



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

EL PROGRAMA DE LA MUJER. COMO OPCION FINANCIERA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Seminario de Investigación Contable
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA
p r e s e n t a n

KARLA ERIKA ALVARADO MARTINEZ
ELIZABETH GALINDO CHAVEZ



Asesor del Seminario: DRA. ARACELI JURADO ARELLANO

México, D. F.

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

260148



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTO:

A la Universidad por la oportunidad de formar parte de ella y adquirir el mayor tesoro que los seres humanos podemos obtener, el SABER.

A nuestros Profesores por la paciencia, dedicación y conocimientos recibidos.

A nuestros Compañeros por todos los buenos momentos que pasamos juntos.

Karla y Elizabeth

Gracias a Dios por haberme puesto aquí y ahora y
por darme las fuerzas necesarias para llegar a este momento.

A Elizabeth por su amistad y confianza para realizar juntas este trabajo.

A mi tía Rosita por sus buenos consejos.

A mis tíos Karlos, Fito y Omar por su cariño.

A mi hermana y a mi cuñado, Karina y Pablo, por sus porras y apoyo.

A mis tíos Luis y Diana, por haberme brindado su respaldo y sus recursos,
a mis primos, Luis y Diana, por soportar mi presencia;
a todos ustedes, gracias...muchas gracias tíos.

A mis abuelitos, Elizalde y Avelina, Carlos y Velia,
por darme unos padres maravillosos.

A Memo, por su comprensión y paciencia
pero sobre todo por su amor...gracias amor.

Y a todos los que me falta mencionar
pero que han caminado a mi lado, mil gracias.

Muy especialmente a mis padres, Tino y Queta,
por haberme puesto en este camino y recorrerlo junto conmigo,
gracias por haber estado siempre...a ustedes les debo todo lo que soy, los amo.

KARLA.

MI ETERNO AGRADECIMIENTO

A Dios nuestro Señor y a la Virgen de Guadalupe, por permitirme llegar a este momento y poderlo compartir con las personas que más quiero.

A mis Padres:

Por todos sus sacrificios, por sus consejos, por su apoyo, por su confianza plena y por su infinito amor hacia nosotros sus hijos, no lo hubiera logrado sin ustedes, los quiero muchísimo.

A María Edith, Ana Cecilia y Alfonsito:
Por su amor, apoyo y comprensión en todo momento, los quiero muchísimo, formamos un gran equipo.

En especial quiero dedicar el logro de mi carrera profesional, a quien su fortaleza y esperanza hasta el último instante, me sirvieron de ejemplo para superar los momentos más difíciles y llegar al final de esta etapa con éxito, con todo mi amor para tí Oscar, vives en nosotros por siempre.

Elizabeth (Bety)

A tí Karla:

Por tu madurez, paciencia, amistad y apoyo incondicional de siempre, que Dios te bendiga.

A mis amigos y sus familias por esas palabras de aliento y cariño que siempre me han demostrado.

A la familia Ramírez Sánchez por la confianza que depositaron en mí y por el apoyo recibido en todo momento, ustedes contribuyeron a formar las bases de este logro.

A la familia Sosa Sánchez por abrirme las puertas de su hogar y de su corazón y hacerme sentir como en mi propio hogar.

Elizabeth

INDICE

INTRODUCCION	1
I. METODOLOGIA	3
1. OBJETIVO GENERAL	3
2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
3. ALCANCE	4
4. METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION	4
5. METODO DE ANALISIS	5
II. MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	6
1. PROBLEMÁTICA	6
• Principales Obstáculos y Limitaciones	6
• Sistema Formal de Intermediación Financiera	11
• Principales Obstáculos para Accesar al Financiamiento Formal	12
• Monto del Primer Requerimiento Crediticio	12
• Principales Ventajas Competitivas de la Microempresa	15
2. CAUSAS DE MORTALIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	17
• Fallas de Dirección y Administración	20
• Problemas debido a la Escala	23
• Problemas en las Operaciones	24
• Problemas del Entorno: Mercado	26
• Problemas del Entorno: Financiamiento	27
• Relaciones con las Autoridades	28

III. SITUACION ACTUAL DE LA MUJER EN MEXICO	29
• Agrupaciones en México	30
• Características de la Mujer Directiva	30
• Principales Ventajas Competitivas de la Mujer Empresaria	33
• La Repercusión Social de la Acción de Fomento a la Microempresa de Mujeres	34
• La Repercusión Económica de la Acción de Fomento a la Microempresa de Mujeres	36
IV. BANCO MUNDIAL DE LA MUJER	37
• Visión, Principios y Objetivos	37
• Antecedentes	37
• Clientes	40
• Afiliadas	40
• Red de Afiliadas del Banco Mundial de la Mujer	41
□ Africa	41
□ Asia	44
□ Europa	46
□ Latinoamérica y el Caribe	47
□ Norteamérica	49
• Afiliadas en Formación del WWB	50
• Banco Mundial de la Mujer Nueva York (WWB/NY)	52
• Junta Directiva del SWWB	54
• Servicios de la Red del WWB a las Afiliadas de 1994-1996	54
• Productos y Servicios Financieros	55

□ Capitalización	56
□ Acuerdos de Colaboración con otras Instituciones Financieras	57
□ Acuerdos de Garantías para Préstamos	57
• Capacitación en Prácticas Óptimas y Redes de Empresa	58
□ Investigación Activa	59
□ Capacitación en prácticas óptimas y su Organización	59
□ Redes de Empresas y Vínculos Comerciales	59
• Impacto en la Política	59
• Diseminación de Prácticas Óptimas	60
• Financiamiento	61
□ Formación de Sociedades entre Bancos y Afiliadas	61
□ Línea de Crédito	63
V. REUNION INTERNACIONAL DE BEIJING	65
1. MENSAJES PRINCIPALES	65
• La Banca y la Mujer	65
• La Mujer en Acción	66
• Las Instituciones que Responden	66
• Transformar los Sistemas Financieros	67
• Lo que los Gobiernos pueden Hacer	68
• Lo que los Asociados pueden Hacer	69
• Lo que Todos pueden Hacer	69
2. RECOMENDACIONES DE ACCION	70

• Ministerios de Finanzas y Bancos Centrales	70
• Ministerios de la Mujer	72
• Instituciones Financieras	73
• Bancos Comerciales	75
• Intermediarios Financieros Especializados y ONG's de Negocios	75
• Intermediarios de Segundo Nivel	76
• Asociados Financieros Internacionales	77
• Las Mujeres como Agentes de Cambio	77
3. MARCO DE ACCION	78
• Respaldo a las Mujeres como Actores dentro de la Economía	78
• Responder a las Mujeres en su Propio Ambito	79
• Respaldo a las Mujeres Microempresarias y Productoras	80
• Hacer la Transición de la Microempresa a la Pequeña Empresa	81
• Crear Servicios Financieros Sólidos y que Respondan a las Necesidades del Cliente	82
• Forjar Acuerdos Institucionales Efectivos	87
ANEXO	
Grupo de Expertos de las Naciones Unidas sobre la Mujer y las Finanzas	89
VI. PROGRAMA DE LA MUJER EN MEXICO	93
• Objetivo	93
• Principios	93
• El Sentido de la Acción de Fomento	95
• El Universo Microempresarial de Atención	96

• Los Agentes Locales	96
• La Organización de Fomento (ODF)	97
• La Acción Promocional	101
• Servicios de Respaldo Financiero	103
□ Líneas Globales de Crédito	103
□ Arrendamiento Financiero	104
□ Respaldo a las ODF's	106
□ La Toma de Riesgos	107
□ El Respaldo Condicional	107
□ Las Tasas de Interés y el Costo de Financiamiento	108
□ El Fondo para el Fortalecimiento del Programa (FFP)	109
□ El Fondo de Contingencia	111
□ El Factor Riesgo	112
□ Reciclaje de Inversiones	113
• El Esquema de Honorarios de la ODF	113
• Servicios de Respaldo Técnico	114
□ Información	114
□ Asesoría Técnica	115
□ Capacitación	116
□ Soporte Tecnológico	117
VII. CONCLUSIONES	119
BIBLIOGRAFIA	141

INTRODUCCION

En México, como prácticamente todos los países del mundo, y en especial en los de la región latinoamericana, la microempresa no sólo constituye la inmensa mayoría de los establecimientos productivos, sino que contribuye de manera importante a la generación de empleo y del ingreso nacional.

El censo industrial de 1994 registra que en México la microempresa concentra el 97% de las unidades económicas, contribuye con el 47% a la generación de empleo y aporta el 31% del ingreso nacional. Si se toma en consideración y se compara lo que el Estado mexicano ha invertido en incentivos y respaldo de infraestructura para la microempresa y para la gran empresa, al menos durante las últimas dos décadas, puede apreciarse la altísima productividad social y económica de la microempresa.

La participación de la mujer en el universo microempresarial, es sin duda particularmente significativa. De trabajos de investigación de INEGI-NAFIN, se refiere que un 32% de los establecimientos productivos son administrados por o propiedad de mujeres.

Es muy probable, sin embargo, que en ambos casos las cifras sean superiores, en primer término porque seguramente no todas las microempresas que operan en la economía formal aceptaron participar en el registro censal, y porque de 1994 a 1997 la participación de la microempresa debe haber aumentado, toda vez que de hecho constituye la última opción antes del desempleo abierto, y es manifiesto también que un prolongado periodo de crisis disminuyó aún más la capacidad del sector empresarial tradicional para contribuir a la generación de empleo permanente.

La participación de las mujeres puede ser aún mayor, ya que en un sin número de casos, el registro y/o propiedad de las microempresas se encuentran a nombre de los padres o maridos, aún cuando son las mujeres las verdaderas empresarias.

También puede pronosticarse que la participación relativa de las microempresas y de las mujeres empresarias tiende a aumentar, pues no puede ignorarse que en México, como en prácticamente todos los países de la región latinoamericana, la microempresa informal suele constituir una de las opciones de trabajo para la población de escasos recursos, y en particular para el desempleado, para el joven y para la mujer, situación que se ha manifestado de manera más evidente en épocas de crisis económica, pero también durante los procesos de ajuste o reforma estructural, y todo hace suponer, además, que esta situación de presión hacia la reducción de puestos de trabajo, se mantendrá incluso en las épocas de estabilización y expansión de la economía, cuando el mercado cautivo. Las políticas proteccionistas y el modelo de sustitución de importaciones, se reconocen como conceptos superados y prevalece la convicción de que el desarrollo económico del país sólo podrá alcanzarse sobre el sustento de un aparato productivo moderno, eficiente y efectivamente abierto a la competencia internacional.

Las microempresas de mujeres tienden a aumentar también como una lamentable consecuencia, pues las mujeres trabajadoras son las primeras víctimas de los "ajustes estructurales", en épocas de recesión, y porque, en la realidad actual, es por lo general la mujer la que busca un ingreso en la actividad microempresarial que complementa o sustituya el ingreso deteriorado o perdido del marido.

Se dice que se parte de una estimación, que no tiene sustento estadístico y que se infiere de la experiencia práctica y de lo que reportan otros países en estado de similar desarrollo, para suponer que muy probablemente un importante porcentaje, tal vez un 65%, de las microempresas del país son y continuarán siendo simples opciones ante el desempleo, microempresas que, administradas por quienes no son y seguramente nunca serán hombres y mujeres de empresa, se crean y desaparecen dentro de los primeros meses o años de operación, en tanto que alrededor del 25% sobrevive con escasas posibilidades reales de permanecer o incorporarse como un protagonista activo, con carácter de permanencia y competitividad, a la economía formal.

Si efectivamente el 32% de los establecimientos productivos son propiedad de mujeres o administradas por ellas, y si partimos del supuesto de que en el caso de microempresas de mujeres el 10% con potencial de desarrollo se incrementa al 20% tendríamos que 135,800 microempresas en operación debieran constituir las nuevas microempresas que surjan como resultado de la acción promocional correspondiente.

Se reconoce, sin embargo, que la identificación de las microempresas con potencial de desarrollo es particularmente difícil, sobre todo tomando en consideración que en un sin número de casos, las administradoras de estos establecimientos no sólo no pueden demostrar, sino que no han podido confirmar incluso sus capacidades emprendedoras y de gestión empresarial.

Así vemos que se necesita de un instrumento dinámico de promoción de oportunidades y de respaldo que permita canalizar el apoyo en forma gradual y creciente en la medida en que las propias microempresas se van autoseleccionando y confirmando, con resultados concretos, su propia capacidad de competencia empresarial, así como su perspectiva de desarrollo y de incorporación a la economía formal.

Debido a estas razones nos preocupamos por dar a conocer algunos de los programas de apoyo a las mujeres empresarias, así como las instituciones que hacen posible esto y sobre todo la situación actual en que estas mujeres se encuentran.

L. METODOLOGIA*

La metodología de la investigación tiene como objetivo principal el estudio de los procesos y métodos del conocimiento aplicados por las distintas disciplinas del saber humano.

Los diversos métodos comprenden, en general, la consideración del conjunto de datos, sistemas de operaciones ordenadas y resultados o conclusiones acordes con los objetivos iniciales del estudio.

Cualquier investigación sin método, se convierte en una mera acumulación de datos, sin lograr una relación tal entre ellos que permita la obtención de resultados y conclusiones lógicas que ayuden al enriquecimiento de dicha investigación.

El método por lo tanto ordena y proporciona al investigador, la oportunidad de pasar del mero registro de hechos a la postulación de objetivos y teorías.

Para efectos de la realización de éste trabajo, recurrimos al método de la investigación documental, describiéndose en el punto 4 (Método de Recolección de Información) del presente capítulo.

1. OBJETIVO GENERAL

Dar a conocer el programa de la mujer, como opción financiera de la micro y pequeña empresa, destacando sus potencialidades, niveles de competencia y mostrándolas capaces de evolucionar para que participen de manera activa y creciente en la economía formal de nuestro país.

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Analizar las principales barreras y limitaciones que obstaculizan el desarrollo de las microempresas y más aún las administradas por mujeres en un país como el nuestro.
- b) Resaltar las principales ventajas competitivas de la microempresa, que responde a las posibilidades de disminución de costos, mayor rentabilidad y perspectiva de negocios futuros prósperos, necesidades de nuestra economía.

* La información del presente capítulo fue extraída del libro "METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CONTABLE" de A. ELIZONDO LOPEZ.

- c) Investigar y presentar las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa mediante el análisis de su propia administración, control interno, operativo, así como entorno económico y social externo que le rodea.
- d) Resaltar el trabajo de la mujer en la administración de la micro y pequeña empresa, manifestándose en el alcance de niveles de eficiencia y competitividad, logrando así mayores ingresos para sus propietarias y trabajadores.
- e) Destacar y analizar el reto que contrae la mujer empresaria, al tratar de conjugar el enfoque laboral y el impacto social que parte del hecho de ser madre, ama de casa, esposa y desempeñar tales papeles a la vez.

3. ALCANCE

De acuerdo al censo industrial de 1994, la microempresa ocupa el 97% de las unidades económicas, contribuye con el 47% a la generación de empleos y aporta el 31% del ingreso nacional.*

Si además tomamos en consideración que la mujer se ha destacado participando significativamente dentro del ámbito microempresarial, logrando que un 32% de los establecimientos productivos del país sean administrados por o propiedad de mujeres, (dato derivado de investigaciones INEGI-NAFIN), es sin duda alguna de suma importancia el estudio y análisis de su situación actual, problemática y posibles alternativas, que contribuyan al apoyo y surgimiento de éstas empresas, dentro de nuestra economía formal nacional.

Esta investigación se lleva a cabo en un lapso de seis meses, recolectando los datos y elementos necesarios que satisfagan los objetivos establecidos y arrojen conclusiones y sugerencias que permitan aportaciones importantes para el desarrollo del "Programa de la Mujer como Opción Financiera para la Micro y Pequeña Empresa".

4. METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION

Como se mencionó anteriormente, hemos recurrido a la investigación documental, como método para la recolección de los elementos necesarios para revisar, desarrollar y enriquecer el presente trabajo.

Definiendo la investigación documental, como aquella que se realiza a través de la consulta de documentos; siendo éstos cualquier testimonio que revela que existe o existió un determinado hecho o fenómeno.

Existen diferentes fuentes para la recolección de la información tales como:

* Datos según "Programa de Impulso y Respaldo a la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos".

- Libros
- Revistas
- Publicaciones
- Eventos sobre estudios inherentes al tema
- Informes sobre investigaciones
- Banco de datos, etc.

5. METODO DE ANALISIS

La interpretación de la información obtenida en la investigación documental significa someterla a un análisis y explicación, con el fin de arribar a conclusiones.

El análisis consiste en separa los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las distintas cuestiones planteadas en la investigación.

La interpretación o explicación es el proceso mental mediante el cual se trata de encontrar un significado más amplio de la información empírica recibida.

II.- MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

1.- PROBLEMATICA.

PRINCIPALES OBSTACULOS Y LIMITACIONES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA*

- DESECONOMIAS DE ESCALA.

La microempresa deriva en buena medida sus dificultades para entrar al mercado en condiciones de competencia, de los efectos limitativos de sus propias diseconomías de escala.

En algunos casos, la razón puede encontrarse en su propia condición de pequeña, pero en muchos otros, en la adopción de modelos productivos diseñados para establecimientos de otras dimensiones. En nuestro país, resulta evidente la carencia de opciones y de soluciones productivas específicas, que no sólo resulten congruentes con las posibilidades y alcances reales de la microempresa, sino que incluso, como sucede en muchos otros países, conviertan sus capacidades en ventajas y factores de competencia y de ventaja comparativa.

- PROCESOS TECNOLOGICOS OBSOLETOS Y/O INADECUADOS.

Si bien es cierto que buena parte de los microproductores tienen un conocimiento y una experiencia de su propio oficio, también lo es que los correspondientes procesos tecnológicos resultan por lo general, obsoletos e inadecuados. En el caso de la producción manufacturera, tal inadecuación y obsolescencia se explica en muchos casos por el hecho de que los micro establecimientos se han constituido en el mercado natural de procesos, de máquinas y equipos usados de otros estratos de la industria.

Conviene destacar que en tanto que a nivel mundial la tendencia en la innovación tecnológica contribuye a hacer cada vez más viable y rentable la producción de escala reducida, en nuestro país, los esfuerzos de toda la comunidad científica y tecnológica de los últimos 50 años no lograron diseñar bienes de capital tan elementales e importantes como la bicicleta de un panadero o el instrumento de trabajo de un afilador.

* Información derivada del Programa de Impulso y Respaldo a la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos, pág 5-17.

- CARENIA DE SISTEMAS, EQUIPOS Y CONCEPTOS DE CONTROL DE CALIDAD.

Por razones perfectamente explicables, la microempresa carece no sólo de un concepto claro de calidad, sino además de los equipos de medición y de control correspondientes, limitación que constituye probablemente la razón principal de su incapacidad para convertirse en proveedora regular e importante de empresas grandes e incluso medianas o bien para aprovechar las ventajas que se derivan de un proceso de globalización e incursionar en los mercados de exportación.

-DISCONTINUIDAD EN LA PRODUCCION.

Otro de los factores limitantes que afectan sensiblemente el desarrollo y expansión de la microempresa, lo constituye la práctica generalizada de discontinuidad en la producción, que se deriva, sobre todo, de la imposibilidad financiera de mantener inventarios en función de un ciclo razonable y permanente de producción.

- BAJOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD.

También resultan explicables, cuanto significativos, los bajos índices de productividad de este segmento empresarial; y si bien, ante una perspectiva delicada de desempleo abierto, el requerimiento elevado de mano de obra por unidad de producción puede constituirse en una ventaja coyuntural, desde un enfoque económico, no puede ignorarse que la posibilidad real de que la microempresa alcance una efectiva capacidad de permanencia y desarrollo, depende del grado relativo de productividad y competencia que logre en su operación.

- LIMITADA CAPACIDAD DE NEGOCIACION.

Los reducidos volúmenes de operación individual de la microempresa, y como consecuencia, los montos pocos considerables de venta de sus productos y de adquisición de materias primas e insumos, explican su limitada capacidad de negociación. En innumerables ocasiones la microempresa se encuentra en clara desventaja para negociar términos y condiciones favorables ante una industria mediana o grande que le suministra los insumos y que le impone sus términos y condiciones, y ante una empresa grande o mediana que le adquiere sus productos y que también le impone sus condiciones.

Ante presiones inflacionarias o decisiones unilaterales de sus proveedores, las microempresas se ven financieramente estranguladas al no poder transferir hacia los precios los incrementos en los costos respectivos, con la necesaria oportunidad y sin reducir los niveles de comercialización.

Por otra parte, al no ser las microempresas consideradas como sujetos de crédito del sistema formal de financiamiento y de sus propios proveedores, no están en condiciones de acumular el nivel de inventarios de materias primas y productos terminados necesario para atender con oportunidad competitiva los pedidos de sus clientes, creándose un verdadero círculo vicioso, pues al no disponer la microempresa de una demanda regular y comprometida difícilmente puede acceder al financiamiento bancario y de proveedores.

- REDUCIDA CAPACIDAD DE ADMINISTRACION.

Una de las principales limitaciones de la microempresa la constituye precisamente la reducida capacidad de sus propietarios en materia de gestión administrativa, quienes suelen carecer de las herramientas de análisis más elementales, ya no digamos para sustentar técnicamente sus decisiones de inversión, sino incluso para calcular sus costos, fijar precios, decidir sobre el nivel de inventarios o determinar el punto de equilibrio en sus operaciones, situación que lo coloca en un permanente riesgo de pérdidas y dificultades financieras.

- CARENIA DE DIVISION RACIONAL DEL TRABAJO.

En las microempresas, y en particular en los talleres de carácter familiar, prevalece una participación generalizada e indistinta de los integrantes, con una carencia de división racional del trabajo, lo que no sólo disminuye las posibilidades de especialización productiva, sino que además, repercute negativamente en los niveles de productividad.

- PREFERENCIA NATURAL HACIA LA ACCION INDIVIDUAL.

Es manifiesto que el microempresario en México mantiene una preferencia natural hacia la acción individual, tendencia que sin duda limita su propio desarrollo y cuya modificación requiere de una inteligente y activa labor de motivación y concertación. La acción individual de la microempresa, en el contexto de la magnitud reducida de su propia actividad, no sólo le impone diversos obstáculos, sino que le impide acceder a los métodos y procedimientos modernos de producción, administración y comercialización y, en consecuencia, alcanzar los niveles de eficiencia que exige un mercado verdaderamente competitivo.

- RESISTENCIA AL CAMBIO Y A LA EXPANSION.

Tomando en consideración que en una proporción relevante los microempresarios adquirieron su capacidad de trabajo a través del aprendizaje familiar, tiende a presentarse una situación casi natural de resistencia al cambio y a la expansión.

También puede señalarse como otra razón que explica la resistencia al cambio por otra parte de la microempresa, la que se encuentra en que las propuestas que generalmente se le formulan para modernizarse implican cambios verdaderamente drásticos y casi siempre muy costosos, sin considerar que, tal como sucede con las empresas de otros estratos, el proceso de cambio se da de una manera gradual, en un proceso en que los resultados obtenidos van estimulando las acciones de cambio subsecuentes.

- CONSIDERACIONES DE INDOLE PERSONAL O FAMILIAR EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES.

Otra de las características generalizadas e importantes que limitan el desarrollo de la microempresa, sobre todo informal, la constituye la injerencia de consideraciones de índole personal o familiar en las decisiones de producción. Es frecuente que las presiones de consumo inmediato se antepongan a los incipientes programas de ampliación y que los excedentes productivos sean destinados, no a la reinversión, sino a la satisfacción de necesidades básicas del núcleo familiar. En no pocas ocasiones se presenta, con similares propósitos, la desviación del destino de recursos de capital de trabajo y, por supuesto, de los que debieran convertirse en reservas de depreciación.

- CARENCIA DE ESTRUCTURA FORMAL CONSTITUTIVA.

Es un hecho que la mayor parte de las microempresas se ubica en el sector informal de la economía y que no dispone de una estructura formal constitutiva que regule no sólo sus relaciones con terceros y con el ámbito jurídico formal, sino además sus relaciones internas de producción.

Esta característica constituye una de las limitaciones fundamentales para acceder a las fuentes convencionales de crédito, incluyendo al financiamiento de fomento y se deriva, en diversos casos, del desconocimiento de los trámites, procedimientos y ventajas específicas que pueden desprenderse de la formalización.

Es un hecho, sin duda, que la formalización es casi siempre producto de decisión empresarial y casi nunca de una disposición o requerimiento oficial. La microempresaria tendría que identificar y aceptar previamente las ventajas implícitas para actuar en tal dirección.

- FALLA ESTRUCTURAL DE LIQUIDEZ Y DE TIEMPO.

La falta de liquidez es una limitación que caracteriza prácticamente la totalidad de las microempresas, las cuales en la mayoría de los casos se encuentran aprisionadas entre empresas proveedoras grandes y medianas que le pagan a plazos. Esta situación se alivia

temporalmente cuando la microempresa acude al "agio", pero frecuentemente se agudiza aún más en el mediano plazo, en virtud de los términos y condiciones de este tipo de "financiamiento".

La falla estructural de liquidez y sobre todo los esfuerzos para su solución absorben parte importante del escaso tiempo disponible del propietario o administrador de una microempresa que, por lo general, se ocupa directamente de todas las tareas importantes de la gestión empresarial.

- INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES Y LABORALES.

Es perfectamente bien conocido que en este estrato empresarial constituye una práctica generalizada el incumplimiento de las obligaciones de carácter fiscal y de índole laboral. Esta situación de irregularidad se ha convertido no sólo en un obstáculo para canalizar ciertos apoyos a la microempresa, sino que en muchos casos constituye una de las razones fundamentales por las que el microempresario mismo se resiste a gestionar el acceso a los esquemas formales de financiamiento. Debe reconocerse que en la microempresa se presenta un grado importante de explotación, que en pocas ocasiones incluye a los propios familiares y a los menores, que no disfrutan de los más elementales derechos de un trabajador.

- AUSENCIA DE CRITERIOS DE RENTABILIDAD.

Resulta indudable que la microempresa, por lo general, opera sin criterios objetivos de rentabilidad y, en los casos de excepción, los conceptos metodológicos son tan rudimentarios que resultan improcedentes y en ocasiones contraproducentes en el marco de una economía inflacionaria. Con frecuencia, el microempresario desconoce con precisión en qué proporción obtiene utilidades reales o en qué medida su operación alcanza niveles razonables de rentabilidad, sobre todo cuando se mezcla la actividad productiva con la economía familiar.

- INSUFICIENCIA DE GARANTIAS.

Por razones del estrato socioeconómico al que normalmente pertenece, la mayoría de las mujeres y hombres microempresarios, o quienes pretenden convertirse en tales, carecen de patrimonio significativo.

Por lo general, su único patrimonio lo constituye su experiencia y su propia capacidad de trabajo. Esta insuficiencia de garantías reales, que se agudiza de manera particular en el caso de las mujeres empresarias, se constituye en una de las principales causas del rechazo del sistema formal de intermediación financiera, y sobre todo de la

banca comercial, para canalizar a este estrato empresarial recursos crediticios, aún cuando se trate de financiamiento de fomento.

- CARENCIA DE REGISTROS CONTABLES.

La carencia de registros contables y de documentación elemental respecto de su situación financiera no sólo constituye otra de las características de la microempresa que se ha convertido en una limitación específica para avanzar hacia la formalización y para que las instituciones de crédito puedan canalizarle apoyo financiero, sino que además impide que el administrador o administradora de la microempresa pueda apreciar o programar la evolución de su negocio.

SISTEMA FORMAL DE INTERMEDIACION FINANCIERA.*

Para poder incidir efectivamente en la realidad de las microempresas y hacer viable para ellas el respaldo financiero, resulta de fundamental significación identificar y reconocer las limitaciones y obstáculos de carácter estructural, que impiden su acceso a los mecanismos convencionales de las instituciones que integran el sistema formal de intermediación financiera en México.

Únicamente de esta manera será posible que de la acción de fomento del Estado y de la banca de desarrollo, vayan surgiendo soluciones permanentes y alternativas que aseguren el financiamiento formal para aquellas iniciativas, cuya calidad de proyectos y capacidad empresarial así lo justifique.

Es una realidad incuestionable que en México la gran mayoría de los pequeños establecimientos empresariales aún no tiene acceso regular a los mecanismos convencionales de crédito institucional y puede afirmarse que buena parte de la explicación de esta situación radica en que el sistema financiero ha sido diseñado expresamente para atender casi de manera exclusiva los requerimientos crediticios de las medianas y sobre todo de las grandes empresas.

* Información derivada del Programa de Impulso y Respaldo a la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos, pág. 18.

PRINCIPALES OBSTACULOS PARA ACCESAR AL FINANCIAMIENTO FORMAL.*

- LOS ANTECEDENTES CREDITICIOS.

Las microempresas que acuden por primera vez en busca de crédito, suelen recibir una primera recomendación por parte de la institución bancaria, en el sentido de efectuar en forma previa un depósito de recursos frescos en inversión y abrir una cuenta corriente con el objeto de acumular, durante un cierto período, un antecedente que permita inferir al menos cual es el flujo real de recursos que genera su negocio.

De esta manera, la simple falta de antecedentes se convierte con particular frecuencia en una barrera infranqueable para muchas microempresas, creándose un verdadero círculo vicioso, pues el sistema financiero, al igual que el sistema de trabajo lo hace con los estudiantes recién egresados, les exige el antecedente como requisito y no les proporciona sin embargo la oportunidad de crearlo.

EL MONTO DEL PRIMER REQUERIMIENTO CREDITICIO.

Un segundo obstáculo estructural, probablemente el más importante, lo constituye el reducido monto del primer requerimiento financiero de la microempresa. Esta afirmación se explica más claramente al reflexionar sobre las siguientes dos consideraciones:

- El margen de intermediación, es decir el diferencial entre el costo de los recursos y la tasa de interés activa, permite al intermediario cubrir los costos operativos y de riesgo y generar una aportación a sus resultados de operación. Al tratarse en su mayor proporción de costos fijos, es evidente que en la medida en que se reduce el monto de la operación crediticia, se genera una presión hacia la alza en el margen de intermediación y como consecuencia, en el costo final de los recursos, que al elevarse exageradamente puede convertirse en la causa principal del eventual incumplimiento.

- Al analizar la primera operación crediticia de un solicitante, el intermediario financiero tiene necesariamente que partir del supuesto pesimista de que será la primera y única operación y que, por lo tanto, esta debe ser rentable de por sí, independientemente de la perspectiva de negocio futuro.

Resulta muy diferente cuando un intermediario recibe la solicitud de crédito por un monto reducido de uno de sus clientes habituales. En este caso, además de que el conocimiento de la empresa puede disminuir los costos, el riesgo y las implicaciones del análisis, el intermediario considera la rentabilidad no de una sola operación, sino de la relación global que mantiene con su cliente durante un cierto período.

* Fuente: Programa de Impulso y Respaldo a la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos, págs. 19-23.

Es a final de cuentas, una mera operación aritmética simple la que permite a los intermediarios determinar o modificar sus márgenes de intermediación, sin afectar sus expectativas de rentabilidad. Entre mayor sea el número y/o el monto total de operaciones, mayor será la posibilidad de reducir porcentualmente el margen de intermediación sin afectar la cobertura de costos y las expectativas de utilidades.

Por este tipo de razonamientos, algunos bancos comerciales aplican, de manera casi automática, tasas de interés en una relación inversamente proporcional a las dimensiones y volúmenes de operación de las empresas. Entre mayor sea la dimensión de la empresa y su requerimiento de crédito, menor será el margen y en consecuencia la tasa de interés y viceversa.

Esta situación de inequidad resultante se acentúa aún más al considerar que entre mayores sean las dimensiones y necesidades financieras de una empresa, mayores posibilidades tendrá de ofrecer a los intermediarios financieros oportunidades de negocio colateral a través de operaciones de servicios bancarios. Expectativa que brinda adicionalmente a las empresas medianas y grandes una mayor capacidad para negociar términos y condiciones más favorables en sus créditos.

Para la microempresa, la limitación derivada del pequeño monto del primer requerimiento financiero suele ser un obstáculo infranqueable para acceder al sistema bancario, e incluso al no bancario. Con frecuencia los intermediarios financieros ni siquiera avanzan a las fases subsecuentes de evaluación del proyecto de inversión, de análisis del riesgo y de identificación de las capacidades empresariales. En ocasiones, tampoco se llega a calificar siquiera la calidad de las garantías ofrecidas. No es difícil encontrar entre las disposiciones internas de algunos bancos comerciales, la que señala un monto mínimo como requisito para recibir solicitudes de crédito en los casos de empresas pequeñas que no disponen de antecedentes financieros con el sistema bancario.

