

**TALLER DE SISTEMATIZACIÓN**  
**“MECANISMOS INNOVADORES PARA ESCAPAR A LA TRAMPA DE LA POBREZA”**  
**Del 21 al 29 de Mayo de 2001**

**CASO NO. 3**

**El proceso de Capacitación cómo una  
estrategia que fortalece la visión  
empresarial de cinco microempresas  
asociativas de Mujeres en el Municipio de  
San José Las Flores. Chalatenango**

**Elaborado por:**

**Xiomara Pérez**  
**Beatriz Mazariego**  
**Doris Ventura**  
**Rafael Martínez**  
**Walter Hernández**  
**Orlando Guzmán**  
**José Antonio Cruz Pineda**  
**René Mejía**  
**José Santos Castillo**

**Nueva Concepción, Chalatenango 29 de Mayo 2001**

# INDICE

1- Identificación de la experiencia sistematizada .....	1
2- Eje de la sistematización .....	2
3- La situación inicial y elementos de contexto del proyecto .....	2
4- El proceso de intervención.....	4
5- La situación actual.....	8
6.- Las Lecciones Aprendidas.....	9
7.- Recomendaciones .....	11
ANEXO .....	12
PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES .....	12
EVENTOS PROMOCIONALES DE COMERCIALIZACION.....	13
GRUPO DE MICROEMPRESARIOS .....	14
SAN JOSE LAS FLORESEL CASO DE LA PANADERÍA SAN JOSÉ.....	14
EL CASO DE LA PANADERÍA SAN JOSÉ .....	15
ANEXOS AL CASO DE LA PANADERIA SAN JOSE .....	18
PROGRAMA DE CAPACITACION.....	18
Eventos de capacitación dirigidos a la Panadería San José Las Flores, Chalatenango. ....	18
EL CASO DEL COMEDOR ASUNCION .....	19
CASO: TALLER DE CORTE Y CONFECCION MARIA EUGENIA .....	25
RESUMEN PRESENTADO AL TALLER DE CONSENSO.....	27

## **1- Identificación de la experiencia sistematizada**

La experiencia se refiere a cinco microempresas lideradas y manejadas 100% por mujeres, quienes están coordinadas por la Directiva de Mujeres y Directiva Comunal de la cabecera municipal de San José Las Flores. Este municipio está ubicado al noreste de la cabecera departamental de Chalatenango, aproximadamente a 18 Km. y a 100 Km. de la ciudad de San Salvador, esta población fue afectada duramente por el conflicto armado.

Las microempresas seleccionadas para la sistematización, son:

- a. Taller Susana. Produce artesanías elaboradas a base de hilo de algodón, tales como hamacas, mochilas, agendas, estuches, monederos, cosmetiqueras, forros para computadoras portátiles, entre otros.
- b. Taller Maria Eugenia. Se dedica a la elaboración de ropa para damas y caballeros, así como ropa de cama, cortinas, entre otros.
- c. Panadería San José. Fabrica pan francés y pan dulce.
- d. Comedor La Asunción. Ofrece comidas populares tanto para las personas a nivel local, así como para visitantes.
- e. Tienda Comunal Las Flores. Vende artículos de consumo diario, así como accesorios para el hogar.

Esta experiencia fue seleccionada a partir de la sobresaliente participación de las mujeres, desde el inicio hasta el momento actual de las microempresas, siendo notoria la transición de las mismas, que van desde ser microempresas de subsistencia solidaria a convertirse en empresas rentables como resultado de un proceso sistemático de capacitación, facilitado por PROCHALATE a través de la Cámara Salvadoreña de Artesanos, CASART. Institución que les apoya desde 1999 a la fecha.

## **2- Eje de la sistematización**

El proceso de capacitación como una estrategia que fortalece la visión empresarial de 5 microempresas asociativas de mujeres en San José Las Flores, Departamento de Chalatenango.

## **3- La situación inicial y elementos de contexto del proyecto**

En los años 1986 a 1988 la cabecera del municipio de San José Las Flores fue escenario de acontecimientos relevantes:

- La repoblación de sus habitantes, en su mayoría mujeres jefas de familia.
- La reconstrucción humana y habilitación de viviendas.
- La organización de la comunidad.

Fase en la cual, la Organización Comunal recibe un apoyo incondicional de la Congregación de las Hermanas de La Asunción, quienes le fortalecen mediante la elaboración de propuestas para búsqueda de recursos ante la Cooperación Internacional Solidaria.

Este proceso es paralelo a la conformación de una Directiva de Mujeres, dada la preponderancia de ellas en la comunidad. Esta última iniciativa promueve la posibilidad de instalar una Asamblea General con mujeres, para plantear alternativas de desarrollo para ellas y sus grupos familiares. A partir de este hecho se marca la necesidad de establecer empresas socio productivas que les permitieran satisfacer necesidades de sobrevivencia y subsistencia, tanto de la población civil como la no civil. Surge entonces la definición del perfil de mujeres con deseos de formar parte y pertenecer a algunas actividades microempresariales.

En este contexto se crea en 1988 la Panadería y el Comedor lideradas por ocho y tres mujeres respectivamente. En 1989 se funda el Taller María Eugenia, constituido por ocho mujeres aprendices y cuatro instructoras. En febrero de 1991, se crea el Taller Susana con catorce mujeres. En el año 1997 se establece la Tienda Comunal

Las Flores. El esfuerzo de creación de las microempresas es acompañado por la Congregación de Hermanas de la Asunción y de una ONG's local (CORDES).

La creación de condiciones, a través del establecimiento de una Guardería Infantil, como la participación de las mujeres en espacios para la educación popular, fueron pilares fundamentales para emprender dichas iniciativas

Iniciadas las microempresas, identifican algunas limitantes, como: Escasas habilidades y destrezas para la producción y el manejo de la microempresa, escasos recursos económicos y materiales, limitado conocimiento empresarial. No obstante rescatan experiencias a su favor dentro de este funcionamiento. Tal es el caso de la voluntad de las mujeres hacia el emprendimiento de las actividades elegidas para la producción.

Se valían de equipos e instalaciones ajenos para cumplir con sus compromisos, además, el comité de mujeres siempre estuvo atento en el monitoreo para el desarrollo de la microempresa y superar limitantes encontradas.

Identifican además, los bajos ingresos de las microempresarias, que oscilaban en aquel momento entre 10 a 35 colones mensuales, con los cuales no alcanzaban a cubrir sus necesidades básicas, aprovechándose en ese entonces las donaciones de alimentos, producto del proceso de atención en el momento del conflicto.

