrid - España

Vega Lilian (2006) "La Dinámica De La Empresarialidad Femenina: El Caso Del Departamento De Sonsonate, El Salvador". San Salvador- El Salvador

Werbner, P. (1987). "13 Enclave economies and family firms: Pakistani traders in a British city". En EADES J. (ed.) Migrants, workers and the social order. Londres y Nueva York: Tavistock Publications, pp. 213-233.

Ybarnegaray Jenny (2004) "Género e Interculturalidad en el contexto boliviano" Seminario taller La Paz – Bolivia.