- LOS REQUERIMIENTOS DE GARANTIA.

La incapacidad para cumplir con los requerimientos de garantías que establecen los intermediarios financieros formales es el obstáculo al que se concede la máxima importancia y al que se hace mayor referencia en toda América Latina.

No es extraño escuchar al propietario de una microempresa quejarse de que acudió a un banco en busca de crédito para financiar su proyecto de inversión y explicar que le solicitaron que previamente efectuará un depósito de recursos frescos en inversión en un monto equivalente al 50% del costo de su proyecto y que presentara garantías reales hipotecarias por el valor de avalúo equivalente al 200%, e incluso al 300% del monto del crédito solicitado:

También en este caso hay una relación inversamente proporcional entre la experiencia crediticia y las garantías requeridas para el otorgamiento de un crédito, lo cual debe aceptarse como explicable, ya que la garantía protege contra un riesgo que el buen antecedente tiende a disminuir.

En ocasiones, el monto del financiamiento requerido anula incluso la importancia de las garantías, ya que cuando el primer crédito asciende a una cantidad relativamente reducida, puede presentarse el caso de que ante un incumplimiento temprano del acreditado, aun cuando las garantías sean más satisfactorias y suficientes en cuanto a su naturaleza, importe y facilidad de realización, para el intermediario no resulte conveniente iniciar acciones para recuperar el crédito por la vía judicial o extrajudicial, ya que los gastos implícitos, que no pueden agregarse como parte de los costos de recuperación, pueden ser de tal magnitud que resulte improductivo e incluso contraproducente tratar de recuperar el reducido saldo del adeudo vencido.

Lo anterior explica porqué algunas microempresas no logran el acceso al crédito aun cuando estén en posibilidades y disposición de comprometer bienes en garantía supuestamente más que suficientes. Es en buena parte de los casos, la carencia de bienes patrimoniales para comprometer en garantía, se convierte en un obstáculo serio y por lo general insalvable para las microempresas, restricción que se hace más grave para las mujeres empresarias, ya que los pocos bienes inmuebles propiedad de la población de menores ingresos, se registran casi invariablemente a nombre de los varones. Por otra parte, las complicaciones y dilaciones legales para adjudicarse un bien otorgado en garantía hacen prácticamente imposible para los bancos y también para los intermediarios no bancarios, el aceptar garantías prendarias de los microempresario

- LOS REGISTROS Y LA INFORMACION DOCUMENTAL.

La falta o insuficiencia de información documental es otro de los principales obstáculos que impiden el acceso de las microempresas a los mecanismos de financiamiento formal.

La mayoría de las microempresas no dispone simplemente de registros contables y administrativos de la operación de sus negocios. En algunos casos, la información de que dispone resulta claramente insuficiente como para que un acreedor, cualquiera que este sea, pueda responder a las preguntas básicas que toda institución intermediaria formal necesita responder favorablemente para autorizar el otorgamiento de un crédito.

- LA ACTITUD Y PERCEPCION BANCARIA.

Se argumenta con frecuencia que la banca comercial carece de metodologías adecuadas para analizar, evaluar, autorizar, operar y supervisar créditos y que esta carencia

se convierte en uno de los principales obstáculos para que las microempresas puedan acceder al crédito.

Esta aseveración es discutible si se toma en cuenta que todos los bancos registran diariamente y durante las 24 horas del día, operaciones de crédito individual por conducto de sus sistemas de tarjeta de crédito y sus esquemas de sobregiro en cuenta corriente.

Lo que sí constituye un verdadero obstáculo es la actitud de escepticismo o de franco rechazo de los directivos y ejecutivos bancarios y su percepción de un supuesto alto riesgo de las operaciones con microempresas y el prejuicio tradicional de que operaciones muy pequeñas no justifican en términos de rentabilidad el esfuerzo operativo, desconociendo o haciendo abstracción de los diversos y crecientes casos de bancos comerciales privados que operan exclusiva o básicamente con microempresas, y registran los más elevados índices de recuperación y rentabilidad en los respectivos sistemas de intermediación.

PRINCIPALES VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MICROEMPRESA.*

- La microempresa puede incorporar con mayor velocidad y menor costo las mejores técnicas y las innovaciones tecnológicas:

Las nuevas tendencias tecnológicas, la apertura comercial y, en general, el proceso de integración a la economía mundial, ha planteado al sector empresarial en su conjunto la necesidad de modernizarse, específicamente de incorporar cambios, en ocasiones significativos, tanto en el tipo de productos, como en los procesos mismos de fabricación.

Es evidente que la microempresa reúne las condiciones de flexibilidad y versatilidad más favorables para ejecutar tales ajustes no solo con la mayor facilidad, sino además con las menores implicaciones en términos de costo tecnológico y de inversiones adicionales en activos fijos.

- El propietario de la microempresa compromete su patrimonio con el éxito de su acción empresarial:

El hecho de que el propietario de los activos y responsable principal de los pasivos, participe directamente en la administración e incluso en la propia actividad operativa de la microempresa, tiende a constituirse en una ventaja competitiva, sobre todo si se considera que en sus decisiones vincula el destino de su tranquilidad familiar a los resultados de su propia capacidad empresarial.

* Fuente: Programa de Impulso y Respaldo a la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos, págs. 40-45.

Cuando el director de una empresa grande o mediana fracasa en su gestión, pierde el empleo; cuando lo hace el microempresario además del empleo pierde su patrimonio.

Este ineludible compromiso de largo plazo se convierte en una ventaja competitiva importante y adquiere mayor relevancia en el caso de las mujeres empresarias por la importancia valorativa del patrimonio.

- La microempresa puede atender nichos de mercado con reducidos montos de demanda diferenciada:

A nivel mundial, la demanda de todo tipo de bienes ha tenido a dispersarse en pequeños nichos de mercado y en México este cambio de actitud en los patrones de consumo ya trasciende a los niveles de ingresos medios. Los consumidores prefieren cada vez más productos diferenciados sobre los de carácter masivo. Una empresa grande perdería la ventaja competitiva que le proporciona la economía de escala, si pretendiera atender los crecientes requerimientos particulares de reducido volumen. La microempresa ha demostrado más que ampliamente ser la mejor preparada para responder a esta tendencia.

Aún más, la microempresa es la única con posibilidades reales de trabajar sobre pedido, factor de competencia que puede ser de una importancia decisiva en cierto tipo de actividades económicas.

- La microempresa puede adoptar la especialización flexible con menores costos de inversión:

La microempresa es sin duda la que está en mejores posibilidades estructurales para lograr una especialización flexible, que no sólo le permita mantener una conveniente diversificación en la demanda sino, además y sobre todo, disponer de márgenes de maniobra ante los efectos de la contracción operativa de una cierta rama de actividad económica.

El paradigma de la especialización flexible puede y debe constituirse en una ventaja competitiva de las microempresas, mexicanas, como sucede ya en muchos otros países.

- La microempresa es menos sensible al incremento del costo real del financiamiento y puede absorber costos financieros relativa y razonablemente mayores:

Es absolutamente cierto que estructuralmente la microempresa dispone de una mayor capacidad para asimilar el impacto de tasas de interés más elevadas que las que prevalecen en el mercado para otros estratos empresariales ya que existe una relación inversamente proporcional entre las dimensiones de las empresas y de los proyectos de inversión y operación, por una parte, y la tasa interna de retorno, por la otra.

Esto no significa, sin embargo, que la microempresa pueda absorber tasas de interés excesivas y desproporcionadas en su relación con los índices de inflación, sobre todo el financiamiento de inversiones de activos fijos.

Es importante evitar que el programa y/o el intermediario financiero le retire la totalidad del excedente generado a cambio del acceso al crédito, pues estaría asegurando la sobrevivencia de la microempresa a cambio de sacrificar su evolución y desarrollo.

- La microempresa puede atender con mayor oportunidad y precisión las reacciones y recomendaciones de clientes y de proveedores:

La propietaria o administradora de una microempresa está en condiciones de mantener una relación estrecha, personal y continua con los compradores de sus bienes o servicios y con sus proveedores de insumos y materias primas, lo que le permite reaccionar con mucho mayor oportunidad y precisión a los cambios que en ambas instancias pueden originarse.

Este vínculo especial puede convertirse en un vehículo particularmente eficaz para conocer con la conveniente anticipación, las acciones y reacciones de las empresas medianas o grandes competidoras, cuyos directores tendrán necesariamente que delegar esta función e incluso subcontratar el servicio.

2. CAUSAS DE MORTALIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.*

Siendo las empresas micro y pequeñas el mayor número de los establecimientos económicos del país, no cabe duda de que este tema es poco comprendido, en torno al cual se externan con cierta facilidad opiniones poco sustentadas, que en muchos casos reflejan principalmente la agenda que desea impulsar la persona que la expresa. En consecuencia se maneja una gran cantidad de prejuicios y equívocos y prevalece una gran confusión, más peligrosa en tanto que no es fácilmente visible.

- "*Micro, pequeña y mediana empresa*". Un prejuicio particularmente persistente se sustenta en asimilar los problemas de la micro y pequeña empresa a los de la mediana. Este prejuicio es especialmente visible en la frase "micro, pequeña y mediana empresa", que se ha consagrado al hablar de los esfuerzos de fomento industrial y, que implica que es posible dar los mismos apoyos, en condiciones muy parecidas a empresas que, en la realidad, tienen problemas muy diferentes.

Esto ha tenido la consecuencia de que muchos de los apoyos, en condiciones muy parecidas a empresas que, en la realidad, tienen problemas muy diferentes. Esto ha tenido la

* Fuente: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: Del Diagnóstico a la Políticas. Corona Treviño, Leonel. Págs. 86-110.

consecuencia de que muchos de los apoyos, financieros y de otro tipo, hayan sido mayormente aprovechados por la empresa mediana, mejor preparada para usarlos, ya que ha tenido mayor participación en el diseño de estos apoyos.

Por lo tanto no es de sorprender que los sepa más fáciles de aprovechar. Posiblemente la mayor diferencia consiste en que la empresa mediana, por su propia dimensión, permite a sus directivos delegar en mayor medida las tareas rutinarias, trámites y otras actividades que el dirigente de la empresa menor no puede delegar.

Así, el dirigente de la empresa mediana tiene la posibilidad de acudir a los organismos gremiales y hacer patente sus necesidades y tener influencia en estos.

Esto se ve en la composición de las directivas de cámaras y asociaciones donde las empresas medianas están representadas en una proporción muy superior a la del número de establecimientos que representan, en el hecho de que los dirigentes de las empresas menores raramente o nunca son dirigentes de dichos organismos.

Consecuentemente, estos dirigentes, que son medianos encuentran más fácil hablar en nombre de la "micro, pequeña y mediana", expresando sus problemas como si fueran los de todo el sector.

- *"Todas las empresas micro y pequeñas son iguales"*. Muy ligado a este prejuicio está el equivoco de suponer que se pueden analizar a las micro y pequeñas empresas como un conjunto homogéneo de entidades, con problemas muy similares. La observación de estas empresas muestra que la realidad es muy diferente: hay la microempresa que se considera como típica; con un empresario poco educado, analfabeto funcional, que fue obrero en una empresa que hacía lo mismo y que ahora trabaja por su cuenta.

A este empresario (según el estereotipo derivado del prejuicio) no le interesa cambiar, se mueve por compadrazgos, no quiere saber de tecnología más eficiente y busca engañar al fisco todo lo que pueda.

A consecuencia de esto no es raro encontrar una cierta mentalidad tanto en el gobierno como en organismo empresariales, que considera a este empresario como alguien sobre quien hay que ejercer tutela, que no es capaz de tomar las decisiones que le convienen, y que por otro lado (como un niño travieso) hay que cuidar y ponerle límite para que no se desmande.

En realidad hay toda clase de micro y pequeñas empresas; algunas son parecidas al estereotipo, pero en otras son muy diferentes.

Nos son pocos los casos en que los dirigentes de estas empresas tienen grados universitarios. Estos casos aumentan cada vez gracias a los programas emprendedor que tienen algunas universidades: Son muchachas y muchachos recién egresados de las escuelas

decididos a crear nuevos negocios, o bien son profesionistas con experiencias que al quedar desempleados generan un pequeño negocio. Incluso podrían citarse muchos casos de pequeñas empresas de base tecnológicas donde los empresarios tienen una alta calificación profesional.

Tal vez la única distinción relevante y más o menos general sería entre empresarios con mentalidad de subsistencias y empresarios con mentalidad de desarrollo.

El empresario con mentalidad de subsistencia es el que, sin importar el tamaño de su empresa, solo ve su negocio como un modo de lograr el sostenimiento de su familia y del personal que emplea, y solo le interesa en la medida en que la empresa cumpla aceptablemente ese objetivo.

El empresario con mentalidad de desarrollo busca que la empresa que dirige sea más eficiente, que alcance el máximo posible de su potencial. Considera su situación actual de tener una empresa micro o pequeña como un paso necesario para el crecimiento de la empresa pero de ninguna manera lo considera como algo permanente.

- *“Las empresas micro y pequeñas mueren por falta de dinero”*. Otro equívoco muy arraigado es suponer que la causa fundamental de muerte de las micro y pequeñas empresas es la falta de dinero. Este equívoco parte de un enfoque muy superficial, el cual sólo se centra en los aspectos claramente observables cuando muere una empresa, pero que no se preocupa por indagar qué la llevó a una situación en la cual ya no generaba suficientes utilidades para sostener su funcionamiento. Lo anterior no tendría mayor importancia si no fuera porque lleva a poner un gran énfasis en los aspectos financieros de los apoyos a las empresas menores, aspectos que son importantes pero que, distan mucho de ser los únicos o los más importantes.

El efecto es que toda la discusión y las acciones se centran en cómo hacer llegar dinero de la manera más expedita a las empresas pequeñas, micro y por supuesto medianas. Con frecuencia éstos esfuerzos fallan o incluso son contraproducentes, porque no toman en cuenta los problemas de fondo de las empresas. Otro efecto es que los organismos empresariales agoten su actividad en buscar subsidios y apoyos del gobierno, sin tomar en cuenta que éstos son pocos funcionables y poco acordes con la política económica del país.

- *“La mortandad de la micro y pequeñas empresas es muy superior a la de las empresas medianas y grandes”*. Curiosamente, no hay evidencia clara de que esto sea real. Algunos hechos incluso parecerían indicar lo contrario. Por ejemplo, De acuerdo con los resultados de los censos económicos de 1993, en el periodo de 1988 a 1993 el número de micro empresas creció a 68.5%, mientras que el de empresas pequeñas 28.5%, las medianas 32.5% y las grandes sólo 23.5%. Estos datos demuestran que el número de establecimientos micro y pequeños crecen a un ritmo muy superior al de la población, al del Producto Interno Bruto y al de las empresas medianas y grandes. Al parecer, si es que hay una gran

mortandad de las micro y pequeñas empresas, el desarrollo de empresas nuevas es muy superior a la mortandad de las mismas.

Por otro lado, lo que a primera vista aparece como la muerte de una micro o pequeña empresa, puede ser un cambio de razón social o de giro, o una estrategia para evitar las consecuencias de una deuda impagable, pero no es común que el dueño de éstas empresas "muertas" regrese a ser empleado. Dicho de otra manera: la empresa muere pero no el empresario, que rápidamente establece otra empresa.

Por otro lado grandes empresas en graves dificultades no mueren aparentemente, lo que ocurre en realidad es que se conserva la empresa y sus marcas por razones comerciales, aunque de hecho la empresa haya muerto y sido reorganizada por propietarios diferentes.

Con esto no se pretende decir que no hay que procurar que mueran menos empresas micro y pequeñas. ¡Ojalá no muriera ninguna! En este país, cuya economía se está transformando aceleradamente, a todos nos hacen falta las fuentes de empleo y la escuela práctica de formación de empresarios que son estas empresas.

FALLAS DE DIRECCION Y ADMINISTRACION

- *Ausencia de un sistema de administración formal.* La empresa se maneja erráticamente, sin que haya una labor sistemática de administración. Con cierta frecuencia se descuida el control de las actividades de la empresa, lo que la orilla a elevar los costos de diversas labores y, más grave aún, la lleva a perder la visión de lo que le permitiría hacer dinero.

La administración deficiente de estas empresas provoca que sus problemas generalmente no sean visibles sino cuando es demasiado tarde. Al desconocer los problemas, obviamente no se actúa sobre ellos con oportunidad, frecuentemente se dan soluciones que no corresponden a la verdadera causa de las dificultades de la empresa, agravando así sus problemas hasta llevarla a la desaparición.

Concuerdan los expertos en que el problema se agrava porque es usual que los empresarios no acepten ayuda en estos aspectos. Justamente orgullosos por el logro de haber creado una empresa, no buscan asesoría y rechazan los consejos de quienes podrían ayudarlos. En ello tal vez hay un aspecto de mentalidad, difícil de modificar. Los empresarios, en general, pero posiblemente aún más los que han creado empresas pequeñas y micro, son fuertemente individualistas. Evidentemente si no lo fueran y no tuvieran gran confianza en sí mismos, no serían empresarios; pero esto en ocasiones los lleva a no aceptar que en algún momento podrán requerir ayuda.

Por otro lado, es justo reconocer que aún no se ha desarrollado un mercado para la consultoría a las empresas menores. Los consultores que se encuentran en el mercado se han formado atendiendo a empresas grandes y medianas, por lo que sus servicios

frecuentemente resultan caros para las de menor tamaño y muchas veces poco prácticos ya que tienden a especializarse en giros muy estrechos, mientras que la consultoría a estas empresas debería ser una combinación de aspectos generales y algunas áreas de especialidad. También es frecuente encontrar que a los empresarios en general no les resulta fácil utilizar los servicios de los consultores. Experiencias poco fructíferas en consultoría desaniman al empresario a usar estos servicios.

- *Crecimiento de la empresa a un ritmo insostenible.* La lógica de este aspecto al parecer contradice la sabiduría convencional, que supone que siempre es beneficioso para la empresa el crecimiento; pero en el caso de las de menor tamaño no siempre se aplica este principio.

El primer aspecto que escapa a los empresarios es que el crecimiento acelerado hace que los requerimientos de capital de trabajo (cuentas por cobrar, inventarios) crezcan más rápidamente que la generación de utilidades, cuya reinversión podría financiar este capital.

En el aspecto de mercado, es muy frecuente que el crecimiento rápido de la empresa haga que la misma tenga que salir a mercados que antes no atendía. Esto significa generalmente mayores costos de distribución, clientes más costosos de atender, y desconocimiento de la solvencia y seriedad de los nuevos clientes, lo cual reduce sus utilidades. El esfuerzo por crecer rápidamente, muchas veces se hace a costa de reducir precios o dar mejores condiciones de crédito, lo cual reduce aún más las utilidades.

Generalmente este crecimiento también requiere de nuevas inversiones en activos fijos, con mayores cargo de depreciación, y con tecnologías que los trabajadores aún no dominan.

Todos estos conceptos hacen que el capital con que se inició la empresa, que generalmente se constituía de aportaciones o préstamos sin costo o a un costo bajo, deba completarse con créditos que, por blandos que sean, reducen la rentabilidad de la empresa. Y dado que la tasa de interés influye fuertemente en los gastos financieros, reducen aún más las posibilidades de crecimiento, pero si se insiste en crecer rápidamente la alternativa es un mayor endeudamiento y en consecuencia una menor rentabilidad. Esto puede llevar fácilmente a un círculo vicioso en el que la situación será progresivamente peor.

La solución a este círculo vicioso está en las mejoras de productividad o en la posibilidad de aumentar las aportaciones de capital, pero en estos aspectos generalmente estas compañías son débiles.

Un aspecto no financiero que complica esta situación es el control de la empresa. El directivo de la micro o pequeña generalmente asume una gran gama de funciones en su compañía. El crecimiento acelerado le lleva a tener que delegar responsabilidades en su personal. Esto no es fácil por varias razones. Si el crecimiento ha sido muy rápido no habrá

dado tiempo de formar personal para asumir las funciones que se deben delegar. Por otro lado, por haber contratado personal de escasa preparación, debido a los costos de personal de nivel mejor, a la hora de tratar de delegar no obtiene el resultado que espera. Si trata de contratar personal profesional, lo encuentra caro y sin la experiencia específica que requiere, por lo que tendría que invertir tiempo en este personal antes de ver resultados.

Esto lleva al directivo a un dilema cuyas alternativas son igual de malas: delega a personal que no reúne las características necesarias, pierde el control de la empresa y baja la eficiencia, o se resiste a delegar, sobrecargándose de trabajo, por lo cual descuida su labor, pierde eficiencia y control de la empresa. Si a esto agregamos el aspecto psicológico del empresario que cree que él es el único que sabe hacer bien las cosas, tenemos un problema muy complejo.

En conclusión, el despegue de las empresas menores es un momento crítico en la vida de las mismas; el crecimiento demasiado rápido y sin control puede fácilmente arruinarlas. El empresario, movido por el natural deseo de crecer, no mide los riesgos ni los requerimientos financieros, mercadológicos y de capacidad directiva que la empresa necesita cubrir para crecer sin dificultades.

No se pretende decir aquí que la empresa no deba crecer o que deba resignarse a tener un tamaño pequeño; pero es evidente que crecer es un paso que debe emprenderse con conocimiento de las posibles consecuencias que tendrá.

- *Control de costos.* Es una herramienta que facilita delegar responsabilidades y controlar las actividades productivas y de mercadotecnia.

La contabilidad de costos es un aspecto notoriamente deficiente en las empresas mexicanas y, más aún, lógicamente, en las empresas micro y pequeñas. Esta realidad dificulta que las empresas manejen con eficiencia sus recursos al no darse cuenta de lo que les cuesta el desperdicio, los inventarios, los retrabajos y otros aspectos similares. Asimismo, al no tener una idea clara de los costos por producto o servicio, o el costo de atender a cada cliente o segmento del mercado con frecuencia están atendiendo mercados, produciendo productos o dando servicio en los que no tienen utilidades, lo cual pone en riesgo la continuidad de su empresa.

- *Mercadotecnia deficiente.* La falta de una mercadotecnia formal se refleja en una deficiencia para ubicar nuevos mercados o nuevas necesidades que la empresa podría estar atendiendo, así como para ubicar los cambios que el mercado está demandando. El empresario, generalmente con una gran visión del negocio que emprendió, se aferra a la receta que le dio éxito, y no se adapta a los cambios de su mercado.

La mercadotecnia es un campo difícil de emprender en forma individual para las empresas micro y pequeñas; el individualismo de los empresarios hace difícil que esta solución se adopte en forma generalizada por un gran número de empresas.

- *Inversiones no productivas.* Esta es una falla muy ligada a un manejo deficiente de los costos, que impide evaluar adecuadamente la rentabilidad de una inversión. Cuando el empresario prospera o se siente seguro de su negocio, en ocasiones hace inversiones no productivas, o al menos no tan productivas como deberían ser.

Con alguna frecuencia se invierte en una nave industrial o un edificio de oficinas, en equipo de transporte para el dueño de la empresa e incluso en equipo más moderno, sin que haya perspectivas de darle un uso adecuado en un plazo razonable.

Estas inversiones no se estudian suficientemente, en la mayoría de los casos porque el empresario carece de conocimientos suficientes de los métodos para evaluación de inversiones, y también por la falta de datos que debería proveer un sistema de costos. Así, muchas veces los posibles ahorros que se esperan de estas inversiones no se materializan.

Estas inversiones son aún más dañinas cuando la empresa se endeuda para solventarlas o compromete la reinversión de sus utilidades en capital de trabajo o en activos productivos para llevarlas a cabo.

- *Falta de mentalidad empresarial.* A este concepto se le ha dado con frecuencia un sentido peyorativo, como si se quisiera indicar que el directivo de la micro y pequeña empresa no tiene la suficiente inteligencia para llevar a cabo su trabajo. Ese no es el sentido que entenderemos en este punto. A lo que nos referimos es a una mentalidad sin un concepto claro del papel que el empresario debe jugar en su empresa y en el desarrollo de ésta.

PROBLEMAS DEBIDO A LA ESCALA

Este aspecto parecería obvio, y se esperaría que en general el empresario estuviera muy conciente de su debilidad, lo que no siempre es el caso. El principio de las economías de escala, así como la experiencia (medida como operación acumulada), son aspectos bien estudiados y en general establecen que una pequeña o micro empresa tiene costos substancialmente mayores por unidad de producción o servicio, que la mediana o la agrande. Obviamente estos principios tienen excepciones importantes, por ejemplo las empresas de servicio, las que hacen productos o servicios de especialidad o aquellas cuyas ventajas competitivas no se basan en el precio, sino en un nivel de servicio, calidad, singularidad u otros.

- *Falta de especialización.* Muchas micro y pequeñas empresas tratan de competir en toda la línea con sus competidores de mayor tamaño, a pesar de que sus costos son mayores debido a su pequeña escala. La especialización de la empresa de menor tamaño en una línea corta de productos o servicios, le permitiría compensar sus desventajas de tamaño.

Muy ligado a este problema está el exceso de integración de la empresa. Por razones de seguridad en el abasto, o por tener mejor control de su producción, las empresas se integran en exceso, tratando de hacer internamente partes o subensambles que podrían comprar o subcontratar. Al hacerlos internamente sus costos se elevan, por lo que el producto final es menos competitivo en el mercado.

- *Abastecimiento costoso.* Este es un problema muy frecuente. Al tener que adquirir sus insumos en pequeños volúmenes, la empresa paga un costo más elevado que el que está al alcance de la mediana y gran empresa que, además de tener descuentos por volumen, puede tener personal especializado en la labor de abastecimiento, que le permite explorar permanentemente las opciones de abastecimiento que ofrece el mercado. En la micro y pequeña empresa ésta es una de las muchas funciones que concentra el directivo, por lo cual no le puede dar una atención adecuada.

Otras fuentes de costo elevado son el transporte de lotes pequeños de insumos, comparativamente más costosos por unidad transportada, y otros aspectos del abastecimiento, como pueden ser seguros de transporte y almacenaje.

- *Mercadotecnia costosa y anticuada.* Aquí se trata el problema de que, debido a la corta escala de las operaciones, es difícil establecer una mercadotecnia moderna y eficiente para los productos o servicios de la empresa.

⇒ Adicionalmente, para las empresas menores es casi imposible aplicar las técnicas de mercadotecnia, sobre todo de promoción y publicidad, debido a lo costoso de estos servicios para quien opera a pequeña escala.

PROBLEMAS EN LAS OPERACIONES

Estos problemas se relacionan con aspectos de administración, en este caso la administración de operaciones.

- *Producción.* Se clasifican en este rubro varios aspectos cuyo efecto en general es reducir la competitividad de la empresa:

- ⇒ *Inadecuada sistematización de la producción.* Lo cual muchas veces impide llegar a la productividad que podría alcanzar la empresa con la tecnología que dispone.
- ⇒ *Mano de obra escasa.* Indudablemente se trata de mano de obra escasa a los precios que puede pagar la pequeña empresa, que tiene que competir por mano de obra no sólo con las empresas medianas y grandes, sino también con la economía informal que muchas veces paga a un obrero especializado, aunque sin beneficios sociales.
- ⇒ *Maquinaria y equipo inaccesibles.* Esto se refiere muchas veces al costo de equipo nuevo, lo cual obliga a adquirir equipo usado y también se refiere a que se fabrica poco equipo para operar en pequeña escala en muchos ramos.
- ⇒ *Merma excesiva.* Podría verse como un efecto de la falta de sistematización de la producción, sobre todo en los aspectos de calidad, productividad, capacitación y concentración de personal inaficiente.
- ⇒ *Capacitación deficiente y mano de obra ineficiente.* La ineficiencia de la mano de obra podría ser falta de capacitación; también es posible que la dificultad para pagar salarios competitivos cause que las empresas menores no dispongan del mejor personal en el mercado.

- *Insumos.*

- ⇒ *Condiciones de pago más exigentes,* en comparación con las que pueden tener la empresa mediana y grande. El tener un acceso más limitado al crédito de los proveedores eleva el costo de los insumos, y hace que el pequeño empresario requiera crédito o tenga intenciones para la disponibilidad de su capital de trabajo.
- ⇒ *Mala calidad de materia prima,* atribuible, tanto a la falta de sistemas como al hecho de adquirir materia prima más barata en un intento por mejorar sus costos.
- ⇒ *Escasa oportunidad en la entrega.* Debida posiblemente a que por su pequeña escala carece de poder negociador con los proveedores.

- *Características del producto.* Un producto inferior poco competitivo, se menciona como una causa de mortandad de las micro y pequeñas empresas.

- ⇒ *Escasa innovación,* productos anticuados o fuera de moda. En este aspecto podrían ir consideraciones de tecnología, de diseño o de moda. En varios foros se ha mencionado ya que la innovación tecnológica está en general fuera del alcance de la micro y pequeñas empresas. Pero además de los aspectos específicamente técnicos, están en el diseño formal, diseño ergonómico, diseño mecánico, que generalmente no se consideran parte de los servicios de innovación tecnológica disponibles en el país. Asimismo hay que considerar los aspectos de moda en algunos sectores, a la cual generalmente el pequeño y micro empresario accede tardíamente, estando en desventaja.
- ⇒ *Calidad deficiente.*

- ⇒ *Mercado saturado.* Por falta de capacidades de investigación de mercado, es común que los pequeños empresarios estén en mercados muy competidos y saturados, dado que en general imitan la oferta de otras empresas exitosas, sin una conciencia clara de la necesidad de diferenciación de su producto o servicio.
- ⇒ *Presentación deficiente de los productos,* esto está muy relacionado con el problema de diseño y moda, que resta atractivo a la oferta y en cierta medida hace que no les sea posible cobrar un buen precio por producto o servicio.

- *Relaciones humanas.* Se refiere a la capacidad de relaciones humanas del empresario. Relaciones con su personal, con sus proveedores, con clientes y con bancos. Es difícil decir si esto se debe a las fallas en la técnica de dirección, a la falta de tiempo del directivo de la micro y pequeña empresa para dedicarse a estos aspectos o a características de personalidad, como podría ser en algunos casos. No cabe duda de que en algún caso eso podría ser causa de dificultades o hasta de mortandad para una empresa, ya que no dispone de muchos recursos para compensar fallas en estos aspectos.

PROBLEMAS DEL ENTORNO: MERCADO

De las causas de mortandad que entran en este grupo, las dos primeras podrían considerarse como tendencias a largo plazo, que no cambiarán con facilidad, mientras que la tercera causa, aunque hoy es muy relevante, podría considerarse como coyuntural, es decir, que podría cambiar al modificarse el desempeño general de la economía.

- *Cambios de las cadenas productivas tradicionales.* La liberación del comercio internacional, la apertura de las fronteras a la competencia del exterior es posiblemente la fuerza que más está cambiando las cadenas productivas, comerciales y de servicios en los que la micro y pequeña empresas estaban insertadas. En muchos casos las empresas menores son las menos preparadas para enfrentar la competencia internacional, y están siendo desplazadas por competidores internacionales, no siempre leales, contra los cuales la empresa menor tiene pocas posibilidades de defensa.

- *Requerimientos crecientes de los mercados.* El movimiento mundial en pro de mayor calidad y productividad está dejando fuera del mercado a muchas micro y pequeñas empresas, que frecuentemente carecen de los recursos tecnológicos, metodológicos, financieros y de personal que necesitarían para adaptarse a estos nuevos requerimientos.

Los mercados están requiriendo un acelerado cambio tecnológico, lo cual impone una fuerte presión a la micro y pequeña empresa. Los mecanismos de apoyo tecnológico rara vez están al alcance del sector empresarial; no tanto por el costo de estos servicios que frecuentemente están subsidiados, sino más bien por falta de un "receptor" en la empresa, capaz de implementar esos avances.

- *Plazos largos de cobranza.* Este problema afecta a las empresas micro y pequeñas, las cuales, debido a su escaso poder negociador, se ven comprimidas entre proveedores y clientes; los primeros les exigen pago rápido de sus adeudos y en muchos casos piden de contado, mientras que los segundos alargan sus plazos de pago, tanto por la negociación de éstos como cumplir los plazos pactados. Esto, unido a las altas tasas de intereses, encarece fuertemente el costo de un capital de trabajo cada vez mayor.

PROBLEMAS DEL ENTORNO: FINANCIAMIENTO

En este rubro se da una mezcla de factores estructurales y circunstanciales que son difíciles de separar. Es claro que la banca comercial no está preparada para atender las necesidades de financiamiento de las empresas micro y pequeñas.

Los problemas financieros son el aspecto más visible de la falla de una empresa, pero no necesariamente son la causa de fondo de su muerte, sino que indica un problema más profundo en su estructura o en su entorno.