En el proceso de desarrollo de las microempresas, las mujeres van identificando y reafirmando algunas limitantes y / o problemas, tales como:

- Falta de capacitación técnica para la producción
- Carencia de recursos económicos y de equipo
- Analfabetismo
- Manejo y administración de las microempresas
- Locales inadecuados.
- Falta de seguimiento

- Falta de libertad y seguridad ciudadana.
- Dificultades para la comercialización de productos y servicios.
- Excesiva rotación de personal debido a las malas relaciones interpersonales, algunas mujeres retornaban a sus lugares de origen, otras se frustraban al no perfeccionar el oficio, el estímulo económico era bajo y lo recibían hasta dos meses más tarde.

#### **4- El proceso de intervención**

La Hermana Teresa García, conociendo de todos los problemas que las microempresarias estaban afrontando, inició los contactos con CASART, para que las mujeres microempresarias recibieran capacitación. De esta forma, dos representantes del taller Susana fueron invitadas a participar en una feria artesanal, en la que; además de exhibir sus productos, también se les promueve a que se incorporen en eventos de capacitación empresarial que se estaban impartiendo en Concepción Quezaltepeque. Las personas participantes en los eventos, compartieron con la Directiva Comunal y de Mujeres, lo interesante de estos esfuerzos; este hecho, marca la posibilidad de gestionar el proceso de capacitación al interior de la comunidad, para favorecer las microempresas comunales no representadas en la primera fase; ésta acción es lograda.

El proceso de intervención tuvo un costo aproximado C 90,000 cólones salvadoreños lo que equivale a \$ U.S 10,285.7 dólares. En dicho proceso participaron 26 mujeres en 25 capacitaciones y 15 eventos de promoción de ventas. ( ver anexo de eventos promocionales de comercialización)

Una vez acordada la intervención de CASART /PROCHALATE en 1999 con la Directiva Comunal y de Mujeres, se realiza el diagnóstico microempresarial, identificándose las siguientes debilidades:

- Baja gestión administrativa
- Selección de responsables de microempresas, centralizada por la Directiva de Mujeres y no por elección popular
- Ventas de productos y servicios al crédito

- Poco conocimiento sobre lo que es una empresa y como esta constituida
- Mujeres analfabetas o con un nivel de instrucción básica
- Desconocimiento en el área de comercialización
- Inadecuado método de costeo
- Deficientes relaciones interpersonales
- No todas las microempresarias han sido capacitadas en el área productiva
- Equipo inadecuado
- Poca variedad de la producción y servicios
- Carencia en el manejo de inventarios
- Mal uso de recursos (sobrantes y desperdicios de tela)
- Rotación de personal
- Bajos incentivos económicos
- Pérdidas en el manejo de la materia prima

No obstante existen fortalezas al nivel personal y microempresarial, estas son:

- Deseo de superación
- Apertura del grupo familiar para la participación de las mujeres en las microempresas
- Diagnóstico empresarial
- Existencia de equipo, infraestructura y mobiliario
- Uso de registros y controles básicos
- Apoyo de la Directiva Comunal, Directiva de Mujeres y Coordinadora de Comunidades Rurales
- Contar con conocimientos básicos de mercado
- Promoción local del consumo de productos, uso y demanda de servicios generados por las microempresas locales
- La materia prima era llevada en un inicio a la comunidad
- Conformación de fondo común del 1%, destinado a necesidades de la comunidad
- Funcionamiento de Guardería

A partir de esta realidad se promueve e instala el proceso de capacitación en los siguientes aspectos:

- Administración
- Comercialización
- Producción
- Desarrollo humano
- Costeo de productos
- Atención al cliente
- Diseño de productos
- Gestión de ventas
- Control de calidad
- Serigrafía
- Mantenimiento y reparación de equipo de costura
- Proceso de la venta
- Diagnostico y planificación microempresarial

La metodología utilizada en el proceso de capacitación fue valorada por las mujeres de la siguiente manera:

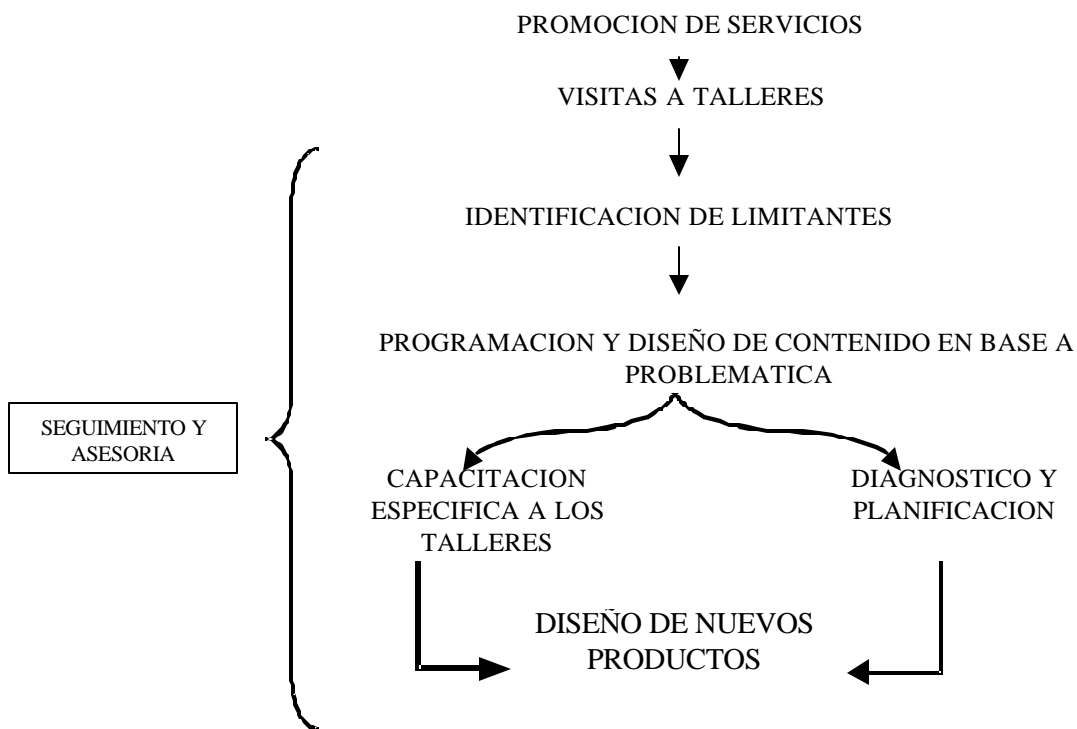
- Participativa, porque se trabajó con acción reflexión, aprender haciendo, utilización de un lenguaje accesible a las microempresarias, análisis de casos concretos (trabajo de grupo), reafirmando el potencial de externar opiniones.
- Oportuno, el proceso de capacitación se desarrolló en el momento en el cual se estaba necesitando
- Los horarios fueron adecuados, considerando las condiciones reales de las mujeres
- Espaciamiento en el tiempo, entre la realización de cada una de las jornadas
- Material didáctico motivacional e ilustrativo
- Contenidos, respondían a las necesidades planteadas en el diagnostico.

Las condiciones que facilitaron este proceso son entre otras:



- Apertura del grupo familiar para la participación de las mujeres en las microempresas
- Guardería Infantil
- Motivación personal
- Metodología
- Desarrollo de eventos a nivel local

## LA INTERVENCION CASART/PROCHALATE



El proceso de intervención CASART/PROCHALATE se dio en el período comprendido entre abril de 1999 y abril 2001. Inicia su proceso de intervención promoviendo los servicios proporcionados, visita a talleres para realización de diagnóstico en base al cual se diseña el programa de capacitación para las diferentes microempresas del Municipio. ( Ver Anexo Cuadro de Capacitaciones) Desarrollo del proceso de capacitación y eventos de promoción para la comercialización y elaboración de diagnósticos y planes para el año 2001.

## 5- La situación actual

Dentro de los aspectos que facilitan el desarrollo de las microempresas con el apoyo de CASART/PROCHALATE, se tienen:

- Reuniones de monitoreo constantes
- Trabajo en equipo
- Mujeres motivadas y motivando a otras
- Créditos por parte de las personas proveedoras de materia prima
- Registros y controles básicos al día
- Adquisición de nuevo equipo
- Planificación del trabajo
- Selección de nuevo personal para ser incorporado a las microempresas
- Manejo de inventarios
- Mejora de ingresos muy significativa (Rango comparativo mínimo y máximo de ¢35.00 a ¢350.00 y de ¢50.00 a ¢800.00)
- Creación de un fondo común, manejado por la Directiva de Mujeres
- Reconocimiento de la importancia de la gestión para ampliar las ventas
- Mujeres líderes ex microempresarias que hoy forman parte de la Coordinadora de Comunidades Rurales
- Dividendos proporcionales
- Mejoras en la atención al cliente
- Expectativas de nuevas mujeres por pertenecer a las microempresas
- En el caso particular de los Talleres Susana y Eugenia, existe control de calidad de los productos, previa entrega
- Excelente coordinación con las organizaciones locales

Todos los aspectos antes descritos, se fortalecen para mejorar el desarrollo de las microempresas y personal contratado.

Un logro a destacar es que cuatro de las empresas sistematizadas aportan un 1% mensual , dicho aporte sirve entre otras cosas para la formación de cuadros de locales.

Dentro de las limitantes para el desarrollo de las microempresas con el apoyo de CASART/PROCHALATE, se tienen:

- La producción se realiza exclusivamente en base a pedidos
- Carencia de equipo moderno
- Poca variedad de la producción y servicios
- Falta de alternativas/condiciones que disminuyan la carga reproductiva de las microempresarias
- Carencia de estrategias para ampliar la comercialización
- Presentación inadecuada de los productos
- En el caso de los Talleres aumenta única y exclusivamente en épocas festivas y/o temporadas
- Rotación del personal con mucha frecuencia.
- Insuficiente mobiliario y equipo par exhibir el producto.
- La clientela demanda adquisición de servicios y productos al crédito.
- Clientela en situación morosa.
- Alguna maquinaria es apropiada para la confección del tipo de prendas que fabrican.
- No se está aplicando la capacitación ni utilizándose la inversión realizada en serigrafía (Caso María Eugenia).

El proceso de intervención facilito reconocer las limitaciones de las diferentes microempresas y en algunos casos realizar los ajustes necesarios. En cuatro talleres se han elaborado diagnósticos y planes de trabajo.

## **6.- Las Lecciones Aprendidas**

Partir de las condiciones reales de las microempresas y orientar la intervención hacia la demanda de las mismas, permite establecer metas de cambio e innovaciones que

puedan ser adoptadas por el grupo de manera paulatina, ofreciendo la posibilidad de construir gradualmente una visión del desarrollo deseable y posible para el grupo.

El considerar la carga de trabajo de la mujer en el diseño de los planes de trabajo de las intervenciones, permite la programación adecuada de los eventos, dado que considera la disponibilidad de tiempo de las mujeres, favoreciendo su participación efectiva y la motivación en la atención al evento.

Acordar la sede del evento es un paso importante para asegurar la participación, de tal manera que los eventos fuera de la localidad deben ser aprobados en consenso con el grupo, evitando imposiciones que no contribuyen a la participación cómoda del grupo meta.

Articular esfuerzos al plan de desarrollo local, permite coherencia estratégica en la intervención y genera sinergia como apoyo de la gestión edilicia y el consenso alrededor de la propuesta de intervención, reduciendo las resistencias y desarrollando la colaboración y complementariedad.

Los eventos de capacitación orientados a personas identificadas con el proceso de desarrollo de su empresa ha demostrado ser más efectivos en el establecimiento de metas.

Los procesos de capacitación que contemplan sistemas de seguimiento en el terreno han demostrado ser eficaces tanto en la aplicación de los conocimientos y habilidades adquiridos como en la adaptabilidad de los mismos.

Las empresas colectivas son viables en la medida que hay una administración y manejo por parte de las mujeres que la operan y que las ganancias generadas por éstas son reinvertidas en la comunidad en aspectos de desarrollo social.

## **7.- Recomendaciones**

Problema identificado.

Dependencia del mercado solidario por parte del taller de artesanías.

Recomendación

Buscar la ampliación de contactos comerciales a través de otros actores de la zona, universidades y ministerio de relaciones exteriores para conocer los gustos. y preferencias del mercado internacional y étnico a fin de acceder y permanecer en segmentos de mercado. De tal manera que la microempresa debe estar orientada a la demanda.