También debe decirse que los aspectos financieros agravan los problemas de la micro y pequeñas empresas, y que problemas que en otro entorno serían solucionables, se vuelven mortales en un entorno financiero adverso.

- *Escasez de crédito.* Se menciona mucho la resistencia de la banca de primer piso a operar los fondos de fomento, pues al agregarles sus propias condiciones el resultado es que los fondos etiquetados para “micro, pequeña y mediana empresa”, terminan siendo otorgados a las empresas medianas, mucho mejor preparadas para cumplir con las condiciones de la banca comercial.

La falta de un buen esquema de garantías para el crédito a las empresas micro y pequeñas complica aún más este problema. La mayoría de las micro y pequeñas empresas no disponen de garantías tangibles suficientes para dar a los bancos la seguridad que quieren tener en estos préstamos. Se ha propuesto desde hace tiempo que los préstamos se garanticen mediante estudios de factibilidad.

- *Tasas elevadas en el crédito.* El impacto que este factor tiene sobre los costos de la empresa no es fácil de medir para los directivos de la micro y pequeña empresa, quienes por lo general, como ya se había mencionado anteriormente, tienen un sistema de contabilidad de costos deficientes.

- *Incumplimiento de los requisitos para tener acceso al crédito.* Los requisitos para tener acceso al crédito pueden considerarse como un cuello de botella que ha hecho que los fondos promocionales todavía no tengan el efecto que se busca en la micro y pequeña

empresa y que, en opinión de algunos entrevistados, son la causa de que los fondos de fomento estén llegando principalmente a empresas medianas y pequeñas altamente profesionalizadas.

RELACIONES CON LAS AUTORIDADES

- *Aspectos fiscales.* La ignorancia de esta reglamentación lleva a las micro y pequeñas empresas a cometer errores graves en materia fiscal y el temor a las consecuencias hace que las empresas prefieran cerrar antes que afrontar los problemas legales y penales que tendrían. Por otro lado, la complejidad de los reglamentos fiscales hace que para una correcta aplicación de los mismos se requieran de los servicios de especialistas a los que no tienen acceso las empresas menores.
- *Trámites complejos.* Se trata de un problema difícil de evaluar, ya que su costo no se puede medir con precisión. Para la empresa grande y mediana, los trámites tienen un costo menor, pues disponen de personal para llevar a cabo esos trámites; en cambio, en las micro y pequeñas, el que hace el trámite es el empresario mismo.
- *Falta de organización y liderazgo.* En términos generales, se observa que la micro y pequeña empresa no tienen suficiente representación en cámaras y asociaciones empresariales. Esta falta de representación y liderazgo, ha ocasionado que los problemas de este sector empresarial no hayan sido suficientemente comprendidos ni atendidos. En consecuencia, las soluciones que se plantean no salen de los propios directivos de las micro y pequeñas empresas y pecan de poco prácticas e inaplicables.

III. SITUACION ACTUAL DE LA MUJER EN MEXICO*

El acontecimiento que más ha trastornado el orden tradicional en el mundo de los negocios es el acceso de la mujer a cargos de responsabilidad, y luego a puestos directivos.

La mujer ha desempeñado un papel determinante en la historia en los diferentes ámbitos de la actividad humana (familia, educación, laboral, político, religioso, cultural, etc.); y en todos ellos, ha llegado a ocupar puestos destacados, y no contenta con ello, propone y logra cambios sustantivos.

Así en México como en todo el mundo, la mujer es personaje estelar y activo, para el desarrollo del género humano, no sólo por su papel de madre sino como agente productivo, generador de riqueza y, de intercambio de conocimiento e información.

Las mujeres poseen características particulares que las distinguen por su desempeño en las organizaciones. En especial, las mujeres que están llegando a las empresas hoy en día, particularmente las más jóvenes representan una fuerza de cambio impresionante.

Cuando las mujeres reciben una oportunidad se puede esperar de ellas que harán el mayor de los esfuerzos. La mujer ha cumplido con todos los requisitos que la sociedad le puede pedir y más, pues tiene una doble jornada laboral en casa y trabajo que nadie le reconoce.

Una ejecutiva, después de que sale de la oficina tiene que ir a hacer las compras del día y estar al pendiente de que no falte nada en su hogar, revisar la tarea a los hijos y preparar el almuerzo y la comida del día siguiente y posteriormente llegar temprano a su centro de trabajo y ser eficiente y efectiva.*

Sin embargo, las mujeres están lejos de claudicar ante la fuerte carga de trabajo que significa cumplir como profesionistas, madres y esposas.

Cualquier mujer que tenga responsabilidades múltiples e igualmente prioritarias en el terreno profesional y familiar tiene que hacer verdaderas maravillas con su tiempo.

Este hábito de las mujeres modernas, de hacer rendir su tiempo al máximo, es una fuente de riqueza para cualquier organización. Son agentes de cambio netos, pues buscan un lugar dentro de la misma, saben que tienen que empezar por romper con las viejas estructuras; su conducta estará, en consecuencia, impulsado por la búsqueda del cambio.

* Revista CONTACTO Año 8 No. 82 (Sept. 1997)

* Guía para el Ejecutivo de Hoy, Protard. Olivier.

En los 70's, alrededor del 20 al 25% de los estudiantes a nivel licenciatura eran mujeres, ahora representan casi el 50% de la población estudiantil.

Las mujeres saben que la tendencia es que los hombres rechacen la idea de que la mujer sea líder, por ello, cuando ellas tienen la oportunidad de dirigir, buscan consensos y procuran que sus decisiones vayan en armonía con los miembros del equipo de trabajo.

Ahora, tienen un espacio más abierto, producto de las luchas revolucionarias de generaciones, pero si analizamos nos podemos dar cuenta que tenían un papel específico. En cada generación ha habido siempre un grupo importante de mujeres que luchan.

La incorporación de la mujer en la vida productiva del país se dio a partir de los años 40's pero su acceso fue a través de puestos auxiliares. El acceso a las universidades es a partir de la década de los 50's; en los 60's las mujeres egresadas empiezan a trabajar, y en la época actual la mujer ya tiene una experiencia muy valiosa, está ocupando posiciones de liderazgo en los diferentes ámbitos.

AGRUPACIONES EN MEXICO*

En el mundo entero han comenzado a surgir diferentes agrupaciones, enfocadas a promover el apoyo, evolución y refortalecimiento de las mujeres empresarias.

En el caso de nuestro país, por citar algunas, surge la *Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (AMME)*, que tiene presencia en 7 estados de la república, se fundó hace 30 años, -hasta hace 12 era la Asociación de Mujeres Jefes de Empresa-, y en la actualidad tiene vinculación con más de 35 países.

A través de diversos eventos, las empresarias comparten experiencias y plantean posibilidades para un mejor desempeño. El número de socias ha ido en aumento, actualmente son 300, y es que a decir verdad, el futuro de la mujer empresaria, tanto en México como en el mundo es muy amplio.

La Unión de Crédito para la Mujer Empresaria se constituyó en febrero de 1995 como una S.A. de C.V., tiene relación con la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, porque algunas de las personas que originalmente empezaron el proyecto son socias de ésta, aunque al constituirse quedó totalmente independiente. Son 62 socios fundadores, de los cuales 10 pertenecen a la Asociación, y en éste momento la Unión cuenta con 500 socios.

* Revista FEM Año XIX No. 148 (Julio 1995).

CARACTERÍSTICAS DE LA MUJER DIRECTIVA*

La crisis económica actual en nuestro país, ha ocasionado estragos tremendos en todos los niveles y sectores empresariales, sin embargo, debemos conservar una actitud positiva y emprendedora para afrontar los problemas y tratar de tomar decisiones correctas a través del análisis de alternativas.

Mashushita define crisis como “el momento de luchar, el momento de cambiar y el momento de surgir”. Ante ella, ver las oportunidades, no estancarnos y esperar a que todo se desmorone y que el tiempo realice su acción.

En las empresas actuales, se requiere de ejecutivos y directores de excelencia, capaces de asumir responsabilidades, y seguir una línea de calidad total.

La empresa se puede definir como aquella organización que debe dar cabal respuesta a los clientes, colaboradores e inversionistas, y como consecuencia a la sociedad.*

En las empresas existen clientes externos e internos; los primeros, son las personas a las cuales somos útiles y servimos proporcionándoles mercancías y servicios; y los segundos, son nuestros clientes, colaboradores, jefes y otros departamentos y por lo tanto debo ser eficientemente útil a ellos.

Para poder ser un buen directivo necesita cumplir las siguientes características:

1. **Voluntad.** Es el querer ser una directiva de alto rendimiento. Debemos acordarnos que la voluntad mueve montañas.
2. **Crecimiento Equilibrado.** Porque al ir creciendo profesionalmente lo hace paralelamente en los aspectos familiar, social y espiritual, dando orientación y fuerza a la calidad humana, inspiradora de todas las demás calidades.
3. **Debe ser una soñadora** muy especial, capaz de traducir sus sueños en realidad. Siendo capaz de hacer soñar a su grupo de colaboradores y con ellos alcanzar sus mejores sueños, “si lo puedes soñar, lo puedes lograr”-Walt Disney. Ovidio decía: “en el terreno del crecimiento humano debemos pensar que nuestro destino es el de simples mortales pero debemos soñar como dioses”.
4. **Enorme Capacidad Creativa.** Inventa los medios que la proyecten a un nivel superior. Es capaz de crear sus propias circunstancias. Esta conciente que la creatividad es el pasaporte para viajar no sólo a nivel país sino a niveles internacionales. “Saber crecer haciendo crecer a los demás” – Ingresar más-Gastar menos-Servir mejor -.

* Según el C.P. Lechuga Santillán, Efraín.

* Definición del C.P. Lechuga Santillán, Efraín.

5. **Comunicadora Excelente.** Porque tiene la imperiosa necesidad de dar y recibir información que la lleva a la toma de decisiones, saber emitir mensajes- saber recibir mensajes.
6. **Fomenta en Alto Grado las Relaciones Humanas.** Propicia la convivencia armónica. Parte del supuesto de que no trata con seres perfectos, y les ayuda a suavizar situaciones tensas en la empresa, en la vida y llega a convertirse en la más respetable.
7. **Promueve la Calidad en el Servicio al Cliente.** Entendiéndose como capacidad el nivel de respuesta a las expectativas de mi cliente.
Debemos ver la calidad no con nuestros ojos, sino con los ojos de nuestro cliente. A los clientes hay que capturarlos, servirlos y conservarlos. La satisfacción del cliente es lo que nos permite permanecer en el mercado.
8. **Tiene una enorme Capacidad de Cambio.** Lo ve como un aliado y no como un enemigo.
9. **Sabe administrar su tiempo.** Tiene que proceder con sabiduría, entereza y disciplina, de acuerdo a las exigencias de la empresa.
10. **Sabe delegar,** obtener resultados a través de las personas. La delegación es el arte de tener tiempo. Es el único camino para crecer como directivos y hacer crecer a los colaboradores. Delegar es el arte de tener tiempo para lo importante.
11. **Sabe optimizar los recursos humanos,** que son el activo máspreciado de una empresa y de un directivo, considerando tres habilidades: habilidad de encontrar, de capacitar y adiestrar, y de motivar.
El dirigir es el arte de obtener resultados a través de las personas.
12. **Debe promover en alto grado la capacitación,** “quien piense que la cultura es cara, que piense cuánto cuesta la ignorancia” – Aristóteles.
13. **Promueve el trabajo en equipo.** Hay que recordar que cinco cabezas piensan más que una.
14. **Es una gran motivadora.** Promueve, entusiasmo, inspira y logra que su equipo de colaboradores quiera llegar a un punto. “Tratémoslos como estrellas y actuarán como estrellas”. “Tratemos a las personas no como son, sino como debieran ser, y les ayudaremos a serlo”.
15. **Promueve la productividad.** Optimiza los recursos materiales, humanos, económicos, etc. La orientación de la mente humana a la producción de bienes y servicios.
16. **Es “suertuda”.** Muchas personas creemos que tener talento es cuestión de suerte y no que tener suerte es cuestión de talento. Mientras mayor preparación, mayor suerte, porque estamos trabajando para alcanzar las metas fijadas y convertirnos en ejecutivos de excelencia.
17. **Enfoque a Resultados.** El directivo no cobra por horas en la empresa sino por resultados, hay que ser “rentables”.

PRINCIPALES VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MUJER EMPRESARIA *

- *Una clara perspectiva de largo plazo en la proyección de su negocio y en las decisiones empresariales.* En razón de su propia naturaleza, y muy probablemente por razones de maternidad, la mujer tiende a incorporar el mediano y largo plazo entre las consideraciones de sus principales decisiones. En la administración de una empresa, esta previsión tiene la mayor importancia y, de hecho, se convierte en una ventaja competitiva, sobre todo en aquí en México, donde un prolongado período de proteccionismo no sólo permitió sino que propició que los hombres de empresa de todos los estratos concretaran negocios con bajos índices de eficiencia y altos niveles de ganancia en el muy corto plazo. Un cierto número de proyectos y actividades, que han sido regularmente rechazados porque no comienzan a madurar, en términos de utilidades, sino hasta el 4° o 5° años, surgen como oportunidades de negocio especialmente atractivas para las mujeres microempresarias.
- *Una amplia experiencia y una formación sólida en la administración de inventarios y de recursos.* La tradicional encomienda que se ha hecho a la mujer de administrar el ingreso, o más bien, el gasto familiar, le ha otorgado una formación casi natural para administrar recursos financieros y materiales con particular eficacia.

Cuando esta capacidad y experiencia doméstica se manifiesta en la actividad empresarial, se traduce en una administración cuidadosa y, en consecuencia, en un factor de competencia. En diversas actividades productivas, el manejo adecuado e inteligente de los inventarios y de los recursos financieros, constituye un elemento decisivo del éxito empresarial.

- *Una preocupación constante por construir, ampliar y proteger su patrimonio.* La mujer se ha caracterizado efectivamente por otorgar un valor muy elevado al patrimonio familiar. No sólo está siempre dispuesta a realizar un gran esfuerzo y a mantener una estricta disciplina para lograr construirlo, sino que para ofrecerlo de respaldo en una iniciativa empresarial y una operación crediticia, lo hace con el mayor cuidado y cautela, después de haber revisado minuciosamente su proyecto de inversión y prácticamente haber eliminado cualquier riesgo innecesario o previsible, el sistema financiero difícilmente puede tener mejor garantía de pago y mayor certeza de viabilidad de un proyecto que la decisión de una mujer de poner su patrimonio en riesgo.
- *Una extremada prudencia en la asunción de riesgos.* La mujer empresaria es, en términos generales, extremadamente cautelosa para asumir riesgos, en ocasiones con una exageración tal que llega a convertirse en una desventaja efectiva. La realidad de México, sin embargo, hace destacar la prudencia como una cualidad empresarial de la mayor relevancia. Esta es una conclusión que comparten la mayoría de las instituciones financieras y organismos no gubernamentales que atienden a la mujer empresaria. Es cierto, por otra parte, que el riesgo de exageración tiende a eliminarse conforme la mujer avanza

* Fuente: Programa de Impulso y Respaldo a la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos. Págs. 46-52

en un proceso de capacitación empresarial, aún cuando la cautela se mantiene siempre, sin duda como una importante ventaja competitiva.

- *Una buena disposición a organizarse y a participar con otras mujeres en iniciativas de interés común y suficiente pragmatismo para obtener resultados realistas y concretos en el corto plazo.* La experiencia a nivel mundial también confirma que las mujeres empresarias disponen, por lo general, de una actitud favorable y de una buena disposición para organizarse con otras mujeres empresarias, incluso con ellas que compiten, con el fin de participar en iniciativas de interés común. En estos casos, las mujeres cuidan celosamente que sobre el interés individual prevalezca el beneficio colectivo. También es cierto que las mujeres empresarias se organizan para obtener resultados y beneficios concretos, específicos y verdaderamente alcanzables en el corto plazo, lo que por supuesto significa una ventaja importante de carácter empresarial.

- *Una operación caracterizada por la austeridad y la inclinación a evitar gastos superfluos e innecesarios.* En términos generales, y sobre todo en los estratos de menores ingresos, la mujer empresaria opera con criterios de austeridad, evitando los gastos, a los que son por cierto muy proclives los hombres empresarios, que si bien pueden “dar imagen” al director y/o propietario, contribuyen muy poco a la productividad empresarial. La realidad demuestra que la mujer no siente una motivación especial para imitar los patrones de comportamiento de los directivos de las grandes empresas, los que al aplicarse a microempresas pueden tener efectos verdaderamente nocivos.

LA REPERCUSION SOCIAL DE LA ACCION DE FOMENTO A LA MICROEMPRESA DE MUJERES*

El impulso y el respaldo especializado a la mujer empresaria de bajos ingresos han venido adquiriendo una relevancia de orden estratégico en América Latina, como acción instrumental de la política de desarrollo económico y social y de los programas de combate a la pobreza.

Se ha confirmado que en los países de desarrollo que los recursos que ingresan a la familia por conducto de la mujer empresaria o trabajadora, tienen un impacto social de mucha mayor significación, que cuando se reciben a través del hombre empresario o trabajador.

Los estudios de impacto social que sobre el particular han realizado muy diversas instituciones (Grameen Bank de Bangladesh, BRI-KUPEDES de Indonesia, K-REP de Kenia NABARD de la India, Banco Mundial de la Mujer, etc.) varían ligeramente en los porcentajes, pero los resultados son igualmente contundentes. Cuando los recursos ingresan al hogar por conducto de la mujer empresaria, el porcentaje que se destina a atender las

* Fuente: Programa de Impulso y Respaldo a la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos. Págs. 24-28

necesidades esenciales en materia de alimentación, salud, vestido, educación y vivienda, son significativamente más elevados que cuando los recursos ingresan a través del hombre empresario.

Este supuesto puede tener mayor relevancia social al considerar que la mujer empresaria en México tiende a contratar un número relativamente mayor de trabajadores mujeres que lo que hace el hombre empresario.

- *La microempresa mantiene un levado índice de generación de empleo por capital invertido.* Es manifiesto que un prolongado período de crisis disminuyó seriamente la capacidad del sector empresarial para contribuir a la generación de empleo permanente, reduciéndose las posibilidades de la población de menores ingresos de alcanzar mayores niveles de bienestar. Es evidente, así mismo, la urgencia y la decisión política de devolver a tales estratos la oportunidad de resolver sus respectivos problemas y dificultades a través del acceso al empleo permanente.

- *La microempresa responde a una demanda de carácter regional y atiende necesidades de consumo básico de población mayoritaria.* En contraste con la orientación de una proporción significativa de las empresas grandes y medianas, de satisfacer necesidades de consumo urbano, y en no pocas ocasiones de índole superfluo, de un núcleo minoritario de altos ingresos de la población, la microempresa responde, por lo general, a una demanda de carácter regional y atiende, en buena medida, necesidades de consumo básico de la población mayoritaria de menores ingresos. Esta ventaja comparativa no sólo contribuye a disminuir los problemas de distribución y de transporte, sino además y sobre todo, a atenuar las presiones inflacionarias y la afectación del consumo básico de la población más desprotegida.

- *La microempresa contribuye más rápidamente y con inversiones relativamente menores a la protección ecológica y al mejoramiento del medio ambiente.* Las acciones para reducir el efecto contaminante de la producción y propiciar una conservación, ahorro y uso eficiente del agua y la energía, plantean por lo general a las grandes y medianas empresas, la necesidad de incorporar complejos cambios tecnológicos en los procesos productivos o de efectuar inversiones en activos fijos de considerable cuantía y, con frecuencia, de procedencia extranjera. En el caso de la microempresa, en cambio, tales acciones resultan no sólo más económicas, sino también, de efectos más inmediatos. Inclusive, en frecuentes ocasiones se requiere tan sólo de una adecuada asesoría técnica en materia de procesos y materiales para lograr resultados satisfactorios. Conviene destacar que la experiencia demuestra que las mujeres empresarias tienen mayor conciencia y disposición a invertir y realizar esfuerzos para reducir o eliminar los efectos contaminantes de su actividad productiva, que la que han demostrado las empresas de varones.

- *La microempresa eficiente es un importante agente de combate a la pobreza y de redistribución de oportunidades.* Debe reconocerse la importancia de la microempresa como opción concreta de autoempleo y como agente de redistribución de oportunidades

para generar ingreso en el marco de una estrategia de combate a la pobreza, pero debe también destacarse que las microempresas sólo podrán permanecer y desarrollarse si se les acepta como capaces de participar activamente en una economía formal con absoluta independencia y autosuficiencia. No se puede pretender evolucionar para competir sin protección y permanecer en la informalidad.

LA REPERCUSION ECONOMICA DE LA ACCION DE FOMENTO A LA MICROEMPRESA DE MUJERES*

- *La expansión y operación de la microempresa plantea requerimientos mínimos de inversión pública en obras de infraestructura.* Tomando en cuenta las restricciones presupuestales, por una parte, y la magnitud de la demanda social en materia de gasto público, por la otra, sobresale el hecho de que la expansión y operación de la microempresa plantea requerimientos mínimos de inversión pública en obras de infraestructura. De hecho, para este estrato empresarial ha sido suficiente el respaldo de infraestructura y de servicios propiamente urbanos, en buena parte de los casos ya en operación.
- *La microempresa requiere, por lo general, bienes de capital, insumos y materias primas de procedencia nacional.* Por supuesto que la microempresa deberá beneficiarse también del proceso de apertura comercial para ampliar sus fuentes de suministro; sin embargo, es evidente y explicable que para su establecimiento, operación y expansión, la microempresa plantea, por lo general, requerimientos de bienes de capital, de insumos y materias primas de procedencia nacional, con lo que la relación entre empleo generado y efectos en el equilibrio del sector externo de la economía, adquiere, en este caso, una significación de particular importancia.
- *Las inversiones en la microempresa se traducen en empleo productivo y en reactivación económica.* En contraste con los extensos períodos de maduración que plantean las inversiones en las grandes empresas, los plazos que se requieren en la microempresa para transformar la inversión en operación y, en última instancia, en empleo y actividad productiva, resultan mínimos y más acordes con la urgente necesidad de incrementar la oferta para combatir la inflación y de crear mayores fuentes permanentes de empleo productivo.

Si bien se reconoce la importancia de la repercusión económica y social de una acción especializada de fomento a la microempresa y a la mujer microempresaria de bajos ingresos, éstas deben y pueden participar como agente dinámico y protagonista activo del cambio estructural y del proceso de modernización e incremento de competitividad del aparato en su conjunto.

* Fuente: Programa de Impulso y Respaldo a la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos. Págs. 29-32

IV. BANCO MUNDIAL DE LA MUJER

VISION, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS*

Las actividades de la red de Women's World Banking se estructuran para hacer frente a las necesidades de las mujeres que se dedican a la pequeña y la micro empresa a nivel mundial, especialmente aquellas que no tienen acceso al crédito, a los instrumentos de ahorro, los mercados y la pericia empresarial.

El objetivo primordial del WWB de reforzar el papel de la mujer en las economías locales y globales, se trata de alcanzar en la forma lo siguiente:

- Ofreciendo apoyo a las iniciativas de empresarias y productoras de bajos recursos económicos, para que puedan ampliar su participación y su impacto económico.
- Apoyando las iniciativas locales para crear organizaciones autosuficientes, sólidas, afiliadas al WWB que pudieran tener un impacto importante sobre el acceso y la participación en la economía de las empresarias de bajos recursos económicos, proporcionando servicios financieros a un numero creciente de este grupo de empresarias, estableciendo relaciones y acuerdos que transformen los sistemas y las normas tradicionales de financiamiento.
- Creando instrumentos innovadores, nuevas relaciones, y sistemas eficaces que abran las puertas a servicios financieros, mercados e información para empresarias de bajos recursos económicos, ayudándoles a incrementar sus capitales, sus ganancias y su papel en la economía.
- Formando una red global activa de empresarias, bancos y organizaciones basadas en la comunidad (mujeres y hombres) que combinen su competencia, cometido y energía para crear empresas y economías con una faz humana.

ANTECEDENTES

El WWB se fundo sobre principios que se consideraban revolucionarios en la época, y que ahora se ven cada día mas como las únicas bases sólidas para el desarrollo económico.

Las practicas del WWB, arraigadas en esos principios, son los acervos más valiosos de esta red.

* Boletín "What Works" del WWB No. 1 Tomo IV.

Mujeres como Dinámicos Agentes Económicos. El WWB se creó sobre la base del concepto de que las empresarias productoras de bajos recursos económicos son agentes económicos dinámicos, y no beneficiarias pasivas de servicios sociales.

La expansión de la participación y del acceso de la gente de bajos recursos es la base del éxito de los procesos de desarrollo.

Establecimiento de Servicios Autosostenibles. Uno de los objetivos centrales de la red del WWB es ayudar a las afiliadas a alcanzar autosuficiencia: cubrir sus gastos con diversificación de intereses, cargos y otras entradas generadas por la prestación de servicios de crédito, ahorros y otros servicios comerciales. A fin de alcanzar esos objetivos, las afiliadas deben proporcionar servicios en forma eficiente, ampliar las carteras de préstamos estratégicamente, y establecer estructuras de cargos que reflejen los costos reales o que los cubran. Una medida clave en el establecimiento de autosuficiencia económica y operacional es la capitalización de las afiliadas.

Responsabilidad Mutua para Alcanzar Resultados. La fuerza de la red global del WWB consiste en la energía, la pericia, y el sentido de responsabilidad mutua compartidos para alcanzar resultados. Las afiliadas reconocen que el éxito o el fracaso del WWB en la República Dominicana afecta el acceso al crédito que la mujer pudiera tener en Uganda o en el Japón.

Las empresarias de bajos ingresos pagan sus préstamos porque sienten respeto mutuo y responsabilidad hacia la afiliada, y hacia la mujer y todo el mundo.

Aprendizaje Lateral-Apalancamiento de la Pericia de las Personas Experimentadas. El WWB se basa en la convicción de que las personas experimentadas son las verdaderas peritas, y que este aprendizaje lateral entre ellos es la mejor manera de proporcionar el tipo de servicio que se necesita para establecer instituciones fuertes para servir a las pequeñas y micro empresarias.

Relaciones Transformacionales. La red del WWB no cree en la dicotomía de la élite contra la comunidad. El WWB fomenta la colaboración entre empresarias destacadas, bancos, organizadores dentro de la comunidad y empresarias de bajos recursos económicos, unidos en el objetivo compartido y el respeto mutuo.

Es dentro de este tipo de combinaciones donde las mujeres y los hombres pueden trabajar juntos para transformar las relaciones de poderío y del dinero.

Sistemas Transformacionales. El WWB se estableció sobre la convicción de que el éxito del desarrollo no resulta de la creación de sistemas alternativos para las empresarias de bajos ingresos, ni de la convicción de que todo lo que es necesario es conseguir que se acepten a las mujeres en los bancos tradicionales.

Las afiliadas exitosas del WWB ayudan a los bancos a aprender el arte y la ciencia de cultivar relaciones con empresarias de bajos recursos económicos, creando relaciones nuevas y fomentando reformas en el sistema.

El WWB parte de la premisa de que es esencial contar con acuerdos económicos innovadores si es que se le va a dar acceso a los servicios financieros y otros servicios comerciales a las pequeñas y micro empresarias.

Los objetivos del WWB son seguir adelante sobre la base de nuestros éxitos pasados, para llegar a ser una fuerza catalítica, a fin de:

- Demostrar que otorgar crédito y otros servicios comerciales a las empresarias de bajos ingresos constituye una táctica comercial factible, con buena capitalización de todas las afiliadas activas del WWB, que están alcanzando o excediendo el volumen en que se solventan los gastos, cubriendo sus costos administrativos y financieros con entradas internas manteniendo un nivel óptimo de reintegro de préstamos.
- Comprobar en que forma los acuerdos de colaboración entre los bancos locales y las ONGs comerciales pueden ser un excelente medio de servir un número cada vez mayor de microempresas. A través de ellas las afiliadas se hacen intermediarias principales para establecer los acuerdos y proporcionar servicios que movilicen recursos bancarios importantes para microempresas a través de líneas de crédito apalancadas, intermediación y acuerdos de respaldo.
- Jugar un papel importante en la creación de la serie de servicios necesarios para que la microempresa pueda desarrollarse más allá del nivel de supervivencia, en que las afiliadas establecen modalidades de organización, programas y alianzas estratégicas para fomentar redes y consorcios empresariales, programas innovadores de capacitación y aprendizaje, desarrollo empresarial y servicios comerciales.
- Hacer el papel de líder y catalizador para cambiar los paradigmas de desarrollo refinando y diseminando las prácticas óptimas, liderando foros y coaliciones de líderes en el desarrollo de la micro empresa, y estableciendo alianzas con organizaciones de desarrollo, gobiernos, bancos y líderes en el mundo de negocios.

El WWB persigue estos objetivos en la forma siguiente:

- Adecuando el desarrollo institucional financiero, las redes empresariales, y productos y servicios de impacto político de acuerdo al nivel de desarrollo y potencial de impacto de las afiliadas.

- Ampliando la red de organizaciones afiliadas al WWB.
- Ampliando el alcance e impacto globales del WWB, con el establecimiento de conexiones útiles con una serie de instituciones y agentes de cambio.
- Reforzando el poder financiero y administrativo del WWB a nivel local y global.

WWB: La Organización.

CLIENTES

La mayoría de las clientas del WWB son empresarias y productoras de bajos recursos económicos residentes en áreas urbanas y rurales de África, Latinoamérica, Asia, Europa y Norteamérica. Según las autoevaluaciones anuales de las afiliadas, cerca del 80% de las clientas de las afiliadas son mujeres de bajos ingresos.

Cerca de 65% trabajan por cuenta propia, siendo que la mayoría de las restantes operan microempresas con uno a cinco empleados.

Aunque la composición difiere de una región a otra cerca del 55% de las clientas a través del mundo viven en áreas urbanas; la mayor parte de las clientas que viven en regiones rurales se encuentran en África y Asia del Sur.

Las clientas de las afiliadas del WWB reciben de las afiliadas, una serie de servicios directos de préstamos, ahorros, capacitación y de conexiones comerciales. La mayoría de las clientas son microempresarias que trabajan en una gran variedad de sectores dentro de sus economías locales, pero también en industrias, servicios inclusive el agroprocesamiento, y el comercio.

AFILIADAS

Desde junio de 1994, funcionan 51 afiliadas del WWB en 40 países; además hay nueve afiliadas en formación. Las afiliadas del WWB proporcionan crédito, ahorros y servicios comerciales que permiten a la mujer desempeñar su papel en la economía, en sus propias comunidades.

Cada afiliada del WWB es una institución independiente sin fines de lucro dentro de la red global del WWB con autonomía en sus decisiones y finanzas. Cada afiliada ofrece servicios financieros y de desarrollo empresarial combinándolos para adecuarlos a las necesidades de sus clientes y a la situación económica local.

Las afiliadas del WWB comparten los siguientes conceptos:

- Crear servicios financieros y comerciales que respondan a las necesidades de las empresarias de bajos recursos considerándolas como dinámicos agentes económicos.
- Crear organizaciones eficientes, autodeterminadas y autosuficientes.
- Alcanzar un impacto cada vez más importante y creciente sobre el acceso y la participación de la mujer de bajos ingresos en la economía a través de servicios directos y actividades de impacto en la política.
- Compartir las practicas optimas y lecciones aprendidas con otras afiliadas dentro del espíritu de responsabilidad mutua para alcanzar resultados.

El WWB trabaja muy de cerca con afiliadas potenciales a fin de asegurarse de que se formen intermediarias fuertes y sostenibles como resultado del proceso de afiliación. Las afiliadas manejan los fondos destinados a prestamos, otorgando prestamos directos a prestatarias individuales y en grupo, a menudo en colaboración con bancos locales.

Las afiliadas están trabajando cada vez mas con bancos para establecer líneas de créditos apalancadas e instrumentos de ahorro, actuando las afiliadas como bancos activos para microempresarias.

Algunas establecieron servicios eficaces de generación de ingresos con bancos y clientes, siendo que proporcionan los servicios relacionados con el crédito. Cerca del 40% de las afiliadas están ofreciendo facilidades de ahorro para sus clientes, sea directamente o en bancos locales.

Muchas de ellas ofrecen servicios de capacitación y asesoramiento para que los clientes puedan mejorar sus habilidades empresariales.

RED DE AFILIADAS DEL BANCO MUNDIAL DE LA MUJER*

AFRICA.