# **ANEXO**

## **PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES**

## Microempresas colectivas de San José Las Flores, Chalatenango.

No.	Temas Desarrollados	Fechas	Participantes	Observaciones
1	La empresa y su administración	19-05-99	25	Se contó con la participación de los Talleres: Susana, Maria Eugenia, Panadería San José, Tienda Las Flores, Comedor La Asunción y personal de la granja.
2	La Comercialización (básico)	27-05-99	25	
3	Costeo de productos	02-06-99	28	
4	Proceso de la venta personal - I	31-08-99	19	
5	Proceso de la venta personal - II	07-09-99	20	
6	Desarrollo humano (La organización)	14-09-99	19	
7	Mantenimiento y reparación de equipos de costura	13, 14,15,20, 21, 22/03/00	1 T/ Susana 6 T/ Ma. Eugenia.	<b>Equipos revisados</b> T/ Susana = 3 T/ Ma. Eugenia = 11
8	Curso de serigrafía	Abril de 00	2 T/ Susana 6 T Ma. Eugenia.	
9	Cultura Empresarial ( 5 temas )	Abril – Mayo de 2000	2 T/ Susana 6 T/ Ma. Eugenia	<b>El Proceso administrativo</b> <b>Factores básicos de producción</b> <b>Control de calidad</b> <b>Mercadeo</b> <b>Gestión de ventas</b>
10	Taller de diagnostico y planificación	Febrero 2001	Panadería San José	
11	Taller de diagnostico y planificación	Febrero 2001	Taller Susana	
12	Taller de diagnostico y planificación	Febrero 2001	T/ Maria Eugenia	
13	Taller de diagnostico y planificación	Marzo 2001	Comedor La Asunción	
14	Diseño de productos	Abril – Mayo 2001	Taller Susana	
15	Diseño de productos	Abril – Mayo 2001	T/ Maria Eugenia	

## EVENTOS PROMOCIONALES DE COMERCIALIZACION

No.	Tipo de Evento	Lugar	Participantes	Observaciones
1	Punto de Venta	Centro de Gobierno	2	Finales de Septiembre 99
2	Feria de las plantas	Jardín Botánico	2	
3	Feria productiva	Chalatenango	2	Diciembre del 99
4	Viernes Culturales	Centro de gobierno	2	Diciembre del 99
5	Viernes Culturales	Centro de gobierno	2	Mayo de 00
6	Punto de venta	Nueva Concepción	2	Junio de 00
7	Feria Patronal	Chalatenango	2	
8	Festival de las hamacas	San Sebastián	2	29 y 30 de Julio de 00
9	Feria "Remembranzas de vientos en tiempos de Paz"	La Palma	2	Octubre de 00
10	Gira de Comercialización	San Miguel	2	23 de Noviembre de 00
11	IV Feria de Innovación Artesanal	Nahuizalco	2	24,25,26 de Noviembre de 00

A lo largo del tiempo se ha trabajado de manera constante en el seguimiento a la aplicación de los controles administrativos, de los cuales las señoras tienen a bien manejar:

- Control de producción
- Control de entrega de materia prima
- Control de ventas
- Control de compras de materias primas

# **ANEXOS**

**GRUPO DE MICROEMPRESARIOS**

**SAN JOSE LAS FLORES**



# **EL CASO DE LA PANADERÍA SAN JOSÉ**

## **1. FASE INICIAL**

La panadería San José, está ubicada en el Municipio de San José Las Flores a 18 km de Chalatenango y a 80 kilómetros de San Salvador. Una característica de esta empresa es que es manejada por una directiva comunal y operado por mujeres de la comunidad.

Surge en el año de 1986 producto del proceso de repoblamiento y elabora el pan en hornos pequeños. Al igual que el resto de las microempresas surge para la satisfacción de productos de primera necesidad y emplear a las mujeres que en general eran cabezas de familias producto del conflicto armado.

En 1,989 la directiva comunal apoyada por las hermanas de la Congregación de La Asunción, gestionó fondos para construir el local donde se encuentra actualmente. La construcción del local, costó aproximadamente ¢80,000.00 y el equipo ¢75,000.00.

Las empresas son constituidas con mujeres que tenían experiencia en al elaboración de pan artesanal y por elección popular. En el proceso de construcción de la empresa se enfrentaron como limitantes la inexperiencia empresarial, lo que las llevo a trabajar en un ambiente caracterizado por alta rotación del personal y la producción poco diversificada.

Adicionalmente, la falta de equipos y materias primas, la carencia de un local adecuado y los pocos recursos económicos para inversiones bloqueaban la posibilidad de crecimiento de la actividad productiva y mejorar la calidad del producto ofrecido.

Antes de la intervención se dio una concertación entre Prochalate y CORDES para promover los servicios del proyecto a las microempresarias de San José Las Flores, lo que se dio como resultado de la gestión de la Hermana Teresa García de la Congregación de La Asunción.

## **2. EL PROCESO DE INTERVENCION**

El proceso de capacitación llevado a cabo por CASART se dio en el período comprendido entre abril de 1999 y abril 2001.

Se inicia con visitas a la panadería e identificación de problemáticas y necesidades de capacitación, en base a éstas se elaboro un plan temático de capacitación y para su aplicación se concertaron los horarios con las señoras que trabajaban en la panadería. (Ver diagrama de proceso de intervención)

En proceso de capacitación se centro en los administrativos,

El proceso de capacitación fue facilitado por la avidez de conocimientos y alto nivel organizativo de las mujeres que laboran en la panadería. Sin embargo la carga de trabajo domestico en las mujeres y la poca movilidad de las mismas han sido elementos que han incidido en un óptimo aprovechamiento de los mismos.

Sin embargo, el analfabetismo y la rotación de las mujeres en las empresas han bloqueado un mayor impacto de la intervención. Adicionalmente, las capacitaciones y actividades fuera de la localidad dificultaron la participación amplia del grupo.

Competencia y falta de mercado

Poco conocimiento de organizaciones empresariales

### **3. SITUACION ACTUAL**

En el funcionamiento de la panadería, una de las mujeres es la que coordina el trabajo, las actividades son; preparar materia prima, pesar, mezclar, elaborar pan y hornear. Las que elaboran el pan, normalmente entran a las 10 a.m. y salen a la 1 p.m. Hay una persona encargada de las ventas. Para hornear, es una responsable por día. Se trabaja los 7 días de la semana, incluyendo días.

Los proveedores de la panadería son: Casa Gamuzza, Famossa, Molsa. También son proveedoras las tiendas mayoristas El Baratillo, Paquita y Ana Patricia, ubicadas en Chalatenango.

El proceso de capacitación facilitó reconocer las limitaciones de su panadería, se revisó los costos de producción y se hicieron los ajustes necesarios. Se ordenó el taller y el espacio donde se expone el negocio. Después del proceso de capacitación se ahorra materia prima y se hace un mejor uso de los mismos. Se llevan registros de las operaciones de la empresa lo que les permite tener una mejor visión de la misma y planificar sus actividades. Así mismo se han planteado mejorar la presentación del producto y buscar nuevos mercados.

Actualmente, con base a facturas se tiene una rotación de materia prima de ¢30,000.00 mensuales. Ventas diarias de ¢400.00 en promedio. No tienen experiencia crediticia. Los fondos para la empresa han sido gestionados por la directiva comunal en coordinación con voluntarios y Hermanas de la Asunción.

#### **4. LECCIONES APRENDIDAS**

Las capacitaciones deben realizarse en el lugar donde opera la microempresa y adaptado a los materiales y equipos de la misma.

Partir de las condiciones reales de las microempresas y orientar la intervención hacia la demanda de las mismas, permite establecer metas de cambio e innovaciones que pueden ser adoptadas por el grupo de manera paulatina, ofreciendo la posibilidad de construir gradualmente una visión del desarrollo deseable y posible para el grupo.

El considerar la carga de trabajo de la mujer en el diseño de los planes de trabajo de las intervenciones, permite la programación adecuada de los eventos, dado que considera la disponibilidad de tiempo de las mujeres, favoreciendo su participación efectiva y la motivación en la atención al evento.

Acordar la sede del evento es un paso importante para asegurar la participación, de tal manera que los eventos fuera de la localidad deben ser aprobados en consenso con el grupo, evitando imposiciones que no contribuyen a la participación cómoda del grupo meta.

Articular esfuerzos al plan de desarrollo local, permite coherencia estratégica en la intervención y genera sinergia como apoyo de la gestión edilicia y el consenso alrededor de la propuesta de intervención, reduciendo las resistencias y desarrollando la colaboración y complementariedad.

## **ANEXOS AL CASO DE LA PANADERIA SAN JOSE**

### **PROGRAMA DE CAPACITACION Eventos de capacitación dirigidos a la Panadería San José Las Flores, Chalatenango.**

<b>No.</b>	<b>Temas Desarrollados</b>	<b>Fechas</b>	<b>Participantes</b>
1	La empresa y su administración	19-05-99	25
2	La Comercialización (básico)	27-05-99	25
3	Costeo de productos	02-06-99	28
4	Proceso de la venta personal - I	31-08-99	19
5	Proceso de la venta personal - II	07-09-99	20
6	Desarrollo humano (La organización)	14-09-99	19
7	Taller de diagnóstico y planificación	Febrero 2001	20

# EL CASO DEL COMEDOR ASUNCION

## 1. FASE INICAL

El comedor Asunción se encuentra ubicado en el Municipio San José Las Flores y se inicia en 1988 con el acompañamiento de Las Hermanas de La Asunción. En el se ofrece desayuno, almuerzo y cena en horarios de 5 a.m. a 7;30 p.m. de lunes a domingo.

Los facilitadores. En este aspecto se considera el alto grado de organización de la directiva de mujeres y directiva comunal, así como un alto grado de entusiasmo del grupo de trabajo del comedor.

La problemática identificada antes de la intervención fueron:

- ⇒ Carencia de incentivos
- ⇒ Falta de calculo de costos de producción y venta
- ⇒ Carencia de equipos
- ⇒ Carencia de hábitos de higiene en manejo de alimentos.
- ⇒ Falta de presentación del personal
- ⇒ Perdidas económicas
- ⇒ Constante rotación del personal
- ⇒ Carencia de controles administrativos
- ⇒ Precios no acordes a raciones de comidas

## 2. EL PROCESO DE INTERVENCION

La metodología utilizada en el proceso fue la siguiente ; promoción de los servicios ofertados por CASART- PROCHALATE, diagnostico de la problemática a través de visitas al comedor y conversaciones con las trabajadoras del comedor,

Las capacitaciones para el comedor se impartieron en las siguientes áreas de proceso de venta personal, desarrollo humano y Taller de diagnostico y planificación. En el proceso de intervención prevaleció el deseo de mejorar los ingresos generados por el comedor por parte de la directiva de mujeres, como de parte de las trabajadoras quienes desean mejorar sus ganancias. No obstante el proceso también se dificulto por el analfabetismo de algunas mujeres y la rotación de personal.

### **3. SITUACION ACTUAL**

Actualmente el grupo de trabajo esta motivado, aplican controles administrativos al día, al igual que se realizan los costos de producción para poner precio a las raciones de comida. La demanda del comedor se ha incrementado, Sin embargo se necesita fortalecer la atención al cliente y la presentación de los alimentos.

### **4. LECCIONES APRENDIDAS**

**Rotación de personal del comedor no permite mantener el conocimiento sobre a naturaleza del negocio, en las integrantes del grupo de trabajadoras del comedor.**

## **EL CASO DEL TALLER SUSANA**

### SITUACIÓN INICIAL (ANTES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN).

#### **Antecedentes:**

El Taller de Artesanías Susana, nació el 05 de Enero, de 1991 en el municipio San José Las Flores de Chalatenango, con 14 mujeres artesanas y repobladoras que urgían de empleo y obtener ingresos para su grupo familiar.

El proyecto funcionó en el local donde antes se ubicaba la alcaldía del Municipio. La directiva comunal en 1993, les asignó un nuevo local, donde actualmente funcionan. Cuatro de ellas podían tejer y capacitaron al resto.

Comenzaron tejiendo mezcal; se elaboraban bolsas, lazos, cinchos, hamacas, redes, etc. Descubrieron que este tipo de material no era muy aceptado por los clientes y por iniciativa de las compañeras, decidieron tejer productos a base de hilo de algodón a colores y nylon seda para fabricar bolsas y hamacas de varios estilos y tamaños, cinchos y otros productos que ahora son aceptados en el mercado nacional e internacional.

El período de aprendizaje para tejer mezcal fue de 5 meses y no obtuvieron ningún ingreso. Este se obtuvo al hacer el cambio a hilo de algodón y nylon.

Las primeras integrantes del taller fueron: Juvelina Palma, Amparo Melgar, Paula de Jesús Rivera, Francisca Alas, Roxana Menjívar, Concepción Brizuela, Lucía Guardado, María Filomena Orellana, Nieves Rivera, Virginia Cartagena, Rosenda Palma, Marina Echeverría y Rosa Elena Tobar.

En 1996 el taller se debilita por mala administración. Se elige a la nueva responsable que fue Buenaventura Tobar en vez de Juvelina Palma.

### **EL PROCESO DE INTERVENCIÓN**

Las habilidades previas del personal en elaborar productos tejidos, su actitud positiva hacia la capacitación, la experiencia acumulada en organización y la ventaja de ser un grupo cohesionado, facilitaron el proceso de intervención de CASART-PROCHALATE.