BOTSWANA

CASA FINANCIERA PARA LA MUJER DE BOTSWANA (WFHB)

Historia: se afilió al WWB en 1990 y dió comienzo a sus operaciones en el mes de junio de 1991. Su misión es ayudar a las mujeres empresarias de bajos recursos a iniciar, expandir y mejorar micro y pequeñas empresas mediante el suministro de créditos, servicios de movilización de ahorros, y capacitación.

* Boletín "What Works" del WWB No. 4 Tomo IV.

BURUNDI

ASOCIACION PARA EL FOMENTO ECONOMICO DE LA MUJER (APEF)

Historia: afiliada desde 1989, la misión de la APEF es fomentar la integración de la mujer en el proceso de desarrollo, apoyando el acceso al crédito de las mujeres empresarias de Burundi mediante garantías y otros instrumentos financieros.

GAMBIA

ASOCIACION FINANCIERA PARA LAS MUJERES DE GAMBIA (GWFA)

Historia: fue establecida y afiliada en 1987. La misión de la GWFA es impulsar la iniciativa empresarial de las mujeres mediante el otorgamiento de créditos, ofreciendo cursos de capacitación, y oportunidades de ahorro y comercialización, con el fin de acelerar la participación de la mujer en el desarrollo económico de Gambia.

GHANA

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE GHANA, LTDO (WWBG)

Historia: ha estado afiliada desde 1982. La misión de WWBG es integrar un mayor número de mujeres en la economía de cada país de GHANA mediante créditos, ahorros, entrenamiento y servicios técnicos a las mujeres de micro y pequeñas empresas.

KENIA

FIDEICOMISO FINANCIERO PARA LA MUJER DE KENIA (KWFT)

Historia: en 1982 fue una de las primeras afiliadas del WWB. Luego de un periodo de serias dificultades, en 1991 el KWFT puso en marcha una exitosa restructuración con la consultoría de Deloitte, Haskins & Sells y la financiación del UNDP.

La misión del KWFT es suministrar créditos, capacitación y servicios técnicos a las mujeres de bajos ingresos.

MALAWI

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE MALAWI (WWBM)

Historia: fue fundado en 1987 por mujeres de la Comisión Nacional para las Mujeres en Desarrollo, el Banco Mundial de Malawi y la Organización Pro Desarrollo de la Pequeña Empresa de Malawi, siendo registrado legalmente en agosto de 1990 y posteriormente afiliado al WWB en octubre de 1992. La misión del WWBM es la de suministrar acceso al crédito a las mujeres empresarias de bajos ingresos que son propietarias de pequeñas empresas.

RWANDA

DUTERIMBER

Historia: se fundó en 1987 y se afilió en 1988. Su misión es fomentar las actividades de las mujeres empresarias estimulando la integración de la mujer en la economía de Rwanda. La situación actual de esta afiliada se desconoce debido a la lucha civil en este país.

**SIERRA LEONA
FIDEICOMISO FINANCIERO PARA LA MUJER, LTDA. (WFT)**

Historia: es una compañía de responsabilidad limitada, se fundó y se registró legalmente en febrero de 1985. El WFT fue establecido por mujeres empresarias y profesionales de Sierra Leona para instituir arreglos institucionales efectivos para integrar a fondo a mujeres empresarias, en particular el nivel más bajo, dentro de la economía nacional.

El WFT tuvo una etapa inactiva hasta 1991 pero posteriormente reinició sus actividades y se afilió al WWB en 1992.

**AFRICA DEL SUR
BANCA DE DESARROLLO DE LA MUJER (WDB)**

Historia: se fundó en agosto de 1991 durante una reunión de 40 mujeres líderes sudafricanas profesionales. El WDB se afilió al WWB en junio de 1993. Su misión es lograr que la mujer pobre sudafricana tome parte activa en el planteamiento de su participación plena en una economía en desarrollo durante este periodo de transformación y más adelante.

**UGANDA
FIDEICOMISO FINANCIERO Y DE CREDITO PARA LA MUJER DE UGANDA
(UWFCT)**

Historia: inició sus operaciones en 1987, luego de tres años de lucha debido a la inestabilidad civil y económica de Uganda. Los préstamos individuales y de grupos se iniciaron en 1987, la movilización directa de ahorros en 1988, y los programas de capacitación en 1991.

La meta general del UWFCT es desarrollar a las mujeres empresarias de bajos recursos para que establezcan negocios viables mediante el crédito efectivo, ahorros y servicios diversos.

**ZAMBIA
FIDEICOMISO FINANCIERO PARA LA MUJER DE ZAMBIA (WFTZ)**

Historia: obtuvo su legalidad en 1987, y se afilió al WWB en el mismo año. La misión del WFTZ es ser un realizador de cambios para las mujeres empresarias de bajos

recursos, realizando su base económica mediante créditos y capacitación e influenciando en el ambiente político que las afecta.

ZIMBABWE

FIDEICOMISO FINANCIERO PARA LA MUJER DE ZIMBABWE

Historia: fue fundado en 1985, y se afilió en ese mismo año. Su misión consiste en ayudar a las mujeres empresarias que no tienen acceso a los servicios de las instituciones financieras, a participar y jugar un papel más importante en las actividades económicas de Zimbabwe.

ASIA

INDIA

ASOCIACION DE MUJERES EMPRESARIAS EN KARNATAKA (AWAKE)

Historia: se afilió en 1988. Apoya el desarrollo empresarial de la mujer y fomenta oportunidades de trabajo mediante el asesoramiento y seminarios de capacitación. AWAKE ayuda a las agencias pertinentes a formular políticas constructivas para la mujer empresaria y crea redes locales de empresas manejadas por mujeres. AWAKE ha sido reconocida por el gobierno del Estado de Karnataka como Organización Estatal de Mujeres Empresarias y ha sido aprobada por el Banco de Desarrollo de la Pequeña Industria de la India (SIDBI) como organización estatal, y ha alcanzado impacto a nivel nacional a través de su participación en foros.

INDIA

AMIGAS DEL WWB/INDIA (FWWB/INDIA)

Historia: es una organización sin fines de lucro, fundada en 1982 bajo el patrocinio del Sri Mahila Sewa Sahakari Bank (Banco SEWA) en Ahmedabad. En 1989, sus estatutos fueron modificados para iniciar una organización red que aumentara el impacto y alcance a nivel nacional. Esta afiliada funciona ahora a través de una red nacional de aproximadamente 100 agencias voluntarias en 11 estados.

INDIA

AGENCIA DE RECURSO Y DESARROLLO PARA MUJERES EMPRESARIAS (WERDAN)

Historia: ha estado afiliada al WWB desde 1989. Los programas de la afiliada se dedican al suministro de entrenamiento y asistencia técnica a mujeres empresarias, especialmente de empresas nuevas.

WERDAN ha sido contratada por el Programa de Desarrollo Empresarial Nacional para diseñar y conducir programas de capacitación para empresarias nuevas en sectores claves, entre ellos ropa, cuero e industrias agropecuarias.

JAPON BANCO MUNDIAL DE LA MUJER EN JAPON

Historia: se estableció y afilió en 1990. A través de la gestión del Banco Citizens y la empresa Third World Shop, se tornó evidente la necesidad de que la mujer adquiriera confianza en sí misma mediante prácticas empresariales que le permitan actividades autosuficientes por lo que se creó a la afiliada para atender esta necesidad.

MALASIA WWB/MALASIA SDN.BHD. (WINTRAC)

Historia: ha estado afiliada al WWB desde 1984. Los objetivos de WINTRAC son los de obtener el apoyo y los servicios de las líderes de organizaciones nacionales de mujeres y de las mujeres empresarias de Malasia, para que compartan sus conocimientos y experiencia con las mujeres propietarias de empresas pequeñas que no tienen acceso a ese tipo de asesoría y asistencia, especialmente en términos de otorgamiento de créditos.

NEPAL ASOCIACION DE MUJERES EMPRESARIAS DE NEPAL (WEAN)

Historia: es una organización autónoma, voluntaria y sin fines de lucro formada por mujeres empresarias de Nepal. WEAN fue establecida en agosto de 1987 y reconocida formalmente por su Majestad del Gobierno de Nepal en abril de 1989.

La Cooperativa WEAN es el mecanismo de cobranzas y mercadeo establecido por WEAN para fomentar los productos hechos por las mujeres nepalesas.

LAS FILIPINAS MUJERES EN LAS FINANZAS Y EN LA EMPRESA (WIFE)

Historia: esta localizada en Manila y se afilió al WWB en 1983.

TAILANDIA ASOCIACION DE AMIGAS DEL BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE TAILANDIA (FWWBT)

Historia: localizada en Bangkok, ha estado afiliada al WWB desde 1984.

EUROPA

FRANCIA

ASSOCIATION POUR LE DEVELOPPEMENT DES INITIATIVES ECONOMIQUES POUR LES FEMMES (ADIEF).

Historia: es una organización sin fines de lucro, fundada en 1985 por un grupo de mujeres dirigentes en París con el fin de ayudar y dar apoyo a las empresarias.

ADIEF se afilió en 1986. En sus primeros años de existencia, sirvió como centro de apoyo para las mujeres dueñas de sus propios negocios, suministrándoles información y asesoría técnica. Esta labor se amplió para incluir actividades de impacto sobre las directrices referentes a problemas de preocupación para las empresarias frente a organizaciones gubernamentales e internacionales y los medios de comunicación. El resultado de este trabajo fue la adopción por parte del gobierno francés de un Fondo de Garantía de Préstamos para mujeres dueñas de empresas en formación (el FGIF). El fondo es administrado por una red de centros de apoyo para mujeres dueñas de empresas.

ITALIA

ASSOCIAZIONE PER LA WOMEN'S WORLD BANKING IN ITALIA (WWB/ITALY)

Historia: fue establecida en Milán por diez empresarias, afiliándose al WWB en febrero de 1989. Fue organizada en respuesta a dos necesidades básicas de las empresarias italianas: acceso al crédito y capacitación profesional.

ESPAÑA

FUNDACION LABORAL WWB EN ESPAÑA (FLWWBE)

Historia: fue organizada en Madrid en septiembre de 1987 y registrada en 1989. FLWWBE cuenta con cuatro oficinas regionales por todo el país, con la sede en Madrid.

LATINOAMERICA Y EL CARIBE

BOLIVIA

FUNDACION BOLIVIANA PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER (FUNBODEM)

Historia: afiliada del WWB desde mayo de 1988, atiende a las microempresarias en Santa Cruz, el mayor centro industrial de Bolivia. Inicialmente abrió nuevos caminos atendiendo a las pequeñas y micro empresas por intermedio de un Banco de Desarrollo Local. FUNBODEM inició su programa de préstamos directos en octubre de 1990.

BRASIL

ASSOCIACAO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO DA MULHER (BANCO DE MULHER)

Historia: cuenta con una sede y una red secundaria descentralizada. La sede que se haya en Rio de Janeiro, proporciona a sus sucursales regionales una organización y una gestión modelo, sistemas operacionales y los auspicios de las asociaciones comerciales locales. Cada sucursal tiene su propia junta directiva y sus gerentes, siendo que los presidentes de sus juntas directivas ahora forman parte de su organización nacional.

En algunos estados, la Associaoes Comerciais y la Federación de Industrias dió al Banco de Mulher una infraestructura de oficina, apoyo operativo y acceso a círculos comerciales, gubernamentales y financieros para todos los sectores regionales. Lo cual fue crítico para su éxito.

CHILE

CORPORACION WWB/FILIAL CHILENA DE WOMEN'S WORLD BANKING (FINAM)

Historia: establecida y afiliada en 1989. En marzo de 1990, FINAM firmó acuerdos con quince bancos locales, representando cerca del 75% del sistema financiero bajo los cuales los bancos se comprometieron a dar apoyo financiero a FINAM durante un periodo de tres años.

COLOMBIA

Historia: tiene cinco afiliadas de WWB, cada una de ellas siendo una ONG independiente. Ellas formaron una Asociación Nacional, la cuál también es una ONG local independiente, para servir como entidad coordinadora. En 1981 la fundación WWB Colombia en Cali, se hizo la primera afiliada de la red de WWB.

Entre 1986 y 1990 surgieron cuatro afiliadas en Bogotá, Bucaramanga, Medellín y Popoyán.

Todas ellas están desarrollando empresas financieras sin fines de lucro sólidas y sostenidas. Cada una de ellas tiene antecedentes firmes, contando con un impacto importante entre las empresarias locales.

Las afiliadas otorgan préstamos individuales así como a grupos solidarios, y algunas de ellas ofrecen capacitación comercial y servicios técnicos. Al 31 de diciembre de 1993 la cartera combinada proyectada de las cinco afiliadas colombianas, habrá alcanzado más de 76.000 préstamos.

**COSTA RICA
CREDIMUJER**

Historia: fue establecida y se afilió al WWB en 1984.

**REPUBLICA DOMINICANA
ASOCIACION DOMINICANA PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER (ADOPEM)**

Historia: registrada en 1982 con sede en Santo Domingo, y se afilió a la WWB en el mismo año. ADOPEM cuenta con oficinas regionales en Santiago, la Vega, San Pedro de Macoris, San Cristóbal y Moca.

**ECUADOR
CORPORACION FEMENINA ECUATORIANA (CORFEC)**

Historia: se afilió a WWB en marzo de 1987.

**HAITI
FONDS HAITIEN D'AIDE DE LA FEMME (FHAF)**

Historia: fundada en 1982 y se afilió a WWB en 1983. Desde su creación FHAF ha suministrado crédito y capacitación empresarial a sus clientas. A pesar de los trastornos económicos y sociales del país, esta afiliada mejoró sus operaciones y le ha sido posible alcanzar a las microempresarias de bajos recursos económicos. Es difícil anticipar el progreso que pueda desarrollar la afiliada debido a la situación política en Haití.

Sin embargo, la junta directiva de la afiliada y su personal anticipan que la afiliada podrá hacer frente a los problemas que se le presenten en el futuro.

**HONDURAS
FUNDACION HONDUREÑA PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER
(FUNHDEMU)**

Historia: establecida en 1984 y se afilió a WWB en mayo de 1986.

**MEXICO
ASOCIACION DE EMPRESARIAS MEXICANAS, A.C. (ADEM)**

Historia: es una corporación sin fines de lucro registrada en 1991 y afiliada a WWB desde abril de 1992. Tiene su sede principal en Veracruz, un estado en la costa oriental de México.

En 1992 ADEM empezó sus operaciones de crédito con el apoyo vital de los sectores comercial, financiero y gubernamental, incluyendo de parte de Nacional Financiera

(NAFIN), que es la segunda institución bancaria en importancia en México para la canalización de créditos a la micro y pequeña empresa.

TRINIDAD Y TOBAGO
WWB/TRINIDAD Y TOBAGO

Historia: se afilió en marzo de 1990.

URUGUAY
FUNDACION URUGUAYA DE AYUDA Y ASISTENCIA A LA MUJER (FUAAM)

Historia: se afilió en mayo de 1986.

NORTEAMERICA

CANADA

FINANCIACION MUNDIAL DE LA MUJER/ASOCIACION DE CABO BRETON
(WWF/CBA)

Historia: fue incorporada en 1989 bajo el Acta de Sociedades de Nueva Escocia como una organización sin fines de lucro.

ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

AKRON OHIO
ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA MUJER (WEGO)

Historia: fundada en 1988 y afiliada en abril de 1989. Su objetivo es fomentar la igualdad económica, la oportunidad y la autosuficiencia para la mujer mediante el desarrollo de los pequeños negocios.

En 1990 WEGO firmó un acuerdo de garantía de préstamos con WWB y cuatro bancos locales. El acuerdo venció en enero de 1994.

MAINE
CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS DE LA MUJER

Historia: se fundó en 1986 y se afilió en abril de 1990. El WBDC es una sociedad privada organizada sin fines de lucro y comprometida a lograr la igualdad y fortalecimiento de la mujer de Maine mediante el desarrollo económico.

MONTANA

FONDO DE CAPITAL PARA LA MUJER DE MONTANA INC. (MWCF)

Historia: fue fundado en 1989 y se afilió en julio de 1991. Actualmente esta organizando una red estatal de servicios de asistencia técnica para empresas de propiedad de mujeres, mediante su vinculación con otros grupos de Montana.

TENNESSEE

MATRIX, INC.

Historia: esta localizada en Knoxville, Tennessee y se afilio en diciembre de 1990.

YELLOW SPRINGS, OHIO

EMPRESAS DE ASISTENCIA ECONOMICA PARA LA MUJER (WEAV)

Historia: se fundó en 1988 y se afilió en abril de 1990.

AFILIADAS EN FORMACION DEL WWB*

ARGENTINA

FUNDACION BANCO MUNDIAL DE LA MUJER

Historia: se fundó en marzo de 1992 en Córdoba. Su objetivo es integrar a las mujeres y sus familias dentro de la economía productiva y darles acceso a los recursos técnicos, financieros de capacitación empresarial.

BANGLADESH

FUNDACION SHAKTI PARA LA MUJER MENOS FAVORECIDA

Historia: es una organización no gubernamental, establecida y ubicada en Dhaka, Bangladesh. Durante su primer año de operaciones, estableció el Programa de Créditos Urbanos dedicados a fortalecer la situación económica y social de las mujeres debajos ingresos que viven en los barrios pobres.

HUNGRIA

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE HUNGRIA

Historia: en abril de 1994 tuvo su primera reunión en Budapest.

INDONESIA

YASAYAN WANITA WIDYA BHAWIKA INDONESIA (YWWBI)

* Boletín "What Works" del WWB No. 4 Tomo IV.

Historia: se registro legalmente en marzo de 1993, funciona como organización sin fines de lucro dedicada a la capacitación para el desarrollo de la micro empresa.

Su estrategia a largo plazo es la de establecer un banco Perkreditan. Rakyat (BPR), o un banco popular pequeño, que pueda ofrecer préstamos directos y movilización de ahorros.

POLONIA
CENTRO PARA EL PROGRESO DE LA MUJER (CAW), VARSOVIA.

Historia: inició sus operaciones en el verano de 1991. Esta organización funcionó como una sucursal del IWF, otra afiliada en formación del WWB, hasta septiembre de 1993.

POLONIA
FUNDACION INTERNACIONAL PARA LA MUJER (IWF)

Historia: empezó sus actividades informales en septiembre de 1991, en un esfuerzo por detener la creciente ola de desempleo en Polonia. La idea fue populzada por un grupo de profesionales y maestros.

La IWF fue después, en enero de 1992 establecida legalmente como entidad privada.

POLONIA
FUNDAION PARA EL DESARROLLO DE LA AGRICULTURA POLONESA (FDPA), VARSOVIA.

Historia: establecida en 1988. Ayuda al desarrollo de la agricultura en Polonia. El Programa Mujeres en la Empresa Rural, WRED, se creó en marzo de 1992 para fomentar la actividad económica de la comunidades rurales de bajos ingresos.

RUSIA
BANCO INTERNACIONAL DE LA MUJER EN MOSCU, RUSIA

Historia: establecida en marzo de 1992, cuya finalidad es ser una ONG libre de impuestos y sin fines de lucro, dedicada a hacer préstamos a micro y pequeñas empresas.

RUSIA
INSTITUTO INTERNACIONAL EMPRESARIAL DE DESARROLLO (IIED), SAN PETESBURGO.

Historia: fue registrado como una organización de afiliadas en noviembre de 1992. La organización fue creada como resultado del seminario y conferencia del WWB realizados en septiembre de 1992 en Moscú.

WWB/NY

El centro de servicio global, donde se concentran las comunicaciones, y que actúa como el catalizador de la red del WWB se halla en Nueva York.

El WWB/NY fue creciendo, contando actualmente con un equipo competente y dedicado de 21 personas originarias de 14 países.

El WWB/NY cuenta con una estructura matriz ilustrada en el cuadro 2. Se ha comprobado que esta matriz regional y funcional es el medio más eficaz y flexible de responder a las necesidades y al impacto potencial de las afiliadas en diferentes etapas de desarrollo, mientras se mantiene un núcleo de personal básico en Nueva York.

La presidente del WWB se responsabiliza por la dirección y administración general del WWB/NY, y por las actividades de la red global del WWB. La presidente trabaja con miembros del equipo del WWB/NY para formar una estrategia eficaz y una serie de servicios que respondan a las diversas etapas de desarrollo de las afiliadas y su potencial impacto. La presidente es responsable por la formación de una visión compartida en la red global. Es su responsabilidad asegurarse de que las personas, los programas, las finanzas y las alianzas del WWB respondan a la misión del WWB la cual es transformar los sistemas y las relaciones, a fin de que tenga un impacto importante sobre el acceso de las empresarias de bajos recursos económicos a las finanzas, informaciones y los mercados. Es responsable ante la junta directiva por la eficacia y la solidez económica de las operaciones globales del WWB.

Las coordinadoras regionales tienen su base en Nueva York. Cada una pasa aproximadamente 50% de su tiempo con las afiliadas de la región, en el acuerdo de asociación y otras visitas técnicas a las afiliadas, en talleres de trabajo regionales y de prácticas óptimas, y en calidad de personas recurso en los programas de gestión de las afiliadas.

El otro 50% de su labor se realiza en Nueva York, atendiendo consultas técnicas de las afiliadas con las coordinadoras funcionales, organizando insumos con el banco de talento e intercambios con afiliadas, y diseminando las prácticas óptimas.

La localización de todas las coordinadoras regionales y funcionales en Nueva York permite formar una sinergia máxima, el intercambio de conocimientos en la región, el aprendizaje mutuo, y la posibilidad de combinar y correlacionar habilidades para adecuarse a las tareas y necesidades de las afiliadas.

Se hacen arreglos para crear mecanismos de apoyo a fin de asegurarse de que se responde a las necesidades de las afiliadas en forma rápida, a pesar de los constantes compromisos de viajes de las coordinadoras regionales.

Las coordinadoras funcionales también tienen su base en Nueva York. Son responsables por la calidad y la entrega de programas de desarrollo para las afiliadas del WWB a su debido tiempo, así como de los productos y servicios financieros y por las actividades normativas, de investigación y de diseminación. La coordinadora de productos y servicios financieros trabaja con las afiliadas para reforzar su solidez, integración e impacto como intermediarias financieras. Esto se alcanza a través de la capitalización de las afiliadas, líneas de crédito apalancadas y acuerdos de garantía de préstamos.

La coordinadora de capacitación empresarial y red de empresas, trabaja con las principales afiliadas en programas que transforman la capacitación tradicional en programas que ayudan a las empresarias a desarrollarse a través de la investigación activa, aprendizaje de prácticas óptimas y redes empresariales.

La coordinadora de investigaciones, es responsable por el refinamiento de las prácticas óptimas y la organización de actividades que aumenten el impacto del WWB sobre las normas y directrices adoptadas por los gobiernos y los bancos a nivel local, regional y global.

La coordinadora de comunicaciones es responsable por la preparación final, la comercialización y la emisión de publicaciones del WWB y por las relaciones con los medios de comunicación.

La coordinadora de desarrollo apoya a la presidente en su trabajo de recaudación de fondos y es responsable por la preparación de propuestas para la obtención de los mismos, el seguimiento, y la emisión de informes de situación.

La gerente de finanzas y operaciones es responsable por la gestión del flujo de caja, la contabilidad y la información financiera, administración del personal, y los asuntos administrativos de la oficina.

La asistente de la presidente la respalda en su trabajo, además de supervisar el personal de apoyo del WWB, activo en la elaboración de las bases de datos del WWB, las publicaciones y la estrategia de la red de comunicaciones.

JUNTA DIRECTIVA DEL SWWB*

El WWB está dirigido por una junta directiva. En la actualidad, la Junta del SWWB cuenta con 19 miembros, todos ellos dirigentes reconocidos en la banca y las finanzas, las empresas, y las organizaciones comunitarias o de participación económica de la mujer.

Los miembros son originarios de diez países. Aproximadamente 60% de ellos vienen de países en vías de desarrollo; casi 50% son dirigentes de afiliadas del WWB.

La junta del SWWB tiene responsabilidades fiduciarias por la organización y es responsable por la aprobación de las directrices, estrategias y presupuesto anual del WWB.

La Junta completa se reúne anualmente. La mayoría de los miembros de la junta participan activamente durante el año en asesoramiento o recaudación de fondos. Los miembros responsables de la Junta de SWWB, son: la presidente de la Junta, la vicepresidente, la secretaria, la tesorera y la presidente del WWB.

De los 19 miembros de la junta del SWWB, nueve forman el Comité Ejecutivo. Este comité se reúne trimestralmente, actuando en nombre de la junta del SWWB para estudiar las operaciones del WWB, dotación de personal y sistemas.

El Comité Ejecutivo toma decisiones sobre las directrices y la estrategia en nombre de la junta completa. El Sub Comité Financiero se reúne trimestralmente. Se concentra en la administración del fondo de capital del WWB y proporciona la supervisión de presupuestos, movimientos de caja, y las prácticas de contabilidad y auditoría.

SERVICIOS DE LA RED DEL WWB A LAS AFILIADAS -1994 A 1996

Entre 1994 y 1996 la red del WWB apoya a sus afiliadas activas proporcionándoles los siguientes servicios adecuados a sus necesidades y a su potencial de impacto.

- Programas de desarrollo de afiliadas
- Productos y servicios financieros
- Capacitación en las prácticas óptimas e iniciativas para establecer redes empresariales
- Impacto sobre políticas

En los últimos tres años el WWB se ha concentrado en el establecimiento de servicios de desarrollo institucional, a fin de permitir a las afiliadas del WWB a aumentar

* Boletín "What Works" del WWB No. 3 Tomo IV.

su poder empresarial, los servicios y el impacto sobre el acceso por parte de las empresarias de bajos recursos al financiamiento, la información y los mercados.

El enfoque fue sobre el cumplimiento en la práctica de nuestras directrices básicas, con una red activa de organizaciones locales autosostenibles e innovadoras, aumentando sus servicios directos a un número creciente de empresarias de bajos recursos, y transformando las relaciones entre bancos y clientes.

Al aumentarse la capacidad de las afiliadas, se pudo reunir a partir de 1992 una serie de productos y servicios financieros para las afiliadas y sus clientes. Se espera que los productos y servicios financieros, la capitalización de las afiliadas, las líneas de crédito apalancadas, la garantía de los préstamos y otros productos nuevos, tendrán un impacto importante sobre las afiliadas como protagonistas importantes en sus sistemas financieros.

El aprendizaje de las prácticas óptimas, la red empresarial y otros desarrollos comerciales están ayudando a las afiliadas a prestar asistencia a sus clientes para que progresen más allá del nivel de supervivencia, reflejando el hecho de que la pericia y el acceso al mercado tienen tanta importancia como el dinero en efectivo, si la mujer ha de sobrevivir y progresar en la microempresa. Otras áreas de desarrollo del WWB de 1994 a 1996 es elaborar mensajes y medios para influenciar los paradigmas y políticas de desarrollo, refinando y disseminando las prácticas óptimas del WWB.

PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS*

En la creación de productos y servicios financieros innovadores, los objetivos del WWB es transformar los sistemas financieros para dar acceso al crédito a las empresarias de bajos recursos económicos.

Esto se está alcanzando apoyando a las afiliadas a que se hagan fuertes intermediarias financieras con un alcance importante, alentando la formación de relaciones mutuamente beneficiosas entre las afiliadas, y apalancando buenos antecedentes a nivel global y local a fin de conseguir fondos de capitalización básica.

1. Capitalización

La participación del WWB en la capitalización de las afiliadas representa un servicio prestado a las afiliadas fuertes del WWB, para permitirles obtener el importante capital de adjudicación sin restricciones que necesitan a fin de formar instituciones autosostenibles con mayor impacto.

* Boletín "What Works" del WWB No. 3 Tomo IV.

El papel del WWB en la capitalización de las afiliadas es apoyado por los antecedentes y las proyecciones de las afiliadas, por los sistemas de servicios instituidos por el WWB que garantizan la fortaleza operativa y el uso final prudente de los fondos de capital.

Estos arreglos, basados en una responsabilidad mutua para surtir sus efectos, están reflejados en los acuerdos de asociación de la red de afiliadas del WWB/Programas de acción (AA/PA).

Los AA/PA exponen el uso final prudente de la capitalización de afiliadas. Según la etapa de desarrollo de las afiliadas, el uso final puede ser:

- Generar ingresos con inversiones prudentes, mientras la afiliada desarrolla sus operaciones de préstamos;
- Ampliar el crédito y otros servicios comerciales que respondan a las necesidades de los clientes, evitando el financiamiento de proyectos específicos que no se ajusten a las prioridades y capacidad de las afiliadas;
- Crear un fondo importante para préstamos y establecer antecedentes como intermediaria financiera;
- Apalancar fondos importantes de los bancos locales para establecer líneas de crédito.

La participación del WWB en la capitalización de las afiliadas también proporciona medios para incorporar los insumos técnicos del WWB en paquetes financieros para las afiliadas.

El insumo de desarrollo institucional adecuado del WWB permite que las afiliadas aprovechen al máximo su actuación en las operaciones y el uso acertado de los fondos de capitalización.

Los principios que rigen el criterio del WWB en la capitalización de las afiliadas son que la afiliada que tenga derecho a la misma:

- Halla evidenciado una gestión financiera prudente y que esté creando una institución financiera autosuficiente;
- Puede otorgar crédito y otros servicios a empresarias de bajos recursos económicos, y así permitir a sus clientes aumentar sus ingresos, su capital y dar empleo a terceros;

- Está en condiciones, con la ayuda de infusión de capital y apalancamiento, a tornarse en una intermediaria importante dentro de la economía local.

2. Acuerdos de Colaboración con otras Instituciones Financieras

EL WWB elaboró una serie de productos y servicios con afiliadas para:

- Crear facilidades de crédito formando vínculos entre las afiliadas y otras instituciones financieras a fin de permitir que las afiliadas movilicen aportes de los bancos locales a empresarias de bajos recursos económicos y lleguen a crear condiciones de beneficio mutuo tanto para los bancos como para las afiliadas.
- Demostrar en que forma los acuerdos de colaboración entre los bancos locales y las ONGs comerciales pudieran ser un medio sumamente eficaz para servir a un número mayor y en crecimiento de microempresas, tornándose las afiliadas del WWB en importantes intermediarias en la formulación de acuerdos y proporcionando los servicios necesarios para movilizar importantes recursos de los bancos locales para provecho de microempresarias a través de líneas de crédito apalancadas, agenciamiento, y acuerdos de garantía.
- Crear colaboraciones con intermediarios financieros no institucionales, con grupos y ONGs locales a fin de ampliar el alcance y el impacto de las afiliadas.
- Establecer la aplicación de instrumentos financieros tradicionales a las pequeñas y micro empresas (por ejemplo, factoraje, arrendamiento, tarjetas de crédito, facilidades de crédito para compradores y proveedores).

3. Acuerdos de Garantías para Préstamos

Desde enero de 1993, el WWB introdujo dos tipos de garantías para préstamos. Se fomentan relaciones directas de banco-cliente ofreciendo una garantía al banco.

La primera modalidad es parecida a la garantía de préstamo original del WWB. Esta garantía conlleva el riesgo de incumplimiento por parte del cliente y se presta más para pequeña empresa que a la microempresa, dando el monto del préstamo solicitado.

El banco local desempeña el papel de banquero activo, corre con el mayor riesgo y proporciona la mayor parte de los fondos para el préstamo. En la segunda modalidad, más importante, puede convenirse una garantía para que la afiliada tenga acceso a una línea de crédito de un banco, con la cual realizará préstamos a sus clientes.

Este tipo de garantía se relaciona directamente con el desempeño por parte de la afiliada ya que ella sirve como intermediaria entre el banco local y el cliente.

En calidad de banquero activo, la afiliada toma la decisión acerca del que mejor se adecua a los préstamos a microempresas, se destina a las afiliadas que tengan buenos antecedentes en materia de préstamos y que cuenten con fuertes sistemas de crédito a fin de asegurar excelentes resultados a medida que su cartera de préstamos vaya aumentando.

Si una afiliada pudiera demostrar su capacidad de formar una sólida cartera de préstamos directos con excelentes antecedentes de amortización, el acuerdo tripartita de préstamos garantizados puede permitirle a la afiliada a usar su fondo de capital para apalancar líneas de crédito mayores con bancos locales.

La experiencia de ADOPEM en la República Dominicana ilustra el impacto del apalancamiento de fondos apoyados por el capital del WWB, y sirve como modelo para el desarrollo de acuerdos de garantía de préstamos que vallan al encuentro de las necesidades de las afiliadas más avanzadas.