Las principales limitantes al proceso se resume en la deficiente apropiación de la gestión empresarial y visión de desarrollo en algunas integrantes.

Se inicia en abril de 1999, a través del convenio de co-ejecución CASART-PROCHALATE. La metodología desarrollada a través de visitas y reuniones participativas identificaron la problemática empresarial del Taller Susana, obteniéndose como producto los planes anuales de trabajo basados en el diagnóstico de la empresa.

El plan de capacitación fortalece las áreas críticas identificadas como: débil gestión administrativa y organización interna, bajo volumen de ventas, mercados inseguros, falta de estrategia de ventas, etc.

#### EVENTOS DE CAPACITACIÓN RECIBIDOS:

N°	TEMAS	FECHA	PARTICIPANTE
1	La empresa y su Administración	19-05-99	----
2	La comercialización (básico)	27-05-99	----
3	Costeo de Productos	02-06-99	---
4	Proceso de la venta personal- I	31-08-99	---
5	Proceso de la venta personal- II	07-09-99	---
6	Desarrollo Humano.	14-09-99	---
7	Mantenimiento y Reparación de equipo de costura.	13,14,15, 20,21 y 22-03-2000	---
8	Curso de Serigrafía.	Abril-00	2
9	Cultura Empresarial (5 temas).	Abril-Mayo-00	2
10	Taller de diagnóstico y Planificación.	Febrero-2001	Taller Sussana.
11	Diseño de Productos.	Abril-Mayo-2001	Taller Susana.

Las principales limitantes encontradas, se deben : que no todas las mujeres del Taller Susana reciben las capacitaciones, algunas de ellas tienen bajo o ningún nivel de escolaridad, los registros de control no son apropiados; algunas capacitaciones se realizaron fuera de la comunidad y su principal mercado que es la solidaridad internacional sigue contraído.

#### SITUACION ACTUAL

##### Organización interna:

Actualmente, son 10 integrantes que se dedican a todas las actividades del taller; pero cada una tiene su propia responsabilidad.



La membresía actual está formada por: Catalina Pérez, responsable de la administración del taller desde 1999 a la fecha, (su función incluye registros, pedidos, producción, control de calidad, etc) también es operaria. Roxana Menjívar: Costurera, responsable de compras. Lucia Guardado operaria y responsable de bodega. Paula de Jesús Rivera operaria y control de aseo, Rosa Elena Tobar, costurera y Francisca Alas, Concepción Brizuela, Marta Alicia Cartagena, Guadalupe Monge y María Martínez, todas operarias.

Se reúnen una vez al mes en el local del taller y con la directiva de mujeres cada 6 meses para entregar informes.

### **Descripción de la actividad principal:**

El horario normal de trabajo es de 8 a.m. a 4 p.m.

La tela utilizada en la fabricación de las artesanías es elaborada en telares artesanales, del mismo tejido, se hacen varios productos, por ejemplo: bolsas, alpinas, maletines, cosmetiqueras, paulinas, pisteras, billeteras, tapetes, hatachés, miladies, monederos, canguros individuales, forros para biblias, forros para computadora portátil, miniovera, estuche para agenda, etc.

La producción se hace con base a pedidos. El monto es variable, así como la frecuencia.

Actualmente, el control de la producción y pago de mano de obra, se basa en el costo establecido de cada producto, después del cálculo de las ventas, costos y gastos incurridos, se distribuyen las ganancias y se reparten proporcionalmente de acuerdo a las unidades producidas; dejando siempre una parte como ahorro para el taller y también para los proyectos de mujeres. Con respecto al área de comercialización, conocen sus limitantes y se encuentran en proceso de desarrollar de su estrategia. Para tal efecto han recibido capacitaciones en aspectos de planificación, costos, administración, atención al cliente, reparación de máquinas industriales, serigrafía, diseño de productos y cultura empresarial.

Llevan los siguientes registros: de producción, inventarios, control de horas trabajadas, caja, compras, etc. Balance cada 6 meses. No tienen experiencia crediticia.

Relaciones con entidades locales: CCR, alcaldía, directiva de mujeres, directiva comunal, hermanas de La Asunción.

Externas: CASART y hermanamientos internacionales.

En cuanto a las limitantes más pronunciadas de la empresa, tenemos que continua el mercado solidario contraído, falta ampliar las líneas de productos con mayor demanda, falta la elaboración de estrategia de comercialización y continuar con la apropiación del proceso de planificación a fin de construir la visión de futuro de la Empresa.

## LECCIONES APRENDIDAS

Los eventos de capacitación deben orientarse a las personas identificadas con el proceso de desarrollo empresarial, estableciendo metas de corto mediano y largo plazo.

## RECOMENDACIONES

- Ampliar la base de contactos comerciales para no depender del mercado solidario que no es exigente en cuanto a calidad, a fin de acceder y permanecer en segmentos de mercado.
- A corto plazo ampliar línea de productos con más demanda.
- Cambiar el criterio de producción en base a pedidos.

## **CASO: TALLER DE CORTE Y CONFECCION MARIA EUGENIA**

### **1. LA SITUACION INICIAL Y ELEMENTOS DEL CONTEXTO**

El Taller se encuentra ubicado en el Municipio San José Las Flores y sus inicios se remontan a 1989, con apoyo de la solidaridad internacional y la visión de la Directiva Comunal para la generación de empleo y apoyo a proyectos comunales. El Taller inicia con equipo donado y con dos instructoras ad honorem con experiencia en la actividad, ambas impartieron sus conocimientos a ocho mujeres durante tres meses en una Casa Comunitaria, en 1991 se instalan en un local definitivo. El desarrollo inicial les permitió adquirir un grado de organización aceptable.

Como bloqueadores o limitantes en esta fase, se puede considerar los escasos recursos económicos de que disponían, equipo insuficiente, recurso humano poco capacitado, bajos incentivos económicos y carencia de local propio.

### **2. EL PROCESO DE INTERVENCION**

En abril de 1999, en forma conjunta PROCHALATE, CASART inicia la promoción de los servicios, mencionando los objetivos, áreas de atención y normas de trabajo del Proyecto. La visita sistemática al Taller permitió identificar en las mujeres el deseo de mejorar el funcionamiento de la microempresa, así como el de superación de ellas.

Por otra parte, se encontró también concentración del poder de decisión, escasa gestión en la búsqueda de mercado y el trabajo se concentraba en una o dos operarias, aunado a ello había también equipo no apropiado y falta de controles.

CASART intervino inicialmente con un proceso de capacitación en las siguientes áreas: Serigrafía, administración, reparación de máquinas, registro contables, diseños, servicio al cliente, etc.

### **3. SITUACION ACTUAL**

Actualmente operan 4 mujeres, el horario de trabajo es de 8 a 12 por la mañana y de 2 a 5 por la tarde. Poseen equipo adecuado (donación) y con capacidad para atender incremento de demanda, dado que el personal rota están seleccionado personal de nuevo ingreso y será capacitado por instructoras del mismo Taller; cuentan con inventario en proceso de actualización, previo a la contratación de nuevo personal; existe control de calidad a la entrega del producto, los proveedores les proporcionan crédito en materia prima.

La demanda del producto solo es por temporadas (diciembre y enero), alguna maquinaria es inapropiada para el tipo de prendas que fabrican, hay casos de irresponsabilidad en la entrega de pedidos, manejo de los controles realizado por una sola persona, finalmente la capacitación de serigrafía no se está aplicando.

#### 4. LECCIONES APRENDIDAS

- ◆ Para adquirir equipo es necesario asesorarse por personas entendidas, a fin de no adquirir máquinas que no se adapten a las exigencias del trabajo, quedando éstas en desuso.
- ◆ Aún existiendo horario de trabajo, en ocasiones la encargada de abrir el Taller lo hace muy tarde. Debería distribuirse esta responsabilidad en varias personas y al menos dos deberían tener copias de las llaves.
- ◆ En cuanto a la capacitación, ésta debe responder a demandas concretas y con base a necesidades, además debe ser sujeta de seguimiento a efecto de lograr determinar efectos e impactos de dichas capacitaciones, por lo consiguiente a la actualización de los contenidos programáticos.

## **RESUMEN PRESENTADO AL TALLER DE CONSENSO**

<p>SITUACIÓN INICIAL</p>	<p>Elaboran propuestas para conseguir financiamiento  Gestión de Recursos  Cooperación Internacional  Manos Unidas  Donaciones  ONG Local  Capacitación s/ Admón.  Desplazamiento personal por la compra de equipo.  Directiva de mujeres efectuaba monitoreo mensualmente.</p> <p><b>FUNCIONAMIENTO</b></p> <p>Algunas habilidades y destrezas  Escasos recursos materiales (Equipo ,fondos, infraestructura)  Limitado conocimiento empresarial  Hacían uso de equipo e instalaciones ajenas.  Voluntad  Solidaridad internacional  Cooperativa nuevo despertar  (Apoyo en mejoras a la producción y comercialización)  <b>INGRESOS:</b> Bajos que oscilaban entre 35 a 50 colones (100- 600)  No eran pagos constantes, sino en base a la producción individual  Aportes ala organización, a las mujeres (simbólicos)  Se procuraba un fondo común para suplir necesidades comunales  Como soporte a la economía familiar, recibían alimentos.</p> <p>1986 – 1988  ME - /89  Organización y reconstrucción  Producto de la O.G  Apoyo de la Hnas. De la asunc.  Mujeres:  Trabajo – Suplir necesidades, sobre vivir  Colectivo – Atención a mujeres  <b>Asamblea General</b></p> <p>¿ Que hacer? ¿con quien? ¿Cuándo?  Satisfacen necesidades inmediatas  ¿Con quien? Mujeres solas con deseos de trabajar  ¿Cuándo? Alternativas de Desarrollo  <b>TS – ENE/91</b></p> <p><b>PANADERIA – 89/88 Población civil y no civil</b>  <b>Y GUARDERÍA</b> Diferentes Grupos/ Dif. Actitudes y Produc.</p> <p><b>PROBLEMAS:</b>  Falta de experiencia en la producción (Reducido)</p>
--------------------------	--

SITUACIÓN INICIAL	<p>Carencias de recursos: Local, quipo, fondos, M. O. Calificadas  Analfabetismo  En el manejo y las administración de las empresas ( Hacer cuentas, inventarios)  Falta de seguridad social, de libertad de expresión y movilización  Rotación de personal por: Baja rentabilidad personal, compromisos familiares y de estudio.  Problemas de comercialización</p>
INTERVENCIÓN	<p>De que forma ha desarrollado CASART/PCH, el proceso de capacitación  Capacitación adecuada aplicable  Participativa (trabajos en grupos, muy dinámicas aportábamos ideas)  A través de equipos y explicaciones (charlas)  Apoyo de su grupo familiar en el proceso de capacitación  Si existe el proceso de los esposos  La familia también apoya.  <b>CASART/ PROCHALATE</b></p> <p>Participación de representantes de un taller en una feria artesanal.  Representación del taller Susana, participan en capacitación empresarial (cone.Q)  El contacto de ellas es el proceso de capacitación, motiva a gestionar el acceso al apoyo de CASART/PCH, en la comunidad (otras empresas)  Inicia el proceso de atención a las empresas en 1999.  Taller Susana  Taller Ma. Eugenia  Panadería  Comedor  Tienda</p> <p style="text-align: right;"><b>DIRECTIVA DE MUJERES</b></p> <p>Identificación de la problemática de C/Microempresa  Áreas de elección para la capacitación  Administración, controles y mercado  Comercialización u atención al cliente  Relaciones humanas serigrafía  Hros. Tipos de bordados y diseños  Introducción de nuevos tipos de materiales.  Mejorar calidad de productos alimenticios (panadería)</p>

DEBILES	FUERTES
<p>Contabilidad (costos)            Uso de equipo: calculadora, equipo inadecuado (falta de tecnología)            Relaciones humanas            Atención al cliente            Manejo de la empresa            Relaciones interpersonales            Altos costos            Área/ producción            Ampliar líneas servicios y productos            No manejan inventarios (perdida de algunos productos)            No sacaban gastos            No hacían uso de los sobrantes de materiales            Dificultad en la venta de artesanías            Rotación de personal            Comercialización            Ligada a intermediación</p>	<p>Deseos de superación            Promoción del consumo de productos y servicios locales.            Equipo e infraestructura            Llevan registros            Promover a otras al proceso de atención de las Microempresas            Mercado solidario</p>

### CONDICIONES

FACILITAN	DIFICULTA
<p>Apoyo del grupo familiar.            Los horarios (tiempo adecuado)            Matemática            Metodología            Actitud            Respondían a la problemática planteada (necesidad sentida)</p>	<p>Las capacitaciones</p>