CAPACITACION EN PRACTICAS OPTIMAS Y REDES DE EMPRESA*

Los principios centrales de la iniciativa de capacitación en prácticas óptimas y de red de empresas del WWB consisten en que los mejores maestros son los empresarios, y que la mejor sala de clase es el mundo real, la fábrica, la oficina importación-exportación, los almacenes, el centro de diseño. Las firmas de prácticas óptimas ofrecen un ambiente dinámico para compartir información y capacitar a los gerentes de empresas menos desarrolladas. Las empresarias pueden necesitar ayuda para comunicarse con diferentes grupos de clientes, pero su experiencia práctica en los negocios, adquirida con los años, hace que sean importantes transmisoras de pericia para las microempresas menos desarrolladas. El maestro más indicado para una microempresa sería una empresa local pequeña o mediana (EPM), mientras que las EPMs locales necesitarían ser expuestas a empresas de "práctica óptima" a nivel nacional o fuera del país.

La iniciativa de capacitación en prácticas óptimas y red de empresas consiste en un enfoque dividido en tres partes que es lo suficientemente flexible como para ser adaptado por afiliadas en diferentes etapas de su desarrollo.

1. Investigación Activa

Bajo el componente de la investigación activa, las afiliadas participantes identifican las barreras que se les presentan a las pequeñas y micro empresas para competir en determinados subsectores, y los protagonistas clave en el sector privado que podrán servir como recursos de capacitación. Los grupos productores y de servicio para el enfoque en países en vías de desarrollo incluyen: redes de agrocomercio; vestimentas de gran categoría, con uso intensivo de mano de obra para mercados específicos, artículos de cuero,

* Boletín "What Works" del WWB No. 3 tomo IV.

artefactos domésticos y labores manuales; y la prestación de servicios con un fuerte potencial de expansión.

2. Capacitación en Prácticas Óptimas y su Organización

En esta fase, la afiliada proporciona capacitación práctica, siendo las maestras las propias empresarias exitosas y el mundo real el salón de clase. El segundo enfoque es: poner a las microempresarias clientes de la afiliada en contacto con las empresarias locales de prácticas óptimas y alentarlas a que exploren medios de cooperación y colaboración entre sí, y poner a estas empresarias locales de prácticas óptimas que participan en el programa, en contacto con prácticas óptimas globales.

3. Redes de Empresas y Vínculos Comerciales

En el componente de redes de empresas, las afiliadas apoyan el establecimiento de vínculos comerciales y redes empresariales entre las pequeñas y micro empresas a fin de facilitar soluciones conjuntas a los problemas que pudieran tener en común. El contacto continuo entre las pequeñas y las micro empresas durante la investigación activa y las actividades de capacitación en prácticas óptimas puede conducir a diversas formas de colaboración dinámica permanente, especialmente cuando las empresas hayan establecido con el tiempo relaciones basadas en la confianza. Los arreglos de colaboración para formar redes empresariales incluyen compras en cantidades, subcontratación y acciones conjuntas de diseño y distribución.

IMPACTO EN LA POLITICA*

Uno de los mayores enfoques de la red del WWB es lograr un impacto en el gobierno, los bancos y los paradigmas del desarrollo. Las acciones clave que se han logrado incluyen:

- En enero de 1994, el WWB organizó la reunión del Grupo de Expertos sobre la Mujer y las Finanzas de las Naciones Unidas, en preparación para la Cuarta Conferencia sobre la Mujer a celebrarse en 1995 en Pekín. Participaron cuarenta dirigentes globales de ONGs de microempresas, intermediarios financieros especializados, bancos, gobiernos y agencias de asistencia para el desarrollo. El proceso para solicitar prácticas óptimas de los participantes llevó seis meses y permitió al Grupo de Expertos de las Naciones Unidas a producir un informe de consenso sobre la manera de establecer intermediarios financieros autosostenibles para responder a las necesidades de las empresarias de bajos recursos económicos. El informe contiene sólidas recomendaciones sobre lo que las mujeres, los intermediarios financieros, los gobiernos y las agencias de

* Boletín "What Works" del WWB No. 3 tomo IV.

desarrollo pueden hacer para transformar los sistemas y los flujos de recursos. A mediados de 1994, se habían distribuido cerca de 6 000 ejemplares a los principales dirigentes encargados de la formulación de políticas y a los que las ponen en práctica. Ya se nota que los asociados financieros internacionales y los gobiernos clave están tomando iniciativas para adoptar las recomendaciones, que también forman el tema central de la Plataforma de Acción en Pekín.

- El WWB es la Secretaria de la Coalición Internacional de ONGs sobre la Mujer y el Crédito, establecida en preparación para la Conferencia para las Naciones Unidas de 1995 en Pekín, a fin de diseminar las prácticas óptimas y hacer impacto en las recomendaciones sobre políticas y las conciencias del papel clave de la mujer y del crédito para el éxito del desarrollo económico.
- El WWB refinó las respuestas a los cuestionarios detallados generados durante las reuniones regionales del WWB en 1993, relativas a acciones tomadas por las afiliadas hasta la fecha sobre directrices, análisis de los factores limitativos, áreas clave de las políticas sobre las que se debe llamar la atención y programas de acción como medio de incrementar el enfoque en las actividades de impacto sobre las directrices dentro de la red.
- Se celebraron y se participó en los foros principales sobre políticas. La presidente del WWB, un equipo de gestión y dirigentes de afiliadas fueron las oradoras principales en reuniones de asociados financieros importantes, las Naciones Unidas, el Banco Mundial, en foros a nivel nacional, moviendo paradigmas de desarrollo, abriendo los sistemas financieros a los pobres, e incrementando el acceso, la participación y la influencia de la mujer de bajos recursos económicos.

DISEMINACION DE PRACTICAS OPTIMAS*

El WWB desarrolló productos de prácticas óptimas alrededor de sus cuatro ramas de actividad: desarrollo de la organización; productos y servicios financieros; capacitación empresarial y redes; y el impacto sobre la política.

De 1991 a 1993, el WWB creó cinco vehículos principales para la diseminación de prácticas óptimas en estas áreas.

- El boletín "What Works" del WWB y afiches, cada uno enfocando un tema técnico importante.
- Manuales de prácticas óptimas y el software correspondiente.
- Notas técnicas, con piezas internas más técnicas y detalladas.

* Boletín "What Works" del WWB No. 3 tomo IV.

- El boletín "What's New" del WWB, para compartir artículos más cortos sobre temas de actualidad.
- Videos del WWB.

FINANCIAMIENTO*

FORMACION DE SOCIEDADES ENTRE BANCOS Y AFILIADAS

Uno de los medios más viables de una afiliada para asociarse con un banco comercial es mediante el establecimiento de una línea de crédito entre el banco y la afiliada.

Este arreglo permite a la afiliada establecer una línea de crédito con el banco, y el acceso a fondos que le permitan realizar préstamos a sus clientes microempresarias.

Una vez que la afiliada evalúa los bancos con potencial de asociación, es importante que analice los beneficios y costos de una línea de crédito como medio para iniciar dicha asociación.

Para abrir una línea de crédito, la afiliada necesita demostrarle al gerente del banco local porqué resultará beneficioso para el banco contar con una afiliada cliente y explicar porqué la afiliada será una buen socio asociado al prestar servicios financieros a mujeres microempresarias.

La tarea de preparar presentaciones y negociar con éxito los términos del crédito con un banco local es parte del proceso que debe seguir una afiliada para convertirse en un intermediario financiero especializado integrado al sistema financiero.

Muchas afiliadas se desarrollan confiando en los fondos que obtienen de uno o dos donantes. Si bien esta relación es valiosa, es también importante diversificar las fuentes de recursos. Es de especial importancia asegurarse de que existen otras fuentes de financiamiento y que no dependen de la generosidad de los donantes.

Los donantes por lo general ven sus expectativas cumplidas cuando ayudan a ONG financieras a establecerse hasta llegar a niveles de operación sustentables.

La mayor parte se ven mejor ayudando a establecer organizaciones. Los donantes no se ven a sí mismos como fuente primordial de recursos de ONG financieras cuando estas organizaciones van alcanzando una mayor escala en sus operaciones.

* Boletín "What Works" del WWB No. 1 tomo IV.

Una afiliada es realmente autosuficiente cuando puede cobrar tasas de interés a sus clientes que cubran los gastos administrativos de sus préstamos y del costo de capital obtenido del sector bancario local.

Una de las metas de la gestión financiera de una afiliada es utilizar sus fondos proyectándose hacia el futuro, obteniendo el mayor beneficio que le permita cubrir los costos financieros y de administración, y establecer una base de capital.

Las afiliadas pueden obtener un beneficio mayor aumentando el volumen de préstamos, optimizando su eficiencia.

El Acuerdo de Garantía de Préstamos del WWB compromete al banco, a la afiliada y a la red WWB en una asociación flexible a largo plazo para préstamos a microempresarias. Es un acuerdo legal entre la afiliada del WWB, un banco local y la red del WWB. El acuerdo define:

- El importe de la línea de crédito.
- La tasa de interés cobrada por la línea de crédito.
- El plazo del préstamo.
- La responsabilidad conjunta de las tres partes en cuanto al pago de capital de la línea de crédito, en caso de incumplimiento.

En el documento legal las cláusulas preliminares determinan cómo ha de actuar cada una de las partes tan pronto el acuerdo sea firmado:

- El banco abre una línea de crédito en favor de la afiliada por una cantidad, un plazo específico y acuerda una tasa de interés.

- El WWB emite una Carta de Crédito en favor del banco por una cantidad establecida que respalda la porción de la línea de crédito garantizada por el WWB.

- La afiliada deposita una cantidad establecida con el banco para respaldar su porción de riesgo.

LOS CUATRO ELEMENTOS DE LA RELACION AFILIADA-RED WWB CON LA GARANTIA DE PRESTAMOS DEL WWB.

El valor de la carta de crédito emitida por el WWB para garantizar su riesgo. Por ende, si la línea de crédito fuera de US \$1,000,000.00, el WWB podría asumir el 10% del riesgo y emitir una carta de crédito por US \$100,000.00.

La habilidad de la afiliada de pagar el principal de la línea de crédito, depende de la efectividad de los préstamos a sus clientes. Uno de los criterios de elegibilidad para la

garantía de los préstamos es demostrar una tasa de repago del 95% (a 30 días), lo cuál determina una tasa de pérdida de aproximadamente del 2%.

Si la afiliada acuerda asumir los primeros 2 a 5% del riesgo de incumplimiento sobre el monto principal de la línea de crédito, ello demostrará su compromiso de ser un buen asociado para el banco e incentiva fuertemente el cumplimiento de parte de la afiliada. El WWB igualará el porcentaje de riesgo asumido por la afiliada hasta un máximo del 5%, de manera que, si la afiliada toma el 4% de riesgo de incumplimiento inicial, el WWB asumirá el siguiente 4%. Al asumir una parte igual del riesgo, el WWB demuestra su confianza en las operaciones financieras de la afiliada.

Esta forma de asumir una parte inicial del riesgo resulta en un mejor negocio para el banco que una garantía de porcentaje fijo, ya que de ésta manera el banco duplica la cobertura de cualquier riesgo hasta que ocurra la tasa de incumplimiento corriente, que muy rara vez se presenta. Al reducir de esta manera el riesgo del banco, el WWB trata de que el banco asuma más del 50% del riesgo total y se convierta así en un socio real de la afiliada. Una norma útil durante las negociaciones es que el banco tome el doble del valor del depósito de la afiliada y de la carta de crédito .

Al asumir la parte inicial del riesgo, el WWB tiene una probabilidad mayor que el banco de saldarlo en caso de incumplimiento. Es así que el WWB decidió asumir un riesgo hasta por un total máximo del 20% aún cuando éste último es negociable.

La comisión que cobra el WWB es el 2% anual de la línea de crédito que la afiliada pagará en moneda local a una cuenta del WWB.

LINEA DE CREDITO

En términos simples es la oportunidad de tener un acceso a fondos, hasta un límite establecido en la que se paga un determinado interés por el monto que se utiliza de dichos fondos, hasta cumplir el plazo acordado para amortizar el total de crédito otorgado. Una afiliada puede retirar toda una parte de la línea de crédito si lo desea; pero no puede sobrepasar el límite de crédito acordado. El uso de los fondos de la línea de crédito está dedicado a expandir la cartera de préstamos de la afiliada.

La línea de crédito de un banco no es un préstamo a plazo fijo. Un préstamo se realiza por una sola vez, y el afiliado paga el importe e interés de acuerdo a un calendario de pagos.

Generalmente una línea de crédito resulta menos costosa para una afiliada que un préstamo a plazo fijo del banco. En un préstamo a plazo fijo se paga interés sobre el total del préstamo desde el momento en que se recibe dicho préstamo.

En una línea de crédito por el contrario, el interés se paga solamente sobre el monto que se utiliza. Si la cartera de una afiliada no logra expandirse tan rápidamente como se haya proyectado y no necesita el importe total disponible en la línea de crédito, dicho importe no devengará intereses por el monto que no es utilizado.

Por ejemplo, si la línea de crédito de una afiliada fue de 90,000.00 pesos durante un año y en los primeros seis meses la afiliada necesitó sólo 60,000.00 ésta tendrá que pagar intereses únicamente sobre los 60,000.00 y no por los 90,000.00 pesos de la línea de crédito.

Una garantía de la línea de crédito lo constituye una persona o institución que respalda el total o un porcentaje de la línea de crédito otorgada a otra persona o institución.

Cuando un banco recibe por primera vez la solicitud de crédito de una afiliada. El banco necesita asegurarse de que la afiliada pagará el importe que se le preste.

El banco no sabe si la afiliada es sujeto de crédito. Por lo tanto, las afiliadas deberán presentar al banco una fuerte cartera con un flujo de caja confiable y probablemente alguna forma de colateral o garantía, que ofrezcan al banco la evidencia de que se le devolverá el crédito.

Existen muchas formas de garantía colateral y de otros tipos, que una afiliada puede utilizar, por ejemplo:

- Activos fijos, tales como propiedades o vehículos.
- Activos líquidos de la afiliada, tales como obligaciones del gobierno o de la cartera.
- Garantías del gobierno o de instituciones financieras locales.
- Una carta de crédito emitida bajo el Acuerdo de Garantía de Préstamos del WWB.

La carta de crédito emitida para respaldar la Garantía de Préstamos del WWB, es una carta escrita por un banco reconocido internacionalmente al banco que otorga la línea de crédito a la afiliada. En ella se certifica que el WWB ha depositado el importe requerido conforme al Acuerdo de Garantía de Préstamos y que el banco pondrá a disposición dicho importe si se incurre en los términos de incumplimiento que afectan al WWB bajo el Acuerdo de Garantía.

V. CONFERENCIA DE BEIJING

GRUPO DE EXPERTOS DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE LA MUJER Y LAS FINANZAS.*

1. MENSAJES PRINCIPALES

LA BANCA Y LA MUJER. Una de las formas más importantes para mejorar el status sería dándole acceso al crédito.

A. A nivel mundial, la posición económica de la mujer se ve afectada adversamente por su falta de acceso a los recursos productivos. La posición económica de la mujer afecta directamente:

- Su confianza, su posición y su poder de negociación en la familia y en la comunidad.
- Su capacidad para lograr mejoras necesarias en salud, vivienda y educación para su familia y para ella misma.
- Su capacidad para actuar ante la violencia en su hogar y en su mundo.

B. La mayoría de las personas de bajos recursos son mujeres y la mayoría de las mujeres son personas de bajos recursos. Casi todas las mujeres con bajos ingresos son económicamente activas. La mayoría son microempresarias y autoempleadas en el sector informal, y sus papeles económicos principales se encuentran en la agricultura, el comercio, el transporte y la pequeña industria. Estos papeles – y las mujeres en estos papeles – a menudo se subvaloran.

C. Esta mayoría de mujeres del mundo necesita y merece acceso al crédito, a la información y a los mercados. Los servicios de crédito y de ahorro son esenciales para la capacidad de las mujeres con ingresos bajos para aumentar sus ingresos y sus activos. El acceso al crédito y a la participación económica es la clave para desarrollar la confianza y la capacidad de la mujer para hacerse oír y remodelar su vida. El acceso al crédito es esencial para que las mujeres aprovechen mejor su tiempo y sus talentos para transformarse a sí mismas, sus familias, sus empresas, sus economías, y su mundo.

D. El importante papel económico de ciento de millones de mujeres con bajos ingresos no es tenido en cuenta normalmente por los banqueros ni por aquellos que establecen las políticas. Los sistemas financieros, las instituciones y su gente deben remodelarse si se quiere que las mujeres con bajos ingresos tengan acceso a los servicios de préstamos,

* El presente capítulo se desarrolla con información extraída de la Conferencia del Grupo de Expertos sobre la Mujer y las Finanzas, promovido por NAFIN.

ahorros y de negocios que requieren para salir del nivel de supervivencia y remodelar las economías locales y globales.

- E. Las mujeres empresarias y productoras con bajos ingresos necesitan dirigir. Los gobiernos, las instituciones financieras, las organizaciones no gubernamentales (ONGs), y los asociados financieros juegan importantes papeles de apoyo. Confiar en las mujeres empresarias y productoras con bajos ingresos como elementos activos en las finanzas, no solamente es una medida correcta, sino también inteligente como medio efectivo de aliviar la pobreza, fomentar la constitución de empresas y alcanzar un mercado en crecimiento.

LA MUJER EN ACCION

- F. Las mujeres, particularmente aquellas que no han tenido acceso a las finanzas, la información o el poder, deben realizar acciones individuales o colectivas para aumentar su influencia económica, de la siguiente forma:
- Desarrollando una relación con el sistema bancario, empezando por la apertura de cuentas bancarias.
 - Adquiriendo activos, comprando acciones, y utilizando los ahorros para obtener servicios financieros.
 - Adquiriendo las habilidades, la tecnología, la materia prima y las vinculaciones de mercado necesarias para aumentar sus ingresos y expandir su papel económico promoviendo productos y mercados.
- G. Las mujeres con bajos ingresos deben crear organizaciones que influyan en la política y flujo de recursos y que incrementen su participación económica y su poder.

INSTITUCIONES QUE RESPONDEN

- H. Las mujeres han demostrado ser excelentes para reembolsar préstamos, ahorrar y negociar, cuando consiguen los servicios que responden a sus necesidades como clientes.
- I. Hacer préstamos a empresarias con bajos ingresos puede ser sostenible y beneficioso, si quien otorga el préstamo reúne las condiciones necesarias para el éxito, a través de:
- Proporcionar rápido y cómodo acceso a préstamos pequeños y a corto plazo que se aumentan basándose en excelentes reembolsos y que crecen con el desarrollo de las actividades económicas de las mujeres.

- Entrar en el ámbito de la mujer descentralizando organizaciones, empleando las personas adecuadas y dirigiendo su enfoque hacia los sectores en los que trabajan mujeres de bajos recursos.
- Reducir los altos costos a que conduce realizar pequeños préstamos, a través de la simplicidad, la eficiencia, el agrupamiento y los mecanismos de grupo.
- Ofrecer préstamos con tasas no subsidiadas, reconociendo que las mujeres de bajos recursos son capaces y están dispuestas a pagar lo que les cuesta a aquellos que realizan préstamos en forma eficiente, para proporcionar servicios financieros sostenibles.
- Lograr excelentes repagos y promover la transformación económica desarrollando relaciones con sus clientes que engendren confianza, un sentido de pertenencia y una responsabilidad mutua por los resultados.
- Ofrecer servicios de movilización de ahorros que faciliten los depósitos pequeños y su cobranza además de la seguridad y el acceso inmediato a los fondos.
- Establecer culturas institucionales, estructuras, condiciones, y sistemas de entrega que deriven en servicios para un significativo número de mujeres con bajos ingresos.
- Construir una base firme y creciente de fondos, sobre la base de planes sólidos de desempeño y de negocios, que incorpore la capitalización, y para aquellos que otorgan préstamos no bancarios, una capacidad creciente para movilizar los fondos comerciales de los depositantes del sistema financiero.

TRANSFORMAR LOS SISTEMAS FINANCIEROS

- J. Se debería estimular a un amplio número de instituciones sólidas y que respondan a las necesidades de los clientes, para que participen en el mercado financiero de la micro y pequeña empresa. Entre éstas se pueden incluir los bancos comerciales, los intermediarios financieros especializados, las ONGs de negocios, las cooperativas, las uniones crediticias, y los grupos de base femeninos, siempre y cuando cumplan con los estándares establecidos.
- K. Las instituciones que cumplan con los estándares deben ser capitalizadas, elegibles para refinanciamiento, y recibir apoyo institucional para el desarrollo, si se espera que logren llegar a un número significativo de empresarios y productores con bajos ingresos, particularmente a mujeres.
- L. Los bancos comerciales pueden aprovechar el potencial de utilidades proporcionando servicios financieros a mujeres con micro y pequeña empresa, si desarrollan nuevas actitudes, estructuras organizativas, capacidades, procedimientos e instrumentos financieros para responder a las necesidades de su nuevo conjunto de clientes.
- M. Las ONGs que cuentan con una sólida experiencia bancaria y de negocios tienen importantes papeles que jugar como prestamistas directos y movilizadores de ahorros, y

como proveedores de servicios para el desarrollo de los negocios. Las ONGs sólidas pueden ofrecer a los bancos maneras de suministrar fondos a los microempresarios a bajo costo y riesgo.

- N. Los intermediarios financieros especializados exitosos que se concentran en proporcionar servicios financieros a empresarios con bajos ingresos, particularmente a mujeres, tienen un papel importante que jugar. Aquellos que cumplan los estándares deben ser apoyados con legislación, capital y fondos para diseminar las prácticas óptimas.
- O. Los bancos de desarrollo del sector público con una visión amplia tienen un importante papel que jugar como instituciones de segundo nivel que ofrecen refinanciamiento, instrumentos financieros innovadores y fondos para la capacidad de desarrollo. Estos servicios deben ofrecerse a instituciones financieras a nivel minorista que se ajustan a las condiciones requeridas y que buscan expandir sus servicios en la micro y pequeña empresa.
- P. Ni la liberación del sector financiero ni las asignaciones de crédito obligatorias han resultado adecuadas para expandir el acceso de los empresarios con bajos ingresos a los servicios financieros. Los gobiernos, los bancos centrales, y los bancos de desarrollo necesitan proporcionar legislación, refinanciamiento, seguros y fondos para motivar el establecimiento y el crecimiento de aquellas instituciones que se ajustan a las condiciones requeridas. Las condiciones se refieren a su desempeño como intermediarias financieras y a la capacidad de ajustarse a las necesidades de los préstamos y ahorro del 50% más bajo de la población económicamente activa, en donde están concentradas la mayoría de las mujeres.
- Q. Las limitaciones de capacidad de los intermediarios financieros y de las ONGs son la mayor restricción para proporcionar servicios financieros y de desarrollo de los negocios sólidos y adecuados, a un gran número de empresarios con ingresos bajos. Las redes de ONGs, los gobiernos, los bancos de desarrollo, los bancos comerciales y los asociados financieros deben concentrarse en desarrollar la capacidad institucional a través de: aprendizaje lateral entre individuos experimentados, difusión de las mejores prácticas y creación de instituciones exitosas que puedan mostrar a otras el camino a seguir.

LO QUE LOS GOBIERNOS PUEDEN HACER

- R. Los gobiernos deberían establecer políticas, financiar programas y jugar el papel de catalizadores, en lugar de actuar como proveedores directos de servicios. Los gobiernos deberían apoyar y confiar en organizaciones del sector privado que proporcionan servicios financieros directos y otros servicios de negocios a los empresarios de bajos recursos.

- S. Los ministerios de finanzas y los bancos centrales deben hacer los cambios necesarios en el sistema financiero, la estructura legal y el ambiente económico general para aumentar el acceso de las empresarias con ingresos bajos a los servicios financieros.
- T. Los ministerios para la mujer deberían expandir sus papeles como abogados de los puntos económicos claves para éstas, y deberían integrar las preocupaciones económicas de la mujer en sus políticas sectoriales, y en sus presupuestos y programas. Esto requerirá un mayor enfoque en los sectores económicos, un alejamiento de la implementación de pequeños proyectos, y una mejora en las posiciones presupuestales y de personal.
- U. Los gobiernos deberían establecer una legislación que elimine las barreras a la participación económica de la mujer, particularmente en lo que se relaciona con los derechos de propiedad, la tenencia de otros activos, las leyes sobre herencias, las políticas de crédito, y las leyes laborales y zonales.

LO QUE LOS ASOCIADOS FINANCIEROS PUEDEN HACER

- V. Los asociados financieros bilaterales y privados asumen el papel de importancia, si pueden:
- Proporcionar fondos de capitalización, de desarrollo industrial, refinanciar líneas de crédito y garantías bien estructuradas para aquellas instituciones que pueden llegar a los empresarios y productores con bajos ingresos, particularmente a las mujeres.
 - Encontrar formas de proporcionar financiamiento directo a intermediarios financieros fuertes del sector privado y a las ONGs de negocios.
 - Jugar un papel de catalizador al desarrollar la capacidad institucional de intermediarios locales, que trabajan en estrecha relación con los individuos competentes con liderazgo, las redes de organizaciones y bancos de desarrollo de segundo nivel con una amplia visión.

LO QUE TODOS PUEDEN HACER

- W. Todos los datos sobre contribuciones económicas y flujos financieros obtenidos por los gobiernos, los bancos, los asociados financieros, el sistema de las Naciones Unidas y las ONGs deberían ser separados por género. Estos deberían ser clasificados, analizados puestos a disposición del público y difundidos. Los datos deberían ser usados para remodelar políticas y flujos financieros.
- X. Los gobiernos, los bancos, las ONGs, el sistema de las Naciones Unidas, los asociados financieros bilaterales y multilaterales deberían incrementar el número de mujeres en todos los niveles, pero particularmente en las posiciones de toma de decisiones, como

un medio importante de aumentar el grado de respuesta de las políticas, las prácticas y los flujos de recursos a las necesidades de la mujer.

- Y. Las ONGs, los gobiernos, los asociados financieros y los medios de comunicación necesitan crear oportunidades para que los empresarios con bajos ingresos tengan voz directa que incida en la formulación de políticas.

2. RECOMENDACIONES DE ACCION

GOBIERNOS

MINISTERIOS DE FINANZAS Y BANCOS CENTRALES

A. Los ministerios y bancos centrales deberían:

- Mantener sólidas políticas monetarias, fiscales y de tasas de interés.
- Liberar las tasas de interés de manera que los intermediarios financieros puedan cubrir sus costos y obtener beneficios al realizar pequeñas operaciones de préstamo.
- Regular el sistema financiero para garantizar la seguridad a los depositarios y las prácticas financieras justas.
- Promover la competencia entre un grupo de intermediarios financieros.

B. Los gobiernos deberían de facilitar y motivar los cambios estructurales en los sistemas financieros que sean necesarios si se desea llegar a los empresarios y productores con bajos ingresos, de la siguiente manera:

- Confiando y en motivando a los intermediarios privados para que proporcionen servicios financieros a los empresarios y productores con bajos ingresos, particularmente a las mujeres.
- Permitiendo y motivando a un amplio grupo de instituciones sólidas y que respondan a las necesidades de la mujer, a entrar y participar en el mercado financiero de las micro y pequeñas empresas.
- Ayudando a garantizar que las instituciones exitosas que llegan a los microproductores y a los productores en pequeña escala sean capitalizadas, elegibles para financiamiento, y reciban un apoyo adecuado para su desarrollo institucional, beneficiando así a un mayor sector de mujeres.

- C. Los ministerios de finanzas y los bancos centrales deberían alentar a los intermediarios financieros que se especializan en prestar a la micro y pequeña empresa, a mujeres y en áreas rurales.
- Los bancos centrales y los ministerios de finanzas deberían establecer nuevas estructuras regulatorias para estas instituciones, que deben balancear la flexibilidad y la prudencia. Los criterios para otorgar licencias a este nuevo conjunto de instituciones deben tener en cuenta el desempeño general y la capacidad de llegar a los empresarios con bajos ingresos.
 - Las medidas específicas del desempeño varían según el tipo y el tamaño de las instituciones, pero necesitarán incluir estándares de desempeño y de excelencia en la actividad crediticia y en el reembolso por parte de los clientes microempresarios, sólidos sistemas operativos, posibilidades actuales y potenciales de lograr escalas de operación significativas y un mínimo de base de capital con posibilidad de crecimiento.
 - Los intermediarios que cumplan los criterios deberán ser elegibles para refinanciamiento a tasas de mercado.
 - Si estas instituciones cumplen con los estándares para movilización prudente de ahorros, debería permitirseles la movilización de los mismos y ser elegibles para depósitos seguros.
- D. Los gobiernos deberían fomentar las uniones de instituciones financieras formales y las ONGs, en líneas apalancadas de crédito banco-ONG-cliente, en entrenamiento conjunto y en otras formas de colaboración para movilizar los recursos bancarios para los empresarios con bajos ingresos.
- E. Los bancos centrales y los bancos de desarrollo de segundo nivel deberían poner a disposición de los intermediarios financieros especializados, de las ONGs, y de los bancos comerciales que se ajustan a un nivel de desempeño estándar y que trabajan con los empresarios y productores con bajos ingresos.
- F. Las agencias gubernamentales no deberían tratar de prestar directamente a los micro y pequeños empresarios. Los gobiernos deberían promover y proporcionar fondos a las operaciones no gubernamentales que desarrollan los sectores de la micro y pequeña empresa. Esto requerirá una significativa reasignación de los presupuestos gubernamentales.
- G. Las microempresas deberían ser elegibles para servicios financieros aunque no estén registradas. Los gobiernos deberían desarrollar políticas tributarias simplificadas y apropiadas para los negocios pequeños y para las instituciones que los atienden.

- H. Los gobiernos deberían establecer una legislación que elimine las barreras a la participación económica de la mujer, particularmente en lo que se relaciona con los derechos de propiedad, la tenencia de otros activos, las leyes de herencia, las políticas de crédito, de trabajo y las leyes zonales.
- I. Los ministerios de finanzas y sectoriales deberían contratar más mujeres en las posiciones de toma de decisiones y deberían motivar a los bancos para que también lo hicieran así. Deberían contratar más mujeres para sus cuerpos gubernamentales y sensibilizar a su personal administrativo en temas relacionados con las actividades económicas de las mujeres con bajos ingresos y con los servicios financieros para ellas.
- J. Los gobiernos deberían realizar consultas económicas anuales para discutir puntos que afectan la participación económica de la mujer, especialmente en cuanto a estos temas se relacionen con la formulación de los presupuestos nacionales. Las mujeres con bajos ingresos deberían asistir a estos foros, así como las ONGs y otros grupos activos con mujeres. Los gobiernos deberían defender, mostrar y diseminar los modelos financieros de servicios exitosos proporcionados a las mujeres económicamente activas.
- K. Todos los datos económicos y financieros obtenidos por los Ministerios de Finanzas y Planificación deberían ser divididos por género.
- L. Los ministerios de finanzas deberían hacer cambios, incluyendo la asignación de fondos, para ayudar a garantizar la operación efectiva de los ministerios de la mujer.
- M. Los gobiernos deberían de usar su voz dentro de las instituciones multilaterales que proporcionan fondos, para presionar el encausamiento de los recursos hacia el beneficio de las mujeres empresarias y productoras.

MINISTERIOS DE LA MUJER

- A. Los ministerios de la mujer deberían ser activos como abogados de los temas económicos que atañen a la mujer y deberían ser responsables de integrar las preocupaciones de la mujer en las políticas, los programas y los presupuestos sectoriales e interministeriales.
- B. Los ministerios de la mujer deberían contratar personal administrativo con credibilidad profesional en áreas especializadas tales como finanzas, derecho y agricultura – que les permita influir en las políticas, las asignaciones presupuestales, y las leyes para incrementar el acceso y la participación en la economía de las mujeres con bajos ingresos.

- C. Los ministerios de la mujer necesitan organizar foros para garantizar que las voces de las mujeres económicamente activas pero de bajos ingresos sean oídas por el gobierno y los que elaboran la política bancaria.
- D. Los ministerios de la mujer deberían garantizar que se obtengan datos por género en todos los ministerios. Los ministerios de la mujer deberían difundir datos separados por género e investigar sobre actividades económicas y servicios financieros, cuando se relacionen a la mujer.

INSTITUCIONES FINANCIERAS

TODOS LOS INTERMEDIARIOS

- A. Los intermediarios financieros no necesitan y no deberían subsidiar las tasas de interés a los micro y pequeños empresarios. Los intermediarios financieros deberían tener libertad para establecer tasas de interés que cubran los costos financieros y operativos, y las provisiones de riesgo de un eficiente intermediario financiero. Como consecuencia, las tasas de interés para microempresarios serán más altas que las tasas comerciales para prestatarios de bajo riesgo.
- B. Los intermediarios financieros que atienden a los empresarios con bajos ingresos, particularmente a las mujeres, deberían crear organizaciones, sistemas de entrega de préstamos y de desempeño que permitan un alcance significativo y operaciones sostenibles. Se deberían de adoptar estándares de excelencia, sin importar si el intermediario financiero es un banco comercial, una unión crediticia, una ONG, u otro intermediario financiero especializado.
- C. Aquellos que otorgan préstamos a empresarias o productoras con bajos ingresos deberían usar metodologías de crédito y ahorro que sean efectivas para llegar a estos clientes. Los factores claves de éxito cuando se otorgan préstamos de bajos recursos, son:
- Ir a lugares y sectores donde se concentran mujeres.
 - Diseñar servicios que llenen las necesidades de las mujeres en cuanto a acceso rápido y adecuado a pequeños préstamos de capital sin mayores trámites.
 - Ayudar a las mujeres a adquirir confianza y experiencia como prestatarias y como propietarias de negocios.
 - Crear un sentido de pertenencia y de mutua responsabilidad por los resultados con aquellos que otorgan préstamos.

- Lograr excelentes tasas de reembolso, a través de servicios que respondan a las necesidades de sus clientes, relaciones de mutua responsabilidad, y garantías no-tradicionales como medio de reducir riesgos.
 - Reducir los altos costos de las transacciones a través de la simplicidad, eficiencia, concentración y mecanismos de grupo.
 - Cuando la institución es capaz y está autorizada, movilizar los ahorros como medio para: ayudar a las mujeres a aumentar el control sobre sus futuros económicos, proporcionar un sustituto para la garantía tradicional, y dar al intermediario financiero una fuente sostenible de fondos para préstamos.
 - Al movilizar los ahorros, crear lugares de recolección cómodos, fomentar los ahorros pequeños, dar a los depositantes acceso rápido a sus fondos, garantizar que los depósitos están seguros, y proporcionar rendimientos justos.
- D. Los intermediarios financieros que buscan fondos ajenos – fondos de capitalización, de desarrollo institucional y de préstamos comerciales – deberían alcanzar estándares altos de desempeño, y planes claros de operaciones sostenibles y de impacto significativo. Criterios clave:
- En todas las etapas: sólida estructura de gobierno, personal administrativo entrenado, sistemas de préstamos que respondan a las necesidades de los clientes, independencia de interferencias políticas.
 - Para intermediarios operativos: excelente recuperación con cartera vencida por debajo del 10% e incumplimiento por debajo del 4%.
 - Progreso sustancial hacia la autosuficiencia, con planes claros que cubran los costos operativos y financieros con ingresos internos en un periodo de 3 a 7 años, desde el inicio de las operaciones.
 - Penetración del mercado – con alcance significativo a los empresarios y productores con bajos ingresos.
 - Operaciones institucionales sólidas, buen gobierno, personal capaz, sistemas eficientes de información gerencial, responsabilidad financiera transparencia.
 - Fuerte movilización de ahorros, ya sea directa o conectada a otras instituciones.
 - Una estructura de capital creciente, que pueda ser usada para generar ingresos de inversión, pueda ser prestada, y pueda ser usada para apalancar fondos de bancos comerciales.

BANCOS COMERCIALES

- A. Los bancos comerciales necesitan descubrir el mercado potencial del sector de la micro y pequeña empresa. Teniendo en cuenta que las instituciones financieras que maximizan beneficios escogerán los mercados que son rentables y con menores riesgos, los bancos deberían aprender de la experiencia de los bancos comerciales y otros intermediarios que han obtenido beneficios saneados significativos con préstamos a micro y pequeñas empresas.
- B. Los bancos deberían aprovechar la oportunidad que les brinda el colaborar con ONGs de negocios, instituciones financieras especializadas y grupos de mujeres, para poder acceder a estos y otros grupos de clientes desatendidos.
- C. Los bancos y las instituciones financieras deberían estructurar servicios para llegar a mercados importantes compuestos por pequeños y micro negocios manejados por mujeres.
- D. Los bancos deberían crear instrumentos financieros innovadores, tales como el leasing, as tarjetas de acceso, y el factoring para reducir los costos incurridos en atender a pequeños prestatarios.
- E. Los bancos deberían reducir el depósito mínimo y otros requisitos para abrir cuentas bancarias, con el fin de animar a las mujeres con bajos ingresos a establecer relaciones con el sistema bancario formal.
- F. Los bancos deberían incluir información separada por género en su base de clientes, en los informes anuales.

INTERMEDIARIOS FINANCIEROS ESPECIALIZADOS Y ONGs DE NEGOCIOS

- A. Los intermediarios financieros especializados y las ONGs sólidas que cumplen con los criterios rigurosos de elegibilidad deberían buscar capitalización, apoyo para el desarrollo institucional, y refinanciamiento.
- B. Las ONGs deberían hacer patente ante los bancos y asociados financieros el hecho de que los pequeños y microempresarios merecen obtener financiación como clientes bancarios rentables y que aquellos que otorgan los préstamos deben llevar a cabo los cambios necesarios en sus organizaciones y procedimientos para responder a las necesidades de este amplio grupo de clientes.
- C. Las ONGs de negocios deberían proporcionar a los bancos comerciales mecanismos de enlace para facilitar la entrada al mercado de la microempresa.

- D. A medida que sus volúmenes se expanden, las ONGs de negocios deberían buscar fondos en términos comerciales, y desarrollar medios innovadores para movilizar fondos de mercados financieros.
- E. Las ONGs exitosas deberían estar desarrollándose y creciendo, y buscar capitalización para apoyar este esfuerzo.
- F. Las ONGs de negocios deberían fortalecer su capacidad institucional, y entrenar a su personal para generar una cultura organizacional con orientación comercial.
- G. Las ONGs de negocios y las instituciones financieras especializadas deberían obtener información separada por género de clientela básica.
- H. Las ONGs que no están en posición de cumplir con los criterios para realizar operaciones de microcrédito exitosas, no deberían hacer préstamos.

INTERMEDIARIOS DE SEGUNDO NIVEL

- A. Los bancos nacionales de desarrollo deberían hacer préstamos únicamente a los bancos, a los intermediarios no-bancarios, a las instituciones de desarrollo especializadas, y a las uniones crediticias que cumplan con los estándares de desempeño, en lugar de tratar de hacer préstamos directos a pequeñas empresas.
- B. Los bancos nacionales de desarrollo pueden motivar y alentar al sector bancario local para que le preste al sector de la pequeña y microempresa.
- C. Los bancos nacionales de desarrollo deberían proporcionar refinanciamiento a un amplio número de instituciones a tasas de mercado.
- D. Los bancos nacionales de desarrollo deberían hacer préstamos a instituciones que cumplan con criterios rigurosos de elegibilidad: excelentes reembolsos, estructuras financieras y operativas sólidas y habilidad para aumentar el alcance a un mayor número de empresarios con bajos ingresos.
- E. Los bancos nacionales de desarrollo necesitan ayudar a diseñar nuevos productos financieros para ser usados por otras instituciones financieras, que atiendan a las mujeres productoras y empresarias con bajos ingresos.
- F. Los bancos nacionales de desarrollo deberían recolectar información separada por género en su base de clientes.

ASOCIADOS FINANCIEROS INTERNACIONALES

- A. Los asociados financieros multilaterales deberían alentar a los gobiernos receptores para que asignen una mayor proporción de sus propios fondos nacionales a organizaciones del sector privado que prestan servicios financieros y de negocios a empresas de mujeres.
- B. Deberían proporcionar financiamiento flexible.
- C. Necesitan encontrar mecanismos para hacer préstamos directos al sector privado, en particular a instituciones financieras que atiendan a empresarias y productoras con bajos ingresos.
- D. Deberían estar dispuestos a invertir en forma importante para apoyar a las instituciones exitosas que demuestren la viabilidad de proporcionar servicios financieros a empresarios y productores con bajos ingresos.
- E. Deberían desarrollar y apoyar fondos de garantía bien diseñados que se eliminen gradualmente en el tiempo, y que apalanquen fondos adicionales de fuentes locales.
- F. Deberían fomentar, ayudar y proporcionar fondos para el desarrollo institucional, haciendo énfasis en el aprendizaje lateral entre los individuos experimentados, y en la diseminación de historias exitosas, de la mejor práctica y de formas exitosas de intermediación.
- G. Deberían establecer instrumentos innovadores para proporcionar capital y desarrollo institucional a las ONGs, a los bancos y a cualquier institución que demuestre su potencial para expandir la oferta de servicios financieros a mujeres de la microempresa.
- H. Deberían llevar a cabo evaluaciones de impacto, y deberían garantizar que su personal tiene la habilidad para evaluar y medir el desempeño de los intermediarios financieros especializados a quienes están financiando.
- I. Deberían recolectar información por género en sus asignaciones de fondos.

LAS MUJERES COMO AGENTES DE CAMBIO

- A. Deberían abrir cuentas bancarias.
- B. Deberían ahorrar y usar el poder de sus ahorros conjuntos para obtener servicios financieros que respondan a sus necesidades.

- C. Deberían comprar acciones en instituciones económicas y financieras relacionadas con su actividad como medio para involucrarse activamente en la toma de decisiones.
- D. Deberían tratar de crear, proteger y aumentar la propiedad de activos productivos.
- E. Deberían reevaluar sus aptitudes, sus habilidades empresariales, sus elementos de trabajo y su información del mercado para avanzar hacia nuevas oportunidades de mercado.
- F. Deberían crear organizaciones formada sólo por mujeres que incluyan: grupos de ahorro y crédito, corporaciones de seguros, de vivienda, federaciones de grupos de sectores de empleo y organizaciones de mercadeo.
- G. Deberían de ingresar a organizaciones financieras y de negocios para participar e influenciar la toma de decisiones.
- H. Deberían asegurarse de que sus necesidades sean atendidas en los presupuestos nacionales.
- I. Deberían tratar de establecer fuertes vinculaciones en su subsector, con fuentes de materias primas, crédito, mercado, infraestructura y asistencia tecnológica.
- J. Deberían reunir, analizar y diseminar datos separados por género sobre la contribución económica y las necesidades de las empresarias y productoras con bajos ingresos.

3. MARCO DE ACCION

RESPALDAR A LAS MUJERES COMO ACTORES DENTRO DE LA ECONOMIA

La manera más fácil de mejorar el status de la mujer es abrirle el acceso al crédito.

A nivel mundial, las posiciones de las mujeres se ven afectadas adversamente por su falta de acceso a los recursos productivos. La posición económica de una mujer afecta directamente:

- Su confianza, su posición y su poder de negociación en la familia y en la comunidad.
- Su capacidad para lograr mejoras necesarias en salud, vivienda y educación para su familia y para ella misma.
- Su capacidad para actuar ante la violencia en su hogar y en su mundo.

A nivel mundial, la mayoría de la gente de bajos recursos económicos son mujeres.

Casi todas las mujeres de bajos ingresos son económicamente activas, son microempresarias y autoempleadas en el sector informal.

Las empresarias o productoras con bajos ingresos necesitan y merecen un mayor acceso al crédito, la información y los mercados. Estos es la clave para desarrollar la confianza de la mujer y su capacidad de hacerse oír para reformar su vida. Existen argumentos apremiantes para realizar esfuerzos importantes para abrir el acceso al crédito, a la información y a los mercados a las empresarias con bajos ingresos:

- Las mujeres son actores primordiales en la economía global.
- La experiencia global de los microprestamistas demuestra que las mujeres presentan un menor riesgo de crédito que los hombres, y que los empresarios de bajos recursos presentan mejores tasas de repago que los clientes importantes de los bancos.
- Invertir en empresarias con bajos ingresos es un medio altamente eficiente de lograr objetivos económicos y sociales.
- Cada vez más, los hogares son manejados por las mujeres, de facto o por derecho, y los ingresos de las mujeres son la principal o única fuente de ingresos para la familia.
- Las mujeres tienden a ser honestas, prácticas y dignas de confianza.
- La mayoría de las mujeres valoran mucho la seguridad. Esto se traduce en un mayor potencial para la movilización de grandes ahorros, si los mecanismos se inclinan a favor de la mujer.

RESPONDER A LAS MUJERES EN SU PROPIO AMBITO.

Si los sistemas financieros aspiran a llegar a las empresarias y productoras con bajos ingresos, los sistemas de entrega necesitan responder a las características comunes de las mujeres de bajos ingresos y de sus negocios:

- Las mujeres hacen la mayoría del trabajo pero tienen pequeña participación en el capital físico o financiero. Como resultado, la mayoría de las mujeres no tienen garantías tradicionales.
- Los recursos económicos de la mayoría de las mujeres en los países en vía de desarrollo son bajos, lo cual implica que sus dificultades para lograr el poder y el acceso están relacionadas tanto con la pobreza como con el género.
- Las mujeres con bajos ingresos tienen importantes papales productivos y reproductivos, lo cual las mantiene en negocios muy pequeños.
- Las mujeres con bajos ingresos están normalmente más ocupadas y tienen menos posibilidades de desplazamiento que los hombres.
- Muchas de las mujeres en los países en desarrollo son ignorantes.

ESTA TERCERA PARTE DEBE SER

- Las mujeres con bajos recursos tienden a centrarse en actividades económicas diferentes a las de los hombres de bajos recursos: diferentes subsectores de la industria y los servicios, diferentes nichos en la cadena de valor agregado, y diferentes segmentos de precio-calidad.
- Las mujeres a menudo están menos expuestas a ambientes diferentes y a innovaciones, ya que tienen menores oportunidades de salir de su ubicación.
- Las empresarias de bajos recursos que operan aisladas a menudo no tienen la confianza para cambiar su destino.
- Las mujeres, particularmente las que tienen bajos ingresos, enfrentan muchas barreras culturales que deben ser tomadas en cuenta al diseñar las políticas, los programas y los servicios específicos.
- Las mujeres enfrentan restricciones particulares en lo que se refiere a derechos de propiedad, y en algunos países, existen barreras legales para las mujeres como sujetos de crédito.
- Las mujeres empresarias de bajos recursos, productoras y empleadas por su cuenta, necesitan mecanismos y procedimientos diferentes de aquéllos del sector bancario formal.

Normalmente los servicios financieros que cubren las necesidades de las mujeres, pero que están abiertos a los hombres, darán a la mujer acceso adecuado. La mujer tiende a aprovechar los servicios financieros sólidos que están dirigidos a microempresarios y productores. En algunos ambientes, sin embargo, se requieren objetivos específicos y acercamientos únicamente para la mujer.

RESPALDO A LAS MUJERES MICRO EMPRESARIAS Y PRODUCTORAS.

Para las mujeres con bajos ingresos de los países en desarrollo, el énfasis debe hacerse en respaldar a las micro empresas.

- Si el objetivo es llegar a las mujeres de bajos recursos y aliviar su pobreza, es importante dirigirse a firmas micro empresariales con menos de cinco trabajadores.
- La gran mayoría de las mujeres se inicia en negocios muy pequeños.
- Las micro empresas ayudan a reducir el desempleo rural y urbanos, y proporcionan bienes y servicios para la gente de bajos recursos, a precios razonables.
- Hoy sabemos cómo crear servicios financieros sostenibles para micro empresas.

HACER LA TRANSICION DE LA MICRO EMPRESA A LA PEQUEÑA EMPRESA.

También es importante que haya servicios disponibles para ayudar a las mujeres a hacer la transición de la micro a la pequeña empresa.

- Uno de los problemas más difíciles que enfrentan las empresarias de bajos recursos es la necesidad de diversificar saliéndose del comercio insignificante y de los grupos de productos sin futuro.
- Las mujeres repagan sus préstamos porque pueden, y porque deben si quieren mantener este nuevo acceso al crédito.
- La expansión de las micro empresas a pequeñas firmas debe fomentarse. Las empresas pequeñas y medianas pueden ser, y son, competitivas globalmente.

Las micro empresas pertenecientes a mujeres con el interés y la capacidad de crecer tienen distintos conjuntos de necesidades de servicio.

- Los productores autoempleados orientados a la supervivencia, que pueden constituir entre el 60 y el 75% de los micro negocios en un momento dado, necesitan servicios de crédito y de ahorros como puntos cruciales y suficientes para el despegue.
- Para el 25 al 40% de los micro empresarios con capacidad e interés en el crecimiento, los servicios no-financieros y técnicos, además del crédito, se vuelven cada vez más importantes.
- Si se espera que las micro empresas crezcan, los empresarios necesitan poder manejar un aumento en el grado de complejidad de sus negocios.
- Las mujeres de bajos recursos empleadas por su cuenta, pueden expandir sus empresas cuando formen organizaciones económicas.
- Es importante no clasificar los micro empresarios como empresarios a nivel de supervivencia versus empresarios en crecimiento.
- El objetivo clave es poner a la disposición de las micro y pequeñas empresas los diferentes elementos que necesitan para crecer y modernizarse, de manera que puedan usar estos servicios según su actitud empresarial.
- Es importante que los servicios no-crediticios estén disponibles a voluntad del cliente, y que éste pague por ellos.

CREAR SERVICIOS FINANCIEROS SOLIDOS Y QUE RESPONDAN A LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

TRASLADARSE AL AMBITO DE LA MUJER.

Aquellos que otorgan préstamos a las empresarias con bajos ingresos deben usar métodos que respondan a su ambiente y a los que ellas necesitan como clientes.

- *Responder a las necesidades del cliente.* Los prestamistas a micro empresas exitosos se concentran en responder a las necesidades de servicios financieros y a las demandas de sus clientes. La clientela femenina otorga un alto valor a:
 - ✓ Obtener acceso rápido y fácil a pequeños préstamos a corto plazo.
 - ✓ No tener que soportar trámites excesivos y obstáculos burocráticos.
 - ✓ Llenar condiciones y términos que sean claros y transparentes.
 - ✓ Tener servicios financieros cercanos y a su alcance.
 - ✓ Obtener acceso fácil a renovaciones de préstamos.
 - ✓ Poder ofrecer garantías no-tradicionales.
 - ✓ Obtener orientación básica sobre el uso de los préstamos y el repago.
 - ✓ Ser respetada, por aquellos que otorgan los préstamos.
 - ✓ Tener una sensación de pertenencia, propiedad y mutua responsabilidad por los resultados con los prestamistas.
 - ✓ Adquirir confianza como prestatarios y como propietarios de negocios, a menudo a través de entrenamiento sencillo y que responda a sus necesidades.
 - ✓ Tener mecanismos adecuados para ahorrar pequeñas sumas.

- *Relación bancaria.* Los prestamistas a micro empresas exitosos, en su gestión saben que su mejor seguro para evitar pérdidas de cartera es conocer a la prestataria, tratarla con respeto, y crear una relación de mutua responsabilidad por los resultados. Algunos de los principales medios para conseguir esto son:
 - ✓ Contratar oficiales de crédito locales, de la misma región y ambiente social, que hablen el lenguaje del cliente.
 - ✓ Proporcionar entrenamiento relativo al crédito adecuado y simple para desarrollar la relación banco-cliente.
 - ✓ Hacer énfasis al seleccionar al personal administrativo en la importancia de las relaciones con el prestatario en el respeto mutuo.
 - ✓ Aprender de los clientes, involucrándolos en la remodelación de metodologías y logrando que los clientes adquieran responsabilidades.

REDUCIR LOS COSTOS Y LOS RIESGOS

Hacer préstamos a empresarios y productores con bajos ingresos requiere métodos para reducir los costos y el riesgo que conlleva realizar préstamos pequeños y a la limitada capacidad de los empresarios para dar garantías tradicionales, particularmente a mujeres.

- *Reducir costos.* Los prestamistas a micro empresas exitosos encuentran formas efectivas de reducir los altos costos de las transacciones al hacer muy pequeños préstamos, tales como:
 - ✓ Volviéndose muy eficientes en el número de préstamos que cada oficial de crédito maneja.
 - ✓ Utilizando formularios y procedimientos de evaluación, recolección y seguimiento altamente simplificados.
 - ✓ Mezclando la cartera para incorporar muy pequeños y no tan pequeños micro préstamos, para reducir el costo promedio por préstamo, el costo unitario y el costo total.
 - ✓ Prestando en donde hay concentraciones de micro prestatarios.
 - ✓ Traspasando la responsabilidad de algunas tareas a grupos, o haciendo préstamos a grupos de mayoristas.

- *Reducir riesgos.* Los micro prestamistas exitosos logran un 90% de repagos a tiempo y pérdidas de cartera por debajo del 4% de la siguiente manera:
 - ✓ Enfatizando tanto en el personal como ante el cliente que una buena tasa de repagos es críticamente importante para la supervivencia y el crecimiento de los programas de préstamos.
 - ✓ Estableciendo incentivos –para los prestatarios y los oficiales de crédito– para asegurar excelentes repagos a tiempo.
 - ✓ Utilizando formas no tradicionales de garantías.
 - ✓ Concentrando la mayor parte de su cartera de préstamos en micro empresas existentes que ya han pasado las pruebas del mercado.
 - ✓ Haciendo muy pequeños préstamos iniciales, con vencimiento a corto plazo, y aumentando el monto y los vencimientos a aquéllos prestatarios que repagan a tiempo.

DECIDIR SI SE TRABAJA O NO A TRAVES DE GRUPOS

Algunos líderes experimentados piensan que trabajar con y a través de grupos es importante para el éxito de los programas de préstamos de la micro empresa.

INCULCAR LA MISION EN LA ORGANIZACIÓN

Los micro prestamistas exitosos tienen un fuerte sentido de la misión, la visión y los valores, que impulsa la operación del servicio financiero y crea un sentido de propósito y de pertenencia en el personal y en los clientes.

- Los micro prestamistas hacen gran énfasis en la selección y entrenamiento de personal apropiado.
- Muchos intermediarios financieros especializados sienten que la clave para su éxito es el enfoque exclusivo o primordial en el autoempleo, las micro empresas, el crédito rural, y/o las mujeres.
- Esta cultura institucional puede ser difícil de lograr de prestar a pequeños o micro empresarios constituye un negocio pequeño y secundario de un banco comercial o de desarrollo.

EXPANDIR LA ESCALA Y EL ALCANCE

- Acercamientos modulares, con métodos y sistemas estándares que funcionan como bloques de construcción desde la más pequeña unidad organizacional hasta la alta gerencia.
- Presencia geográfica y alcance a través de una ampliamente diseminada estructura de sucursales de bajo costo, y de promotores.
- Toma de decisiones descentralizada.
- Demanda de volumen para los productos que se prestan en operaciones en gran escala.
- Administración y liderazgo con fuerte visión imbuida dentro de la organización.
- Excelentes sistemas de monitoreo, énfasis en la selección y el entrenamiento de personal eficiente, y en proporcionar incentivos al desempeño.
- Estructuras legales que permitan autonomía en el manejo financiero.
- Para sistemas de dos niveles, fortalecer la relación con los intermediarios existentes y ampliar la red a nuevos intermediarios.

CUBRIR COSTOS.

Las tasas de interés sobre préstamos a las micro empresas no necesitan –y no deben– ser subsidiadas.

- Las empresarias con bajos ingresos necesitan el acceso al crédito, no subsidios.
- El ritmo sostenido de los servicios financieros de los intermediarios es clave. Es esencial cobrar tasas que cubran los costos financieros, administrativos y de inflación.

- Los subsidios dan señales equivocadas a los empresarios creando una relación de paternalismo.
- Las tasas de interés subsidiadas hacen que los depósitos no sean rentables y por lo tanto desalientan el ahorro.
- Aquellos que otorgan préstamos deberían estar en la libertad de establecer las tasas de interés, los prestatarios no deberían que pagar tasa de interés que reflejan la ineficiencia institucional, quien otorga el préstamo puede necesitar hacer algún tipo de subsidio cruzado.
- Se pueden requerir subsidios para los prestamistas a la micro empresa en la etapas iniciales.

MOVILIZACION DE AHORROS.

- Las empresarias de bajos recursos otorgan gran valor al hecho de poder ahorrar pequeñas sumas.
- La habilidad de la mujer para ahorrar es poderosa en si misma, le aporta un control sobre el futuro.
- Las mujeres –incluidas las que no son empresarias, han demostrado ser particularmente buenas ahorradoras.
- Los ahorros son un excelente sustituto para las garantías tradicionales al demostrar la seriedad del prestatario al asumir éste un riesgo financiero personal.
- Para el intermediario, la posibilidad de ofrecer al cliente servicios d ahorro es un importante servicio financiero.
- La movilización de ahorros puede ser usada por el intermediario como una fuente de fondos para préstamos y para generar ingresos de inversiones ayudando así a la viabilidad financiera y a la permanencia del intermediario.
- Si el intermediario está movilizando ahorros de sus clientes, la responsabilidad del prestamista hacia sus clientes aumenta.
- Las características deseables de los servicios de ahorros incluyen la localización asequible de los lugares de cobranza.
- La movilización de ahorros es un servicio financiero central para las empresarias de bajos recursos, y puede proporcionar una fuente de servicios de préstamos permanentes.
- Las ONGs que han desarrollado un historial sustancial y exitoso en sus préstamos, deberían ser animadas a desarrollar servicios de movilización de ahorros independientemente o con los bancos.

ESTABLECER ESTANDARES PARA LOS INTERMEDIARIOS

Alentar a los intermediarios competentes y que respondan a las necesidades de los clientes.

ESTANDARES Y PLANES DE DESEMPEÑO.

En todos los casos, los estándares deben incluir un sólido desempeño y planes creíbles en las siguientes áreas fundamentales:

- Establecer culturas institucionales, estructuras, capacidades, y sistemas de entrega de servicios que conduzcan a servicios institucionales sostenibles para un creciente y significativo grupo de mujeres económicamente activas con bajos ingresos.
- Proporcionar acceso rápido y fácil a pequeños préstamos a corto plazo.
- Reducir los altos costos de hacer pequeños préstamos a través de la simplicidad, la eficiencia y los mecanismos de grupo.
- Ofrecer préstamos a tasas no-subsidiadas.
- Lograr excelentes repagos.
- Promocionar la transformación económica al crear relaciones que engendren confianza.
- Ofrecer servicios de movilización de ahorros que faciliten pequeños depósitos, realizar un proceso sólido hacia la autosuficiencia operativa, en un periodo de 3 a 7 años.
- Realizar un progreso significativo en la penetración del mercado y en la expansión de la base de clientes.
- Operaciones institucionales sólidas.
- Crear una base de fondos fuerte y creciente.

Las instituciones que cumplan con los estándares deben ser capitalizadas, elegibles para refinanciamiento, y recibir apoyo para el desarrollo institucional, si se espera que lleguen a un número significativo de empresarios y productores con bajos ingresos, particularmente a las mujeres. Los donantes deberían proporcionar apoyo financiero y de otro tipo, de manera que se dé empuje al movimiento en escala y a la autosuficiencia financiera.

- La donación de fondos basada en amplios y permanentes subsidios con tintes creativos ha fallado, tales programas no han sido sostenibles por haber perdido recursos.
- Los fondos donados deberían ser usados para el desarrollo de la institución.
- Los fondos donados son de importancia estratégica para permitir a las organizaciones crear una base de capital.
- La transición a fuentes totalmente comerciales de fondos requiere formas especiales de apoyo para preparar a las organizaciones a ser financieramente viables.

FORJAR ACUERDOS INSTITUCIONALES EFECTIVOS

Los sistemas financieros, las instituciones y la gente que en ellos trabaja necesitan ser reformados si se quiere que las mujeres con bajos ingresos tengan acceso a los servicios de préstamos, de ahorros y de negocios que necesitan para salir de la supervivencia y reformar las economías locales y globales.

Las experiencias de las ONGs especializadas y de los intermediarios financieros con las prestatarias de la micro empresa en los últimos diez años han sido positivos. Sin embargo, no ha habido crecimiento significativo en los préstamos otorgados por los bancos comerciales y de desarrollo tradicionales, a prestatarios de la pequeña y micro empresa que son mujeres. Las razones parecen provenir de la percepción del riesgo por parte de los bancos comerciales, sus costos de estructuras y procedimientos y de sus culturas institucionales y sus zonas de confort.

- *Riesgo y garantía.* Las instituciones financieras tradicionales se basan en forma importante en la garantía tradicional al tomar sus decisiones de préstamos.
- *Costos de las transacciones.* Los micro prestamistas exitosos han encontrado maneras de recortar costos a través de procedimientos simplificados y de grandes volúmenes de préstamos. Ellos desarrollan relaciones de disciplina financiera y de responsabilidad mutua, y cubren los costos a través de cobrar a sus clientes tasas de interés y honorarios relativamente altos.
- *Cultura, costumbres, confianza.* Cuando la prestataria solicita crédito por primera vez, las mujeres de bajos ingresos tienen dificultades para presentarse como "clientes bancables". Además de los problemas de garantía, del tamaño y naturaleza de sus negocios, y de la falta de historial bancario y de ahorros, a muchas empresarias de bajos recursos les falta la confianza para acercarse a un banco, y no serían bien recibidas si lo hicieran.

Es un desafío lograr conseguir una porción sustancial de los muchos billones de dólares de los sistemas financieros tradicionales para las empresarias de bajos recursos, si al tiempo reconocemos la gran mayoría de los bancos tradicionales no harán los cambios necesarios para prestar a esta gran prometedora base de clientes. Los Miembros del Grupo de Expertos señalan estos cuatro importantes medios:

- *Bancos comerciales con una visión amplia.* Los bancos comerciales que desarrollan estructuras organizacionales, plantillas y procesos especializados, pueden tener un papel importante en la financiación de pequeñas y micro empresas.
- *Las instituciones financieras especializadas* están comprometidas exclusivamente en lograr que los servicios de préstamos y de ahorros estén disponibles para los individuos de bajos recursos en zonas urbanas y rurales.
- *Acuerdos de vinculación.* Las ONGs están usando, cada vez más, los buenos resultados en sus programas de crédito y sus bases de capital para apalancar

recursos sustanciales de los sistemas bancarios comerciales. Han encontrado que necesitan convertirse en los banqueros activos de los empresarios de bajos recursos, convirtiéndose la ONG en la prestataria del banco.

- *Acuerdos de refinanciamiento.* A lo largo de los últimos cinco años, un gran número de bancos públicos de desarrollo han dejado de realizar préstamos directos para convertirse en instituciones que refinancian a los bancos y a otros intermediarios que hacen préstamos a grandes y pequeños clientes. Estos dan refinanciación y prestan otros servicios a un amplio número de instituciones, tales como, bancos comerciales, uniones de crédito, y ONGs que cumplen con rigurosos criterios de elegibilidad en cuanto a desempeño de la cartera para micro préstamos y solidez de la operaciones en general.

REESTRUCTURAR LOS INCENTIVOS FINANCIEROS

Establecer cuotas de crédito o dirigir el crédito no son soluciones adecuadas para los problemas de acceso al crédito de las pequeñas y micro empresas.

- Las asignaciones de crédito y los objetivos obligatorios impuestos por el banco central no son útiles para abrir el acceso a la gente de bajos recursos.
- Los bancos prestarán dinero a los empresarios de bajos ingresos si piensan que esto es rentable.

ACUERDOS INSTITUCIONALES EFECTIVOS

Generalmente, el ajuste estructural, la privatización, y la reestructuración del sector financiero se ven como medidas necesarias para la eficiencia y la reducción de despilfarro, y la posibilidad de liberar recursos sustanciales para los empresarios pobres.

- Se necesitan medidas para hacer que más préstamos sean rentables para los bancos privados.
- Los gobiernos deberían alentar a los intermediarios especializados del sector privado que se concentren en proporcionar servicios financieros para los empresarios de bajos ingresos.
- Los bancos de desarrollo del sector público que miran al futuro tienen un papel importante que jugar como instituciones de segundo nivel que ofrecen refinanciamiento.

LOS GOBIERNOS DETERMINAN EL ESCENARIO

Deberían establecer políticas, programas de fondos y jugar papeles catalizadores, en lugar de proporcionar servicios directos.

- El papel del gobierno es establecer el entorno de trabajo al introducir leyes, reglamentaciones y políticas tanto fiscales como de otro orden.
- Hace que los bancos de desarrollo jueguen papeles de catalizadores.
- Proveer fondos y alentar a los intermediarios no gubernamentales efectivos.
- Los servicios públicos directos son burocráticos, lentos, mal administrados, e indiferentes.
- Para los gobiernos el medio más efectivo de proveer crédito y servicios de negocios para los empresarios de bajos ingresos es hacerlo indirectamente.

ACTUAR LOCAL Y GLOBALMENTE

Los donantes multilaterales y bilaterales tendrán un papel de jerarquía, si pueden:

- Proveer fondos para capitalización.
- Encontrar formas de proporcionar financiamiento directo a intermediarios financieros sólidos del sector privado y a las ONGs de negocios.
- Jugar un papel catalizador en el desarrollo de la capacidad institucional de los intermediarios locales trabajando en asociación cercana con los individuos experimentados líderes y las redes de organizaciones.