<b>INTER- ENCIÓN</b>	<p>De que forma ha desarrollado CASART/PCH, el proceso de capacitación  Capacitación adecuada, aplicable.  Participativa (trabajo en grupos, muy dinámicas, aportábamos ideas)  A través de equipos y explicación (charlas)</p> <p>Apoyo de su grupo familiar en el proceso de capacitación  Si existe el apoyo de los esposos  La familia también apoya</p>
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<p><b>MOTIVACIÓN A OTRAS MUJERES</b>  El ambiente de trabajo y seguridad alimentaria  Proponiéndolas para tomar parte de las empresas según habilidades  Aprender las oportunidades  Facilitando espacios académicos  No habla con otras  Hay gente negativa, pero hay poca oferta de trabajo  Motivas a todas las mujeres a que participen  <b>¿ (COMO FUNCIONA EN LA ACTUALIDAD LA EMPRESA)?</b>  Nos identificamos con la empresa  Con mas apoyo  La organización se ha fortalecido  Han mejorado su gestión comercial  Se rotan las funciones  Cada vez hacemos las cuentas de los ingresos  <b>EMPRESA EN 10 AÑOS MÁS</b></p> <p>En expansión (sucursales en otros cantones, departamento)  Mejor equipo  Personal más capacitado  Con éxito todas las empresas  Mejor fue hoy (estricta mejora, más clientela, más popular)  Los proyectos crecen y se desarrollan otras empresas  Todas las personas están satisfechas</p> <p><b>QUE ESTÁ PONIENDO EN PRÁCTICA</b></p> <p>Mejor manejo de la empresa  Manejo de inventario  Atención al cliente  Fortalecimiento de relaciones interpersonales  El control de ingresos.</p>

<p><b>SITUACIÓN ACTUAL</b></p>	<p><b>LOGROS:</b>  Se sienten satisfechas de haber generado servicios y productos a nivel local  Satisfechas de la promoción del consumo y uso de productos y servicios.  Se han alcanzado cosas importantes (se necesitan mejoras en el equipo)</p> <p><b>INGRESOS PERSONALES</b> (Mejorados en cuanto?)  Se han mejorado ( 700 – 1200 colones ) distribución equitativa de acuerdo a la garantía y participación en el trabajo  Se nota el cambio en las condiciones de vida.</p> <p><b>INGRESOS DE LA EMPRESA Y COMO LOS DISTRIBUYEN</b>  Han mejorado.</p>
--------------------------------	--

## PROCESO DE INTERVENCIÓN

### 1. Como comienza Casart a trabajar con ustedes?

Inicialmente fue invitado el taller Susana a participar en una feria artesanal en la que también se les promueve a participar en eventos de capacitación empresarial que se estaban desarrollando en Concepción Quetzaltepeque

Las personas participantes comparten con la directiva de mujeres y comunal de 1999 lo interesante de los eventos.

Se toma la decisión de gestionar la posibilidad de traer la capacitación a la comunidad. Acción lograda.

Reunión de Casart con los diferentes proyectos, el resultado fue: Identificación general de problemática empresarial.

CORDES también se capacita como apoyo al proceso

### 2. Cuales son sus áreas débiles o fuertes de su empresa

#### **DEBILES:**

Gestión administrativa

Poco conocimiento sobre lo que es una empresa, y como está constituida.

Gestión de ventas

Comercialización

Inadecuado método de costeo

Relaciones interpersonales

Equipo inadecuado

Diversificación de la producción

La necesidad de llevar los costos se origino al darse cuenta de la perdida

No todos hemos recibido capacitación productiva

Manejo de inventarios

Aprovechamiento de recursos (sobrantes, desperdicios )

Rotación de personal

#### **FUERTES:**

Deseo De superación

Equipo infraestructura, mobiliario

Uso de algún tipo de controles

Organización comunal comité de mujeres

Contar con algún nivel de mercado

Promoción de consumo de productos y servicios generados por las empresas locales

Recomendación hacer el documento con letra grande

M.P. la llevan a com. (hilo taller Susana)

Calidad M. P.

### **3. Sobre que aspectos o áreas empresariales deciden capacitarse?**

- Administración
- Comercialización
- Producción
- Desarrollo humano
- Costeo de productos
- Atención al cliente
- Diseño de productores
- Gestión de ventas
- Control de calidad
- Serigrafía
- Mantenimiento y reparación de equipos de costura
- Proceso0 de la venta (2)
- Diagnostico y planificación

### **4. De que forma ha desarrollado casart, el proceso de capacitación?**

Con empleo de metodología participativa (trabajo de grupo, aprender haciendo, acción-reflexión- acción, análisis de casos) vocabulario adecuado.

- Eventos desarrollados en la comunidad
- Horarios adecuados
- Tiempo favorable para las personas participantes
- Material de apoyo ilustrado
- Temática de acuerdo a necesidades

### **5. Condiciones que facilitan o dificultan su participación en el proceso de capacitación**

#### **Facilitan:**

- Alto grado de comprensión del grupo familiar
- Apoyo en la realización de tareas del hogar
- Horarios adecuados
- Flexibilidad por compromisos

- Existencia de guardería
- Motivación
- Metodología
- Capacitación local.

## **SITUACIÓN ACTUAL**

1. Como ha motivado a otras mujeres para que se conviertan en M. E.  
Proponiéndolas para formar parte de las empresas según sus habilidades  
Aprovechar las oportunidades de empleos locales  
Con el apoyo de las M.E. se facilitan espacios académicos a otras mujeres  
No las ha motivado  
Se han motivado a las mujeres, pero la oferta de trabajo es poca  
Les motiva el ambiente de trabajo y la seguridad de ingresos

2. Se siente satisfecha con los logros alcanzados en la empresa, a la fecha?  
Satisfechas de haber generado productos y servicios a nivel local  
Satisfechas de la promoción del consumo y uso de productos y servicios  
Se han alcanzado cosas importantes

### **3. Han mejorado sus ingresos, cuanto?**

Se nota el cambio en las condiciones de vida  
Sí, de acuerdo a la ganancia y participación en el trabajo  
Si entre 3500 y 1200 (colones)

### **4. De lo aprendido que esta poniendo en practica?**

Mejor administración  
Manejo de inventario  
Atención al cliente  
Fortalecimiento de relaciones humanas  
Control de ingresos

### **5. Como ve su empresa en 5 – 10 años**

En expansión, teniendo sucursales  
Mejor equipo  
Personal mas capacitado  
Todas las empresas son exitosas  
Los proyectos crecen y desarrollan otras empresas

### **Como funciona en la actualidad la empresa?**

La organización se ha fortalecido  
Las M. Empresarias están más identificadas con sus empresas  
Las M. E. Reciben mas apoyo  
Se rotan las funciones de trabajo  
Se mejora la gestión comercial