Se requieren donaciones sustanciales en las áreas claves:

- La capitalización de intermediarios financieros especializados. Esta puede ser usada para que los intermediarios innovadores inviertan, presten, y apalanquen fondos del sistema bancario.
- Servicios institucionales de desarrollo.

LAS MUJERES SE ORGANIZAN PARA LA ACCION

Las mujeres con bajos ingresos necesitan organizarse en grupos efectivos para influenciar a los gobiernos, las políticas bancarias y los flujos de recursos.

- Las mujeres, principalmente aquéllas que no han tenido acceso a la información, el dinero, y el poder, deben tomar acción individual y colectiva para desarrollar influencia económica.
- Necesitan organizarse en grupos de presión efectivos para influenciar las políticas gubernamentales y bancarias.
- Los líderes de las ONGs y de los intermediarios exitosos pueden jugar un papel invaluable como abogados de las mujeres de bajos ingresos económicamente activas.

- Los gobiernos necesitan hacer ciertos cambios fundamentales para incrementar la participación de la mujer en los procesos administrativos para garantizar que las voces de la gente sean oídas y que sus intereses sean tomados en cuenta.*

* El presente capítulo se desarrolla con información extraída de la Conferencia del Grupo de Expertos sobre la Mujer y las Finanzas, promovido por NAFIN.

ANEXO

GRUPO DE EXPERTOS DE LAS NACIONES UNIDAS

SOBRE LA MUJER Y LAS FINANZAS

LOS PARTICIPANTES Y EL PROCESO

LOS PARTICIPANTES

Los Miembros del Grupo de Expertos de las Naciones Unidas sobre la Mujer y las Finanzas, y los participantes del Grupo a la reunión que tuvo lugar de Enero 24 al 28, son reconocidos líderes e innovadores mundiales de:

- Las redes de organizaciones mundiales y regionales líderes, que proporcionan servicios financieros a las empresarias y productoras de bajos ingresos: Banco Mundial de la Mujer, Grameen, ACCION, FINCA.
- Bancas nacionales de desarrollo, intermediarios financieros especializados y ONGs líderes que proporcionan crédito a empresarias con bajos ingresos y productoras: BRI de Indonesia, Grameen de Bangladesh, K-REP de Kenya, NAFIN de México, FOPINAR de Ecuador, ADOPEM de la Rep. Dominicana, SEWA y FWWB de India, IDBI, Shorebank de E.E.U.U. y Citizen's Bank de Japón.
- Líderes gubernamentales e innovadores que incluyen al Ministro de Finanzas de México y a un miembro líder de Tanzania.
- Líderes de sistemas financieros, pequeña y micro empresa, y participación económica de la mujer de: el Banco Mundial, el Banco de Desarrollo Inter-Americano, el Banco de Desarrollo Africano, el Ministerios de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, UNIFEM, y la Fundación Ford.
- Innovadores financieros líderes de importantes bancos comerciales: el Morgan Guaranty y el Banco de Montreal.
- Investigadores líderes sobre la micro empresa y sobre la participación económica de la mujer, que incluyen a GEMINI, SEEP, y la Cranfield School of Managment.

De los 40 miembros del Grupo de Expertos y participantes a la reunión, 22 eran mujeres y 22 eran países en desarrollo.

EL PROCESO

En julio de 1993, Gertrude Mongella, la secretaria general de la cuarta conferencia sobre la mujer, invitó al Banco Mundial de la Mujer a presidir el Grupo de Expertos de la ONU sobre la Mujer y las Finanzas en representación del secretariado de la ONU.

En agosto del mismo año, Mongella envió invitaciones a 30 reconocidos líderes mundiales para conformar este Grupo de Expertos, y para participar en la reunión principal que tendría lugar entre el 24 y 28 de Enero de 1994. El Banco Mundial de la Mujer le pidió a los miembros invitados que dieran respuesta a 26 preguntas claves sobre la mujer y las finanzas para finales de octubre.

A fines de noviembre, 20 de los 30 miembros habían enviado más de 200 páginas de respuestas detalladas. Estas fueron procesadas por el WWB para el informe interino, el que entonces fue proporcionado a la ONU y a los miembros del Grupo de Expertos a comienzos de diciembre de 1993.

Al inicio de la reunión del 24 de enero, los participantes llenaron un cuestionario para saber si estaban o no de acuerdo con los principios que se habían esquematizado. Los resultados se usaron en el principio de cada módulo sustantivo para indicar áreas de concenso y de controversia.

La reunión de 4 días y medio empezó con comentarios de Mongella, y una visión general de Nancy Barry, pdte. del Banco Mundial de la Mujer. Se llevaron a cabo 5 módulos, en cada uno de ellos, moderadores e informadores de distintas organizaciones presentaron los temas claves y los puntos principales se discutieron en el grupo.

El informe final del Grupo de Expertos sobre la Mujer y las Finanzas contiene material de cada etapa del proceso. Como resultados de todo el proceso, todas las recomendaciones y principios presentados en este documento reflejan un muy alto grado de acuerdo entre los líderes mundiales acerca de la mujer y las finanzas.

Este informe completo sobre mensajes principales, recomendaciones y marco de acción fue revisado por todos los miembros del Grupo de Expertos y los participantes de la reunión. Este informe final representa un alto grado de acuerdo entre líderes mundiales sobre la micro empresa, la participación económica de la mujer, y los sistemas financieros.

VI. EL PROGRAMA DE LA MUJER*

OBJETIVO

Impulsar y respaldar el desarrollo de las microempresas administradas por mujeres para que participen de manera activa y creciente en la economía formal con sustento en su propia capacidad de competencia.

El objetivo del Programa parte del convencimiento de que en México no se requieren en realidad de empresas grandes o pequeñas, sino de empresas eficientes y capaces de evolucionar con sustento en su respectiva capacidad de competencia. Este programa responde también a la evidencia de que la infraestructura de respaldo empresarial existente en el país, no ha considerado seriamente a la microempresa y mucho menos a la mujer empresaria y, por lo tanto, tampoco sus limitaciones y capacidades particulares. Se propone aceptar el reto de conjugar el sentido social y el enfoque empresarial, reconociendo que de ninguna manera tienen por que ser necesariamente contradictorios y excluyentes. La mayor repercusión social de un nuevo empleo se da cuando adquiere un carácter de permanente.

Conviene agregar que la experiencia a nivel mundial ha demostrado que resulta una absoluta falacia el suponer que la evolución natural de una microempresa es la de convertirse en una pequeña empresa, como igualmente falso que una pequeña deba necesariamente transformarse en mediana o una mediana en grande. Es más, la tendencia reciente está demostrando incluso un sentido inverso. Los cambios en la demanda y la "omnipresencia" de la obsolescencia tecnológica vienen impulsando a las empresas a reducir sus dimensiones para estar en condiciones de aceptar oportunamente la innovación vertiginosa y mantener su capacidad de competencia.

Lo verdaderamente relevante es que la empresa continúe siendo o se convierta en una empresa eficiente. El cambio de dimensiones puede ser un medio o una consecuencia, de ninguna manera una condición o un objetivo en sí mismo.

PRINCIPIOS

El Programa se sustenta en seis principios fundamentales cuya aceptación se convierte en un requisito para incorporar a la acción de fomento un verdadero sentido activo de contribución al desarrollo.

* La información de este capítulo fue extraída del Programa de Impulso y Respaldo de la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos, desarrollado por NAFIN.

- *Se rechaza de manera categórica cualquier criterio de orden asistencialista. Se reconoce que las microempresas administradas por mujeres pueden alcanzar los niveles de eficiencia y competitividad que exige una economía abierta.* Como sucede en diversos países, en México la microempresa administrada por mujeres puede efectivamente alcanzar los niveles de competitividad que exige una economía globalizada. Se parte del reconocimiento de que las unidades empresariales, son capaces de sustentar su permanencia en los mercados sobre las bases de su respectiva competencia.

Este principio debe aceptarse no como una concesión paternalista a las empresas más pequeñas, sino como una convicción de que los niveles de eficiencia y competitividad no son una condición intrínseca del género de quien toma decisiones ni de las dimensiones de los establecimientos productivos.

- *La microempresa requiere de un impulso profesional y de un respaldo integral, accesible y competitivo para evolucionar y trascender a la formalidad.* Es sin duda cierto que la microempresa para su sobrevivencia y desarrollo requiere de acceso al financiamiento en condiciones relativamente competitivas, pero no lo es menos, que no basta el crédito y que resulta indispensable un impulso promocional, un apoyo organizacional y un respaldo de carácter integral, en materia de información, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico, que incida estructuralmente en todos los aspectos que conforman la actividad empresarial.

- *El Programa debe complementar esfuerzos, evitar duplicidades y conjugar acciones para alcanzar con mayor eficacia su objetivo.* En todo el país, diversas dependencias, organismos, entidades e instituciones del sector público, privado y social, realizan importantes esfuerzos y acciones de respaldo de la microempresa y de la mujer empresaria de bajos ingresos. El Programa debe no sólo reconocerlos, sino además complementarlos y fortalecerlos, evitando cualquier tipo de duplicidad o interferencia. Se deberá buscar incluso la concertación de acuerdos de cooperación y acción conjunta aceptando el carácter inductor, catalizador y promocional de la acción de fomento de Nacional Financiera, como banco de desarrollo e instrumento de la política económica.

- *El Programa debe reconocer, capitalizar y continuar los esfuerzos anteriores y apoyarse en las experiencias del exterior para lograr con mayor eficacia y oportunidad sus propósitos.* Sin pretender la simple importación de modelos y reconociendo que en materia de desarrollo económico y social no existen recetas simplistas, para el diseño y actualización del programa se tomarán en particular consideración las iniciativas y los esfuerzos que en el pasado se han llevado a cabo en México para proporcionar impulso y respaldo a la microempresa y a la mujer empresaria de bajos ingresos. También se estudiarán y se tomarán muy en cuenta la experiencia y los esquemas de instituciones de otros países, así como de organizaciones bilaterales y multilaterales de cooperación económica y social, de las que se buscará obtener un respaldo comprometido, sobre todo de carácter técnico.

- *El principal problema y limitación de la microempresa no se deriva de su condición de pequeña sino que actúa sola.* El Programa parte también del reconocimiento de que el verdadero problema y la gran desventaja de la microempresa, no proviene de su condición de pequeña, sino de que actúa sola y de que participa de manera aislada en un contexto de actividad económica crecientemente exigente y de cada vez más profunda y compleja interdependencia. La experiencia internacional demuestra fehacientemente que la acción conjunta de las microempresas se convierte en la mejor estrategia no sólo para acceder a la economía formal, sino además y sobre todo, fortalecer su capacidad de negociación e incrementar integral y colectivamente su capacidad competitiva.

- *La microempresa, en particular la administrada por mujeres, dispone de ciertas ventajas potenciales que bien desarrolladas se convierten en factores decisivos de competencia.* Debe reconocerse que en este estrato empresarial donde la acción de fomento de la banca de desarrollo puede tener una contribución efectiva al combate de la pobreza y a la reactivación económica, pero resulta de la más significativa importancia reconocer también que la microempresa, en particular la administrada por mujeres, puede participar como un agente dinámico de la transformación estructural del aparato productivo.

Es manifiesto que México no requiere en realidad de empresas grandes o pequeñas, sino de empresas eficientes y capaces de evolucionar con sustento en su respectiva capacidad de competencia. Debe también reconocerse que la infraestructura de respaldo empresarial existente ha marginado a la microempresa y aún más a la administrada por mujeres y, por lo tanto, tampoco ha tomado en cuenta sus limitaciones y capacidades particulares.

El Programa propone aceptar el reto de conjugar el sentido social y el enfoque económico-empresarial, demostrando que de ninguna manera tienen por que ser necesariamente contradictorios y excluyentes. La mayor repercusión social de un nuevo empleo se da cuando adquiere su carácter de permanente.

EL SENTIDO DE LA ACCION DE FOMENTO

El sentido fundamental que orienta al Programa es el incremento de la capacidad de competencia de las microempresas de mujeres beneficiarias. No se pretende excluir al autoempleo ni a las microempresas que actualmente operan en la informalidad, pero debe aclararse que los apoyos iniciales se otorgarán precisamente para que evolucionen y accedan a la actividad empresarial formal. El respaldo subsecuente se condicionará de manera invariable a que la microempresa demuestre que va cumpliendo de manera gradual y satisfactoria con las obligaciones que le exige la propia formalidad.

Las nuevas microempresas, aquellas que surjan como resultado de la acción promocional del propio Programa, deberán integrarse de inicio a la economía formal.

EL UNIVERSO MICROEMPRESARIAL DE ATENCION

Los criterios en los que podría sustentarse la definición de cada universo microempresarial de mujeres, podrían derivarse de la intención particular de atender a las empresas localizadas en cierta región, entidad, municipio o comunidad; del propósito de mantener una especialización en una cierta rama de actividad económica, o bien de una intención específica de fomento, como pudiera ser el desarrollo de proveedores o la formación de una red de pequeños distribuidores de una determinada empresa, o bien la integración y desarrollo de un grupo de empresas orientadas a la exportación o localizadas en un determinado parque o distrito empresarial.

El universo podría derivarse también de una combinación de criterios y propósitos. La decisión recaerá en los Agentes Locales o en las microempresas que decidan agruparse y promover la creación de un a Organización De Fomento (ODF). El universo objetivo del programa estará integrado por la suma de los universos particulares de atención. De esta manera, el programa se irá conformando de abajo hacia arriba, con un carácter interactivo y como una respuesta flexible a una realidad heterogénea.

A nivel de cada localidad, el universo particular se irá conformando con las microempresas de mujeres en operación que se registren mediante la entrega de su formato de autodiagnóstico, y con los autodiagnósticos de las mujeres que manifiesten su intención y compromiso de participar en la actividad empresarial.

En una región, Estado o Municipio podrán identificarse y establecerse diversos universos microempresariales de alcance sectorial, tomando en consideración que la especialidad productiva tiene ventajas operativas relevantes al presentarse un proceso acumulativo de experiencia y profundización que contribuye sin duda a una mayor eficacia y rentabilidad de las ODF's.

LOS AGENTES LOCALES

A través del Programa, se pretende complementar el esfuerzo que los agentes locales estén dispuestos a llevar a cabo para impulsar el desarrollo de la microempresa en sus respectivas comunidades, estados o regiones y la incorporación y/o consolidación de la mujer en las actividades productivas. Los Agentes Locales, que se espera participen comprometidamente en la iniciativa de crear, por conducto de la microempresa, nuevas oportunidades de empleo productivo y eficiente para las mujeres de bajos ingresos de su localidad, será, entre otros, los gobiernos estatales y municipales; las delegaciones de dependencias federales; los principales empresarios de la industria, el comercio y los servicios, en particular los de carácter financiero y de consultoría; las universidades e instituciones de educación media y superior; los institutos de capacitación para el trabajo; los centros de investigación, las agrupaciones gremiales y, en general, las organizaciones

no gubernamentales interesadas en la solución de los problemas sociales y económicos del ámbito respectivo.

El compromiso efectivo de los agentes locales será requisito para activar el Programa en una localidad. Se pretende acompañar pero no sustituir la iniciativa, ni desplazar la acción emprendedora de los directamente responsables de transformar su propia realidad.

Los compromisos que podrán asumir los agentes locales son:

Recursos.- podrán adoptar recursos para el financiamiento decreciente de los gastos de las Organizaciones de Fomento, hasta en tanto alcanzan el punto de equilibrio y se convierten en autosuficientes.

Riesgo.- Aportaciones de recursos, bienes o avales a los Fondos de Contingencia.

Recursos.-

- a) Consolidación de paquetes de demanda y contratos de adquisición de mediano y largo plazo para impulsar el desarrollo de microempresas de calidad.
- b) Aportación de horas-técnico para propósitos de asesoría técnica.
- c) Aportación de horas-técnico-instructor y de estadias en sus propias instalaciones para fines de capacitación.
- d) Programas de capacitación extraescolar.
- e) Apoyo de servicio social.
- f) Proyectos de soluciones e innovaciones tecnológicas.
- g) Elaboración de estudios sectoriales e investigaciones de mercado para las microempresas del universo de atención.

Los agentes locales podrán asumir una posición aún más comprometida aceptando instrumentar, con el respaldo de NAFIN, un programa de desarrollo integral de proveedores o de distribuidores con las microempresas en operación o de nueva creación de la propia localidad.

LA ORGANIZACIÓN DE FOMENTO (ODF)

Para instrumentar la iniciativa de los agentes locales y operar el Programa se formarán Organizaciones de Fomento (ODF's), cuya estructura directiva, organizacional y funcional se apegará al modelo y reglas de operación del propio Programa; así como a los procedimientos operativos de los manuales de administración, crédito, cobranza, asuntos jurídicos, contabilidad, finanzas y tesorería, que serán proporcionados y actualizados por NAFIN. La acción promocional y el respaldo integral de la ODF se apoyarán, de manera flexible, en las guías e instructivos correspondientes. Este marco normativo será dinámico y

se irá enriqueciendo con la experiencia y las recomendaciones específicas de las propias ODF's.

La ODF podrá constituirse expresamente para participar en este programa, aunque también entidades o empresas ya constituidas podrán adecuar sus funciones para participar como ODF's. En los casos excepcionales en que la ODF se convierta en intermediario, tendrá que adoptar la figura jurídica que le permita realizar la función de intermediación financiera y, por supuesto, cumplir estrictamente con lo establecido en las leyes y reglamentos que regulan la práctica de intermediación financiera, así como la normatividad operativa establecida por NAFIN para los integrantes de su red de intermediación.

La ODF podrá operar con y sin afanes de lucro, pero sin perder de vista su objetivo y su razón de existir: el impulsar y respaldar a las microempresas de mujeres que conforman su universo de atención para que participen crecientemente en la economía formal, con sustento en su respectiva capacidad de competencia.

El operar sin afán de lucro, no significará de ninguna manera que no deba actuarse con criterios estrictos de eficiencia y rentabilidad. Difícilmente podrá inculcar estos valores empresariales quien no es capaz de predicar con el ejemplo. Se considera que el personal de una ODF tiene el legítimo derecho de ver reflejada su eficiencia en el trabajo en mayores niveles de bienestar, por lo que las reglas de operación de las ODF establecerán las obligaciones de distribuir el 50% de las utilidades generadas entre el personal a través de bonos e incentivos de actuación. El 50% restante se transferirá a los fondos de contingencia.

Para las ODF con afán de lucro, se establecerán diversas reglas especiales, entre las que destacan las siguientes:

1. En un plazo determinado el nivel máximo de concentración de capital será el 5%.
2. Todos los socios accionistas deberán mantener su trabajo en la ODF como su fuente principal de ingresos.
3. Antes de un año, las microempresas del universo de atención deberán ser propietarias de cuando menos el 30% del capital de la ODF.
4. La ODF deberá restituir el fondo de contingencia los recursos con que financió sus gastos iniciales, con el 20% de las utilidades incrementales que obtenga.

En ambos casos, el personal de las ODF se seleccionará y contratará de acuerdo con las reglas de operación correspondientes. Los principales directivos serán designados y ratificados periódicamente por los agentes locales y las microempresas que integran el universo microempresarial de atención.

Las microempresas de mujeres en operación obtendrán su registro en el programa y se harán acreedoras al respaldo correspondiente mediante la entrega de un reporte de

autodiagnóstico, cuyo formato será proporcionado por NAFIN. Las mujeres de la localidad que aún no participen en la actividad empresarial, pero que tengan intención de hacerlo, podrán obtener su registro en el programa a través de un reporte especial de autodiagnóstico de la iniciativa empresarial. La ODF deberá complementar esta autoevaluación preliminar con un diagnóstico complementario, que llevará a cabo con su propio personal técnico y/o con el respaldo de estudiantes egresados de universidades o instituciones de educación superior, con las que se concertan acuerdos de cooperación y acción conjunta. El diagnóstico particular y la conformación del universo microempresarial da atención corresponderá al proceso dinámico y continuo.

El autodiagnóstico y el diagnóstico complementario tendrán dos objetivos particulares, uno relacionado con la situación de las microempresas y otro con la realidad de la mujer empresarial.

A través del diagnóstico de la situación empresarial pretende identificar la presencia, el grado y repercusión de las limitaciones estructurales características de la microempresa, así como las acciones y medidas que se están adoptando para superarlas.

Adicionalmente se busca conocer el grado de aprovechamiento que se esta haciendo de las ventajas competitivas de la microempresa.

Mediante el autodiagnóstico y diagnóstico de la mujer empresaria se persigue evaluar el grado de cumplimiento de un perfil de competencia empresarial que será determinado previamente por el programa, que considera no sólo los conocimientos indispensables, sino las actitudes y capacidades necesarias y convenientes para desempeñar con eficiencia y eficacia la actividad empresarial.

Los resultados de autodiagnósticos y diagnósticos constituirán el punto de partida para el diseño de los planes de acción para el incremento de la competitividad que habrá de preparar las ODF's para cada microempresa de su universo de atención.

Entre las ventajas competitivas que son generalmente desaprovechadas por parte de las microempresas, figura de manera preponderante la que se refiere a la atención de nichos de mercado diferenciados y de reducida demanda. Por lo general, los microempresarios y microempresarias tienden a seleccionar sus actividades productivas con criterios de herencia familiar, por imitación de lo que hacen las empresas de otros estratos o por la capacitación obtenida en experiencias laborales. Otro de los criterios es el de producir bienes para los consumidores del mismo estrato de bajos ingresos en que se desenvuelven la propia microempresa. Con particular frecuencia, la microempresa pretende producir y competir en la fabricación de bienes generalizados de reducida calidad y de consumo masivo, cuando debiera ser precisamente lo contrario y producir artículos selectos y diferenciados que son demandados por grupos reducidos de altos ingresos que aprecian los diseños especiales, que están dispuestos a pagar por la exclusividad y que no acudan a los centros de consumo masivo. La equivocación de un vehículo de distribución se refleja

claramente cuando al microempresario le ofrecen pedidos con volúmenes exorbitantes y le ofrecen precios muy reducidos con relación a sus costos.

NAFIN habrá de inducir, financiar, facilitar y complementar el esfuerzo de las ODF's pero de ninguna manera habrá de sustituirlas en la responsabilidad clásica de impulsar y respaldar a través de la acción promocional a las microempresas que integran su universo de atención.

NAFIN buscará concertar acuerdos de cooperación y acción conjunta y proporcionará respaldo técnico y financiero para contribuir a que la respuesta de servicios de las instituciones que integran la infraestructura de respaldo, sea cada vez más adecuada a los requerimientos, limitaciones, modalidades y potencialidades de la microempresa y de la mujer empresaria de bajos ingresos. Las ODF's, son el respaldo de NAFIN, se vincularán en su respectivo ámbito de operación, y a través de alianzas y convenios particulares, con las instituciones que proporcionan el respaldo específico de información, financiamiento, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico, con el fin de inducir y facilitar el respaldo correspondiente a las microempresas de su universo de atención. Esta tarea de vinculación, interlocución y enlace entre microempresas e instituciones de respaldo, constituirá una de las misiones fundamentales de las ODF.

La misión fundamental de las ODF's no será precisamente la de canalizar recursos, aún los de fomento, sino la de impulsar, por una parte, las acciones empresariales que contribuyen con mayor profundidad, repercusión y prontitud al desarrollo de sus ventajas potenciales y al incremento de la competitividad de las microempresas de mujeres que integran su universo de atención y, en consecuencia al respectivo aumento de utilidades y de bienestar familiar, así como la de asegurar, por otra parte, que las inversiones y acciones empresariales correspondientes, reciben un respaldo integral en materia de financiamiento, información, capacitación y soporte tecnológico, en términos adecuados, accesibles, oportunos y competitivos. De hecho la ODF debe convertirse en interlocutor y asesor experto para la obtención de servicios de respaldo empresarial. Y el propósito último será que todas las microempresas de mujeres atendidas, aún cuando no sean las propietarias del patrimonio familiar, reciban la oportunidad de generar un precedente favorable y demostrar con resultados que son sujetos confiables para el sistema formal de respaldo técnico, administrativo y financiero.

Respetando un enfoque de demanda y no de oferta, se buscará que sean las propias microempresarias las que determinen sus requerimientos específicos de respaldo técnico y financiero, reconociendo que las iniciativas que podrán tener la mayor rentabilidad, eficacia y resultados concretos en el menor plazo, serán las que diseñen e instrumentan las propias microempresarias cuando se agrupen para participar en un esfuerzo de acción conjunta para el beneficio colectivo.

La ODF habrá de concentrar su esfuerzo y misión en la acción promocional y no tendrá que proporcionar los servicios de respaldo, salvo en los casos en que alguno de ellos

no esté disponible en su localidad o bien cuando demuestre que al otorgarlo directamente, sobre bases de rentabilidad y autosuficiencia, éste resulta más adecuado, accesible, oportuno o competitivo, con respecto a las alternativas disponibles en la localidad, en cuyo caso NAFIN le apoyará con financiamiento de largo plazo y asesoría técnica en la construcción de la infraestructura y de la capacidad técnica necesarias.

LA ACCION PROMOCIONAL

Las ODF's deberán desechar la actitud tradicional de pasividad y complacencia, característica de los intermediarios financieros, y asumir en cambio una posición activa y comprometida con la sobrevivencia y el desarrollo de las microempresas de la localidad.

A partir de un autodiagnóstico y un diagnóstico de competitividad empresarial aplicado a cada microempresa del respectivo universo, la acción promocional se orientará básicamente hacia el impulso de iniciativas que eliminen aquellos obstáculos y limitaciones que impiden o retrasan el incremento de la competitividad y el acceso a la economía formal. En el sentido de tal propósito se promoverán proyectos estratégicos de inversión, iniciativas empresariales de concertación que propicien o faciliten la adecuada articulación productiva, y aquellas otras de organización y acción inter-empresarial que contribuyan al incremento de la competitividad colectiva de las microempresas del respectivo universo de atención.

A partir de un diagnóstico individual de todas y cada una de las microempresas que integran el respectivo universo de atención, la acción promocional que realice la ODF deberá dirigirse, en primer término hacia la identificación, inducción y asesoría de las acciones empresariales e inversiones de activos fijos que propician el desarrollo de sus capacidades competitivas y que directamente contribuyen en el incremento de la eficiencia, a la modernización integral y eventualmente al aumento de la capacidad productiva y de la venta de sus bienes o servicios. En segundo término, deben ser objeto de acción promocional, aquellas nuevas inversiones a través del eslabonamiento productivo y la formación de nuevas empresas de las dimensiones requeridas, cuyas producciones y términos de oferta pueden contribuir al incremento de la competitividad de varias microempresas del universo, como pudieran ser las dedicadas a producir algunos de los componentes que inciden de manera determinante en la calidad de los productos o servicios de las microempresas.

Los criterios para calificar el carácter estratégico de otros nuevos proyectos dependerán de las vocaciones productivas y prioridades de desarrollo de la respectiva localidad. De esta manera, podrán seleccionarse inversiones que permitan un aprovechamiento intensivo y racional de materias primas disponibles en la localidad, o bien aquellas inversiones altamente generadoras de empleo o de actividad económica y que, a través de un efecto multiplicador, impulsan el desarrollo de la región respectiva.

También serán objeto de atención prioritaria las nuevas inversiones en actividades de servicios que en paralelo permitan una recomposición del tiempo y esfuerzo de trabajo de las mujeres empresarias a fin de evitar que la actividad empresarial represente una simple sobrecarga adicional de responsabilidades y tareas para la mujer.

En particular, habrán de promoverse, con un enfoque franquiciable, proyectos de inversión considerados estratégicos para capitalizar las ventajas competitivas de microempresas de mujeres y que facilitan, por lo tanto, la incorporación eficiente de la mujer a las actividades productivas.

Una de las más importantes tareas de la acción promocional de las ODF's será la de concertación, que implica inducir, impulsar y respaldar a las microempresas de mujeres del universo de atención, para que logren su vinculación con los mercados industriales, de distribución y consumo; así como de articulación con las fuentes de proveeduría de insumos, materias primas y servicios, con el fin de alcanzar o consolidar su efectiva incorporación al encadenamiento productivo de la economía formal y eficiente.

De manera particular, las ODF's deberán promover y respaldar la concertación de compromisos formales y de largo plazo de relación productiva entre las microempresas, por una parte, y las pequeñas, medianas y grandes empresas de su localidad, por la otra, a través de mecanismos de subcontratación y, en particular, de esquemas de desarrollo de proveedores y de sistemas distributivos.

Deberán inducir asimismo la aplicación parcial del poder de compra de las entidades y dependencias del sector público y de las grandes empresas del sector privado que operen en la localidad, como un instrumento activo de fomento al desarrollo de las microempresas de mujeres de la región correspondiente, con la intención de que su vinculación formal con una demanda potencial de mediano y largo plazos, justifique la formación de nuevas microempresas y las inversiones de activos fijos de modernización e incremento de eficiencia y competitividad.

La inversión conjunta para el establecimiento de unidades de servicios comunes, es otra alternativa de singular relevancia para que las microempresas de mujeres incrementen rápidamente sus índices de eficiencia y competitividad, como pudieran ser también las destinadas a la adquisición y operación colectiva de bodegas de almacenamiento o de equipo de transporte, así como de laboratorios de control de calidad o de centros de diseño, de cómputo o de investigación y desarrollo tecnológico.

La ODF deberá diseñar esquemas especializados de cooperación entre microempresarias, que incluya tanto mecanismos de alianza estratégica como eventuales coinversiones que fortalezcan la competitividad empresarial, en su conjunto. La eventual formación de distritos empresariales en los que diversas microempresas o sólo disponen de servicios comunes sino que concertan producciones complementarias, deberá ser objeto especial de fomento y respaldo integral.

SERVICIOS DE RESPALDO FINANCIERO

A) LINEAS GLOBALES DE CREDITO

Por lo que hace al financiamiento, el programa actuará en dos sentidos: por una parte, concertará acuerdos generales de participación y cooperación con bancos comerciales o intermediarios financieros no bancarios, integrantes de la red de intermediación de NAFIN, para que con un enfoque de negocio de mediano y largo plazos y un sentido de desarrollo de empresas-cliente, atiendan las recomendaciones de financiamiento a microempresas que les sean presentadas por las respectivas ODF's, sobre la base de un compromiso de toma gradual de riesgos individuales.

Por otra parte, se apoyará a las ODF's para que concierten alianzas con los intermediarios formales que actúan en su localidad, mediante las cuales, ambas instituciones complementen y compartan esfuerzos, tareas y márgenes de intermediación. La ODF podría realizar las tareas de análisis de riesgo, evaluación de proyectos, conformación de solvencia y de seguimiento y monitoreo de empresas y proyectos, con base en la capacitación y las metodologías proporcionadas por el propio intermediario financiero, quien, por su parte, se haría responsable de la autorización, formalización, operación y cobranza de los créditos, asumiendo por supuesto el riesgo que no fuera cubierto por NAFIN y/o por la garantía del fondo de Contingencia, en cuya proporción otorgaría únicamente un servicio bancario de administración (registro cobranza y control) de la operación crediticia, a cambio de una comisión que se concertaría globalmente con NAFIN para el programa.

Cuando la ODF demuestre que puede actuar como la única opción o como la alternativa más eficaz para canalizar financiamiento al respectivo universo empresarial, sobre bases sólidas de rentabilidad y autosuficiencia, NAFIN podrá respaldar con financiamiento directo y asesoría técnica el desarrollo de la infraestructura técnica, física y de recursos humanos necesaria para participar también como intermediario financiero. Por supuesto, en este caso, la ODF tendrá que constituirse como organismo auxiliar del crédito o establecer y administrar un Fideicomiso de Fomento en NAFIN y, por supuesto, cumplir con la legislación que regula la práctica de intermediación financiera, con las disposiciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y con la normatividad vigente para todos los integrantes de la red de intermediación de NAFIN.

Con intermediarios financieros y ODF's los recursos del fondeo de NAFIN, se canalizarán de manera automática a través de las líneas de crédito y no de operaciones de descuento individual.

Tomando en consideración que la misión fundamental de una ODF no es el otorgamiento de créditos, sino el impulso de la competitividad de las microempresas, se considerará como alternativa el que la ODF, de manera temporal administre créditos directos de NAFIN, con la intención de conformar sujetos de crédito y persuadir

gradualmente a los intermediarios financieros formales de la conveniencia de aceptar un riesgo creciente y extender su respaldo crediticio a las microempresas que integran el respectivo universo de atención. En una primera fase, la ODF establecería una alianza para sustituirla más adelante por una alianza permanente con un intermediario financiero formal.

También podrán abrirse dos líneas de crédito para apoyar con financiamiento a las microempresas que integran el universo de atención de una ODF. En este caso, el importe acumulado de ambas líneas se establecerá en función del alcance del componente de garantía del Fondo de Contingencia.

Una de las líneas sería utilizada por los intermediarios financieros formales y la otra por la propia ODF, para financiar las siguientes operaciones:

- Los primeros créditos para financiar necesidades de capital de trabajo de cada microempresa.
- Los créditos para controlar servicios de información, asesoría técnica, capacitación y soporte tecnológico.

NAFIN buscará que, a través de un proceso gradual, las ODF's y las microempresas que integran el respectivo universo de atención, se vayan convirtiendo en sujetos de crédito directo de los intermediarios bancarios y no bancarios, a los que NAFIN podría fondear complementariamente las operaciones de largo plazo.

Además de fondeo, NAFIN instrumentará un programa de capacitación y asesoría técnica en materia de micro-financiamiento y financiará en créditos de primer piso de largo plazo las inversiones que realicen los intermediarios para constituir o fortalecer una infraestructura física y técnica especializada en la atención de micro-créditos para la mujer empresaria.

B) ARRENDAMIENTO FINANCIERO

Reconociéndose que la inversión de activos fijos se convierte en un propósito fundamental del Programa, ya que sólo de esta manera se logrará la modernización productiva y la acumulación de capital por parte de las microempresas, con el respaldo y asesoría de las autoridades, se diseñará un esquema de arrendamiento financiero mediante el cual diversas microempresas, preferentemente de una misma actividad económica, concentran sus proyectos de inversión y sus requerimientos de activos fijos en su respectiva ODF, la cual solicita y obtiene, un carácter de acreditado de un intermediario formal o bien directamente de NAFIN, el financiamiento global del Programa, para la correspondiente adquisición de activos fijos.

En este caso, la ODF será la propietaria de los bienes adquiridos con los recursos de un crédito global, que se individualizaría a través de la celebración de contratos de arrendamiento financiero con cada una de las microempresas participantes, las que

recibirían los bienes solicitados mediante la celebración de un contrato de arrendamiento financiero, en el que se establecería no sólo la obligación de las microempresas de cubrir oportunamente el importe de las rentas acordadas y el derecho de recibir la propiedad de los bienes al final del proceso, sino también su aceptación para que, ante la eventual imposibilidad de cubrir sus compromisos financieros, los bienes y los derechos sean transferidos de manera automática a otra microempresa que acepte intervenir como arrendatario sustituto y asumir el compromiso de continuar cumpliendo las obligaciones contractuales, capitalizando en su favor las rentas-amortizaciones que haya cubierto el anterior arrendatario, para quien la operación de arrendamiento financiero se convertiría en una de arrendamiento puro, cuya vigencia concluiría al momento de la transferencia de los derechos y las obligaciones del contrato.

De un mecanismo de esta naturaleza podrían destacarse las siguientes ventajas particulares:

- 1) *Se establece un mecanismo de salida y de mantenimiento de empleo.* A la microempresaria, que durante la operación no descubre en sí misma aptitudes emprendedoras y capacidad de administración, y por lo tanto no desea continuar su aventura empresarial, se le proporcionaría un mecanismo de salida que le permitiría reubicarse en un trabajo asalariado sin tener que perder o mal vender su tal vez modesto pero sin duda importante patrimonio. La ODF buscará que la oportunidad de empleo surja de la microempresaria arrendataria que la sustituya.
- 2) *Los activos fijos continúan en operación productiva.* Cuando una de las microempresas fracasa, la actividad económica no tiene que suspenderse, como sucede en las operaciones de crédito directo, con lo que se reduciría sensiblemente el riesgo de la operación, al trasladarse la custodia de los bienes a otra u otras microempresarias, sin que implique la responsabilidad de adquirirlos de inmediato, sino la posibilidad de lograrlo asumiendo el compromiso de incorporarlos a su proceso productivo y cubriendo las rentas adicionales previstas.
- 3) *Se facilita la selección natural y la evolución de las microempresas.* El esquema permitirá una selección natural, en la que las mujeres que se confirmen como verdaderas mujeres de empresa irán consolidando el esfuerzo colectivo y haciendo lo posible que aquellas que decidan abandonar la iniciativa resuelvan temporalmente su problema de desempleo a través de la simple renta, igualmente temporal, de activos productivos.
- 4) *Se consolida y se capitaliza el esfuerzo colectivo.* Al formalizar y administrar la ODF una sola operación de crédito global, se eliminaría la restricción estructural para el intermediario e incluso para la propia NAFIN, del reducido monto del primer crédito para cada una de las microempresarias que participen en la iniciativa conjunta.
- 5) *Se elimina el obstáculo del importe reducido del primer crédito.* Cada vez resultará más difícil que una microempresaria caiga en situación de incumplimiento, ya que conforme avance la operación y cubra oportunamente

sus obligaciones, cada vez tendrá más que perder si no cumple, pues no podrá capitalizar en su favor el importe de las rentas que hubiese pagado.

- 6) *Se torna cada vez más difícil y menos probable e incumplimiento.* En sentido contrario, pero con similar efecto positivo, en la medida en que una microempresaria vaya cubriendo un número cada vez mayor de rentas-amortización, más atractivo resultará para las demás microempresarias sustituirla y capitalizar en su favor el importe de las rentas que la primera hubiese acumulado. En proporción similar se irá reduciendo también el riesgo de no recuperación y la eventual afectación del Fondo de Contingencia.
- 7) *Se incentiva la sustitución de deudores por los más eficientes.*

C) RESPALDO A LAS ODF's

Nacional financiera proporcionará el siguiente respaldo a las ODF's:

Fondeo o financiamiento de iniciativas: Cuando la ODF actúe como intermediario financiero, NAFIN le proporcionará el fondeo a través de la apertura de líneas de crédito y, en otros casos financiará las iniciativas recomendadas por las propias organizaciones por conducto de intermediarios formales de su red de intermediación. Cuando la ODF no actúe como intermediario financiero, administrará en paralelo una línea de NAFIN de primer piso para financiar a las microempresas el pago automático de los servicios de capacitación, información, asesoría técnica y soporte tecnológico.

Fortalecimiento institucional: Créditos directos de largo plazo para la construcción o adquisición de inmuebles y para la adquisición de tecnología, así como de mobiliario y equipo de cómputo y comunicación. Organización de programas de capacitación y actualización técnica de recursos humanos. Manuales de operación y control.

Vinculación con fuentes de respaldo: En el contexto de acuerdos marco de cooperación y acción conjunta, NAFIN apoyará a las ODF's en la concertación de alianzas y convenios con las instituciones que integren la infraestructura de servicios de respaldo especializado, en materia de información, financiamiento, asesoría técnica, capacitación y soporte tecnológico.

Cooperación entre ODF's: NAFIN organizará el intercambio de experiencia, promoverá y facilitará las iniciativas de cooperación conjunta entre las propias ODF's, con el propósito de fortalecer su capacidad de negociación e incrementar la eficacia de su acción promocional y de su vinculación con la infraestructura de respaldo.

Información: NAFIN proporcionará a las ODF's información periódica y especial sobre esquemas y experiencias nacionales y del exterior, situación y tendencias de

mercados, perfiles de inversión y además consolidará la base de datos del sistema de información empresarial.

Monitoreo y calificación: NAFIN mantendrá un monitoreo continuo del funcionamiento de la ODF y le asignará periódicamente una calificación de eficiencia y productividad, con base en la cual se ajustará la relación de cobertura entre el Fondo de Contingencia y la Línea Global de Crédito.

D) LA TOMA DE RIESGOS

NAFIN podrá fondear hasta el 100% de las operaciones de crédito a las microempresas que atienda una ODF, pero asumirá un cierto porcentaje máximo de riesgo crediticio el cual será dinámico y por lo tanto ajustado en función de la calificación de eficiencia y productividad asignada a la propia ODF. El riesgo adicional será absorbido por los intermediarios financieros, los Agentes Locales y Externos y directamente por las propias microempresas que integren el universo de atención respectivo, mediante las aportaciones que realicen al Fondo de Contingencia. Los porcentajes específicos serán dinámicos y variarán en cada caso, dependiendo del comportamiento y de los resultados obtenidos por las ODF's y las propias microempresas atendidas.

E) EL RESPALDO CONDICIONAL

Oportunidad de importes de crédito crecientes por microempresas en relación directa con la en el cumplimiento de obligaciones de pago y del avance en el proceso de formalización, con un límite máximo de endeudamiento individual vigente de \$ 50,000.00.

Para el primer acceso al crédito se establecerán requerimientos mínimos y no se excluirán a las microempresas informales, los importes se incrementarán de manera automática y en forma escalonada en la medida en que la microempresa cumpla oportunamente con sus obligaciones de pago y avance en el proceso de formalización. De esta manera sólo podrán recibirse más de tres créditos o superarse determinados saldos de endeudamiento, conforme la microempresa demuestre que va cumpliendo gradual pero efectivamente sus obligaciones laborales para con sus trabajadores y sus compromisos para con la sociedad, en materia fiscal y de protección del medio ambiente.

El Programa funcionará con un carácter selectivo y dinámico, en el que propio esfuerzo empresarial habrá de determinar las características del respaldo integral, el cual no se concibe como un estímulo generalizado, al que una empresa se hace acreedora simplemente por calificar como microempresa, sino que se otorga como reconocimiento y complemento de las decisiones y compromisos que asume y cumple la mujer que la administra, de tal manera que se apremie la iniciativa y el compromiso de acción. El Programa dispondrá de un sistema operativo en que si una microempresaria avanza hacia la

formalidad y cumple con las responsabilidades que concertó, recibirá un respaldo creciente, como incentivo a la eficiencia y un reconocimiento al cumplimiento de obligaciones y compromisos. De esta manera, si la microempresa cumple con sus compromisos de formalización y sus obligaciones de pago, sin registrar retraso alguno, el respaldo técnico y financiero se incrementará automáticamente, pero si, por el contrario, surgen retrasos en el pago oportuno el apoyo técnico y el importe de la correspondiente línea de financiamiento se congelaría o incluso se reducirá, también de manera automática e irrevocable.

Condicionar el tratamiento preferencial al cumplimiento de ciertas obligaciones, pretende no sólo convertir al respaldo técnico y financiero en un incentivo especial para estimular la responsabilidad empresarial, sino dar también mayor racionalidad a los recursos del Programa, ya que si la propietaria o administradora de la microempresa tiene la certeza de que su capacidad de acceso efectivo al respaldo depende básicamente de su propio comportamiento, va a utilizar toda su capacidad e imaginación para no cumplir sus obligaciones; si lo logra, se habrá avanzado en la formación y fortalecimiento de una clase empresarial competitiva, si fracasa en su intento, el riesgo de desperdiciar un esfuerzo de fomento se iría reduciendo en similar proporción, y los recursos preferenciales tenderían a concentrarse cada vez más en el impulso de las verdaderas mujeres empresarias, capaces de sobrevivir y participar en la economía formal con sustento en su propia capacidad de competencia.

F) LAS TASAS DE INTERES Y EL COSTO DE FINANCIAMIENTO

Tasa de interés positivas diferenciadas e incorporadas en un importe de paga fijo y márgenes de intermediación libres, sujetos a negociación y a una práctica de competencia efectiva.

Se aplicarán en el financiamiento tasas de interés positivas con un importe de pago fijo reconociendo lo que la experiencia ha demostrado de manera determinante, en el sentido de que el factor que más incide en el cumplimiento de obligaciones de la microempresa es la certidumbre en cuanto al monto a pagar. Sin otorgar ningún tipo de subsidio, se establecerá una diferenciación en las tasas e importes fijos, preferenciando al financiamiento de activos fijos sobre el capital de trabajo y a la inversión conjunta sobre la inversión individual.

Las ODF's negociarán y concertarán con los intermediarios financieros los márgenes de intermediación, así como, en su caso, las proporciones en que habrán de compartirlos, asegurando la competitividad del costo de los recursos para la microempresa y la rentabilidad de las operaciones para ambos.

Si el comportamiento real de las tasas de interés en el mercado es inferior al pronosticado por NAFIN para determinar el importe de pago fijo, el 50% del diferencial favorable se concentrará en un fondo de compensación que permita a NAFIN absorber los

diferenciales negativos cuando se presente la situación inversa, y el 50% restante se incorporará a un segundo Fondo para el Fortalecimiento del Programa, al que podrán aportar recursos Agentes Locales y Externos y el Gobierno Federal, en virtud de que destinarán exclusivamente a financiar inversiones y gastos que permitan incrementar la capacidad de NAFIN para proporcionar respaldo directo a las ODF's.

G) EL FONDO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROGRAMA (FFP)

Se prevé la formación de un fondo para financiar las inversiones y gastos que permitan incrementar la efectividad y el alcance del Programa, en especial, a través del fortalecimiento institucional de las ODF's. Los respectivos recursos habrán de provenir de una parte del diferencial que se vaya generando de un comportamiento favorable de las tasas de interés con respecto a los niveles de pronóstico, así como de aportaciones que realicen los Agentes Locales y los Externos, en particular los organismos multilaterales y bilaterales de cooperación para el desarrollo. Las ODF's, con fines de lucro, también habrán de efectuar aportaciones al Fondo en calidad de retribuciones por el soporte recibido, siempre por conducto de un porcentaje determinado de las utilidades incrementales que vayan obteniendo. Se solicitará el respaldo del Gobierno Federal a través de la SHCP para incrementar la capacidad de acción del Fondo de Fortalecimiento del Programa.

a) Estudios e investigaciones para ampliar la base de datos del sistema de información especializada para la microempresa. Se encomendarán estudios e investigaciones a universidades y firmas de consultoría para ampliar la base de datos del sistema de información especializada para la microempresa, bajo un procedimiento de preguntas y respuestas.

b) Programas de capacitación y superación profesional para el personal técnico de la ODF. Se organizará un programa permanente de capacitación, superación profesional y actualización para el personal técnico y directivo de la ODF, en las diversas disciplinas que le permita incrementar la efectividad de su acción promocional.

c) Programas de asistencia técnica para incrementar la eficiencia y eficacia de las ODF's. Con el respaldo de asesores externos se proporcionará asistencia técnica al personal técnico y directivo de las ODF's para incrementar la eficacia y eficiencia de su acción de fomento. En particular, se promoverá la asesoría técnica de las ODF's con mayor éxito hacia las de nueva creación.

d) Coparticipación con las instituciones que integran la infraestructura de respaldo en proyectos de servicios especializados para las microempresas en información, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico. Con recursos del Fondo se participará con las instituciones de los sectores público, privado y social, que integren la infraestructura de respaldo, en la organización y co-financiamiento de proyectos de servicios especializados para la microempresa en materia de información, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico.

e) *Capitalización de experiencias en el respaldo de la microempresa y de la mujer empresaria de instituciones del exterior.* Se buscará capitalizar las experiencias exitosas en el mundo en el impulso y respaldo de la microempresa y de la mujer empresaria, para lo cual se promoverán, y financiarán con recursos del Fondo, talleres y seminarios y estadias en México de expertos internacionales en la materia, así como la realización de viajes de investigación a diversos países para estudiar de manera directa el funcionamiento de las instituciones del exterior, por parte de personal de NAFIN directamente responsable de la coordinación y operación del Programa y de los directivos de las ODF's.

f) *Coparticipar en inversiones conjuntas de activos fijos y en el fortalecimiento de la capacidad técnica colectiva de las ODF's que extiendan su acción promocional y demuestren la eficiencia y rentabilidad.* Con recursos del Fondo se coparticiparía en inversiones conjuntas de activos fijos y en los gastos para el fortalecimiento de la capacidad técnica colectiva de aquellas ODF's, que extiendan su acción promocional y demuestren eficiencia y rentabilidad en su operación.

g) *Investigaciones para precisar las actividades productivas más idóneas para promover la incorporación de la mujer de bajos ingresos en función de las ventajas potenciales de la microempresa y de la mujer empresaria.* Se llevarán a cabo estudios e investigaciones para precisar, a nivel regional, estatal, municipal y comunitario, las actividades productivas más idóneas para promover la incorporación de la mujer de bajos ingresos, en función de las características particulares de cada mercado y de las ventajas potenciales de la microempresa y de la mujer empresaria.

h) *Identificación y registro documental y audiovisual de casos exitosos.* Con la colaboración de las ODF's y los recursos del Fondo, se encomendará a firmas especializadas, la identificación y registro documental y audiovisual de casos exitosos, para su posterior difusión entre las microempresas que integran el universo general de atención.

i) *Identificación, adquisición, difusión o promoción de transferencias, de innovaciones tecnológicas y mejoras técnicas para microempresas.* Se diseñará e instrumentará un programa específico para identificar, y en su caso adquirir, difundir y/o promover la transferencia de innovaciones tecnológicas y mejoras técnicas que hayan sido desarrolladas por o ara microempresas. La fuente de tales iniciativas podrá localizarse tanto dentro del país como en el exterior, y la difusión correspondiente será realiza por las propias ODF's entre las microempresas que integran su universo de atención.

j) *Programa de capacitación y asistencia técnica de las ODF para el impulso y respaldo de inversiones y acciones microempresariales para la protección ecológica y el mejoramiento del medio ambiente.* Se diseñará e instrumentará asimismo un programa particular de capacitación y asistencia técnica del personal técnico y directivo de las ODF para el impulso y respaldo de inversiones y acciones microempresariales que incidan favorablemente en la ecología y/o reduzcan los efectos contaminantes de la actividad productiva y contribuyan en tal virtud al mejoramiento del medio ambiente.

H) EL FONDO DE CONTINGENCIA

De acuerdo con las reglas de operación que proporcione NAFIN, cada una de las ODF's administrará un Fondo de Contingencia, el cual se formará con las aportaciones que realicen los Agentes Locales, los Externos, las propias microempresarias que integren el universo de atención respectivo, por factores de riesgo, y las propias ODF's, cuando mantengan fines de lucro y, en tal virtud, adquieran la obligación de restituir los recursos de que hubieran dispuesto para complementar el financiamiento de su operación.

Debe destacarse que los recursos del Fondo de Contingencia única y exclusivamente pueden ser utilizados para respaldar al universo microempresarial, de acuerdo a la normatividad establecida, por lo que constituyen un patrimonio virtual de todas y cada una de las microempresas que conforman dicho universo de atención, las que deberán asumir la responsabilidad colectiva de protegerlo y ampliarlo.

Cada Fondo de Contingencia estará compuesto de tres componentes:

El componente "A": de garantía

El componente "B": de gasto

El componente "C": de emergencia

El componente "A" se utiliza de manera exclusiva para otorgar una garantía de pago parcial a NAFIN, hasta por el total de la porción en que NAFIN no asume el riesgo del Programa y canalizados a favor de las microempresas que integran el universo de atención, ya sea por conducto de un intermediario financiero formal, o bien a través de las propias ODF, cuando opera en su carácter de intermediario. Este componente respaldará también los créditos de primer piso otorgados por NAFIN a las microempresas del universo, los que serán administrados por la ODF y se destinarán al pago de servicios de información, capacitación, asesoría técnica y soporte tecnológico.

Al registrarse un incumplimiento de pago de un acreditado, la ODF afectará de manera inmediata y automática el Fondo de Contingencia para no cumplir con NAFIN, y así hasta su eventual extinción, después de lo cual, NAFIN comenzará a asumir el riesgo crediticio que se hubiere pactado.

El componente "B" se destina a financiar parcialmente los gastos de operación de la ODF, la cual deberá alcanzar la autosuficiencia de manera gradual. De esta manera, durante el primer cuatrimestre de operación, la ODF podrá retirar del Fondo de Contingencia hasta el 100% de los gastos de operación previstos en los manuales de operación, porcentaje que se irá reduciendo en un 10% cada cuatrimestre hasta alcanzar la autosuficiencia total al concluir el tercer año. Cuando se trate de una ODF con fines de lucro, los recursos deberán ser restituidos al Fondo de Contingencia, mediante la transferencia del 20% de las utilidades incrementales generadas por la propia ODF.

El componente "C", que estará integrado básicamente con las aportaciones para cubrir el "factor riesgo" que realicen las microempresas que integran el universo de atención, se utilizará para otorgar préstamos a las propias microempresas para liquidar oportunamente hasta un máximo de tres amortizaciones de un crédito vigente, ya sea al intermediario financiero o bien a la ODF cuando actúe como intermediario. En estos casos, se aplicará una tasa de interés superior en un 50% a la vigente en el crédito original.

El importe de la Línea Global de Crédito para cada ODF se establecerá de inicio manteniendo una relación de 1 a 1 con respecto al importe total de Fondo de Contingencia. Esta proporción será dinámica y se irá ajustando periódicamente, en un sentido ascendente o descendente, de acuerdo al grado de cumplimiento de obligaciones y compromiso que muestre la ODF.

Las reglas de Operación para el manejo del Fondo de Contingencia establecerán claramente los parámetros de cumplimiento y serán el comportamiento y la calificación de eficiencia y productividad los únicos y exclusivos factores que podrán modificar la relación de cobertura entre el importe del Fondo de Contingencia y el monto de la Línea Global de Crédito para respaldar las operaciones del respectivo universo microempresarial.

D) EL FACTOR RIESGO

Durante la vigencia de los créditos que reciban, las microempresas que integran el universo de atención deberán efectuar aportaciones mensuales al Fondo de Contingencia para cubrir el "Factor Riesgo", cuyo importe será definido por las Reglas de Operación correspondientes y que representará un determinado porcentaje del valor inicial del crédito recibido.

El monto de la aportación podrá irse reduciendo en función de lo siguiente:

1. Para que una microempresa reciba un crédito deberá recibir invariablemente la recomendación favorable de tres microempresas integrantes del mismo universo. Cuando un crédito que hubiese recomendado una microempresa solicitante, se encuentre al corriente, se reducirá en una proporción establecida la aportación por el "Factor Riesgo" en el crédito que obtenga.
2. Conforme una microempresa vaya acumulando antecedentes de oportuno cumplimiento de obligaciones de pago, se irá reduciendo, en una proporción establecida, la aportación por el "Factor Riesgo" en el nuevo crédito que obtenga.
3. Cuando la microempresa, en respaldo del importe total o parcial de su crédito, comprometa garantías reales, en una proporción mínima de 2 a 1, eliminará la obligación de efectuar, por el monto correspondiente, aportaciones al Fondo de Contingencia por concepto del "Factor Riesgo".

J) EL RECICLAJE DE INVERSIONES

Los Agentes Locales y las propias microempresarias, a través de su ODF, podrán colaborar en el abaratamiento de los recursos y en la determinación de un importe de pago fijo más favorable, adquiriendo colocaciones privadas de instrumentos de mediano y/o largo plazo que emita NAFIN con el propósito específico y exclusivo de reciclar los recursos a través de créditos para las microempresas del universo de atención, ya sea por conducto de intermediarios financieros bancarios y no bancarios o de la propia ODF, cuando actúe como intermediario.

Si el comportamiento real de las tasas de interés resulta inferior al previsto en el cálculo de tasa fija del instrumento de captación, los Agentes Locales y las microempresas inversionistas recibirán un rendimiento aceptable y habrán colaborado a otorgar certidumbre al pago de los créditos, las tasas promedio del mercado resultan superiores, habrán contribuido a la estabilidad de las microempresas de su costo de oportunidad que hubieren perdido en la operación.

La demostrada capacidad especial de ahorro de las mujeres podrá verse incluso incrementada al darse la certeza de que los recursos se utilizarán exclusivamente en beneficio de iniciativas de las propias mujeres microempresarias de la localidad.

EL ESQUEMA DE HONORARIOS DE LA ODF

En primer término, debe destacarse que para el caso de la microempresa de mujeres, el incremento de la competitividad debe necesariamente traducirse en un aumento de las utilidades empresariales y/o en un aumento de los niveles de bienestar familiar. Es exclusivamente en función del comportamiento de tales indicadores que deberá medirse la eficacia de la acción de fomento.

A partir de los resultados del autodiagnóstico y del diagnóstico empresarial que aplique la ODF a cada una de las microempresas que integran su universo de atención, deberá buscar concertar un plan de acción para el incremento de la competitividad, en la inteligencia de que, de acuerdo con las reglas de operación respectivas, las ODF únicamente podrán recibir ingresos de las microempresas, por sus servicios de apoyo, mediante la coparticipación en las utilidades incrementales que la microempresa logre generara en virtud precisamente del respaldo y la acción promocional de la propia ODF. Es decir que la ODF precisará con la microempresa el pronóstico de utilidades para un cierto periodo y ambas habrán de convenir en realizar el plan de acción y en que durante ese periodo un determinado porcentaje (entre 50 y 100%) de las utilidades que se obtengan por encima del importe pronosticado constituirán los honorarios por sus servicios de apoyo y por su participación en la instrumentación conjunta del plan de acción para incrementar la competitividad. Por supuesto, para cada periodo posterior se tomará como base el nivel total de utilidades obtenidas en el periodo inmediato anterior. De esta manera, la ODF, en

cuyo capital habrán de participar las microempresas del universo de atención, podrá recibir ingresos y generar utilidades si las propias microempresas respaldadas aumentan también sus propias utilidades. No se presentará el caso en que la ODF reciba de la microempresa un pago por sus servicios de los ingresos regulares y programados de la microempresa. La ODF no puede ganar si no también la microempresa. El incremento de la competitividad y de las utilidades de las microempresas se convierte así en la razón de ser y en el objetivo de la ODF.

Las ODF's podrán por comisiones de los Agentes Locales, cuando encomienden a las propias ODF's, el diseño y coordinación de un Programa para el Desarrollo de Proveedores o para el Desarrollo de Distribuidores, entre las microempresas que integran el universo de atención.

SERVICIOS DE RESPALDO TECNICO

A) INFORMACION

Es cuestionable que las microempresas requieren de un respaldo de información permanente y adecuado para poder alcanzar mejores niveles de productividad y una mayor capacidad de competencia. Lamentablemente, como sucede en casi todos los países en desarrollo, los sistemas de información empresarial y los vehículos para difundirla han sido diseñados para atender expresamente las necesidades de las grandes y, de manera excepcional, de las medianas empresas.

Al igual que otros empresariales, es obvio que la microempresa requiere satisfacer de manera adecuada, oportuna, accesible y competitiva sus requerimientos de información, de diversa naturaleza, como pudiera ser la relacionada con demanda y mercados, con materias primas e insumos, con maquinarias, equipos y procesos, con disposiciones oficiales y con trámites y documentos. La experiencia ha demostrado, sin embargo, que las microempresas con frecuencia no obtienen la información que requieren porque no conocen las fuentes que las generan o bien porque en lo individual, y tomando en cuenta la frecuencia de su consulta, no se justifica la inversión para obtenerla de manera sistemática.

En ciertos casos, las mujeres de empresa desconocen incluso cuáles son sus propios requerimientos de información. Las ODF deben desempeñar un papel estratégico para organizar un esfuerzo conjunto que permita resolver el problema de manera colectiva, considerando que deben ser las propias mujeres empresarias, como usuarias, las que determinen la información que requieren y por cuya consulta periódica están dispuestas a cubrir una cuota predeterminada para que este servicio pueda operar sobre bases de rentabilidad y autosuficiencia.

NAFIN apoyará a las ODF's en su vinculación con centros de información y bancos de datos, tanto nacionales como del exterior. En ciertos casos, de evidente demanda, NAFIN podrá organizar y participar en la realización conjunta de investigaciones y estudios, para obtener información de interés para las microempresas de mujeres.

NAFIN destinará buena parte de los recursos del Fondo de Fortalecimiento del Programa a la construcción de un verdadero sistema especializado en la microempresa de mujeres, que considere, por una parte, el equipamiento de unidades de información en las ODF's (equipo de cómputo, comunicación e impresión) y por otra, las encuestas para identificar las principales interrogantes que se formulan las microempresas, así como las investigaciones y estudios para obtener las correspondientes respuestas las que deberán estar redactadas de manera tal que se asegure una efectiva comunicación con las mujeres empresarias.

B) ASESORIA TECNICA

Si bien se reconoce que la asesoría técnica es, en esencia, una actividad individualizada que permite resolver problemas o instrumentar decisiones de una sola empresa, la experiencia demuestra que la asesoría colectiva resulta más eficaz y más rentable, cuando se atienden asuntos técnicos de diversas microempresas localizadas en una misma región.

La ODF habrá de apoyar a las microempresas en la identificación y en la contratación de servicios de asesoría técnica con expertos en lo individual, o bien con despachos de consultoría y/o universidades e instituciones de educación técnica, con los que buscará concertar acuerdos de cooperación y asistencia recíproca, con la colaboración y el respaldo de NAFIN.

En un sin número de casos, la asesoría técnica más efectiva y pragmática, y la que más rápidamente puede traducirse en acciones concretas y repercutir en los niveles de eficiencia y competitividad de una microempresa, es la que proviene precisamente de otra microempresa que tiene éxito en su actividad. En otros casos, el respaldo más eficaz puede recibirse del personal técnico o administrativo de pequeñas, medianas o grandes empresas. Al impulsar la formación de las propias ODF y concertar la extensión del Programa a una cierta localidad con los Agentes Locales respectivos, se buscará concertar compromisos con las principales empresas industriales, comerciales y de servicios de la localidad, para que respalden, sin costo o con tarifas especiales, a las microempresas del universo de atención con horas-hombre-asesoría de su personal técnico.

Para obtener resultados positivos de un esquema de cooperación interempresarial de esta naturaleza, se requiere de un esfuerzo ordenado y sistemático que permita identificar los requerimientos particulares de las microempresas demandantes, así como a las que son potencialmente oferentes de asesoría técnica. Se necesita además del diseño de programas

eficaces que permitan hacer coincidir los tiempos disponibles y concretar la cooperación sobre bases de beneficio recíproco. Esta es una de las tareas fundamentales de concertación de las ODF's.

Como ya se mencionó, las ODF's administrarán líneas de financiamiento de NAFIN para otorgar de manera directa y automática créditos de primer piso a las microempresas del universo para contratar los servicios de asesoría técnica. De manera especial se promoverá la creación de despachos especializados de asesoría técnica para mujeres microempresarias, integrados también por mujeres profesionales. NAFIN, por su parte, financiará en forma directa los programas conjuntos de asesoría técnica y promoverá la vinculación con universidades y centros de capacitación del país, así como la organización de programas de cooperación para la contratación compartida por varias Organizaciones de Fomento de asesores técnicos nacionales y del exterior.

C) CAPACITACION

La capacitación tiene una importancia preponderante en el impulso de las microempresas de mujeres hacia niveles superiores de productividad. Si no se alcanza la eficiencia y la competitividad en y de las propias mujeres microempresarias y de su personal, de bien poco servirán los demás apoyos empresariales. El crédito para quien no dispone de la capacitación necesaria no sólo puede resultar inútil sino incluso contraproducente.

Las ODF's apoyarán a las microempresas en la identificación de los requerimientos específicos de capacitación, así como en la negociación y contratación de los servicios de capacitación, tanto con los expertos independientes, como con las instituciones que conformen la infraestructura de respaldo especializado, y de manera muy especial con los programas oficiales de capacitación para el trabajo y superación profesional empresarial.

También en este caso, deben ser las propias microempresarias las que determinen, con el respaldo de la ODF, sus requerimientos.

Como en el caso de la asesoría técnica, el mejor capacitador de una microempresaria, suele ser otra u otro microempresario que lo esté haciendo bien y esté teniendo éxito en su gestión empresarial, y el segundo mejor capacitador es la o el técnico de una empresa pequeña, mediana o grande. En materia de capacitación y superación profesional, desempeñan un papel aún más determinante la experiencia práctica y las formas de comunicación social. Una microempresaria casi siempre confiará más en a recomendación de otra u otro microempresario, que como ella, se desenvuelve en un estrato y un entorno similares, afronta problemas y obstáculos semejantes y también arriesga con sus decisiones cotidianas su modesto pero sin duda importante patrimonio familiar.

Las ODF's requieren desarrollar una importante labor de concertación para la cooperación interempresarial, en particular con las empresas pequeñas, medianas y grandes que formen parte de los Agentes Locales que la impulsan y respaldan, como parte de un gran esfuerzo colectivo de superación técnica y profesional que incremente en su conjunto los niveles de competitividad de todos los establecimientos que integran su universo microempresarial de atención.

NAFIN, podrá financiar en forma directa los programas conjuntos de capacitación, así como promover la vinculación con universidades y centros de capacitación para el trabajo y, en su caso, financiar los programas de acción conjunta. En particular, la participación de NAFIN podría ser decisiva en la organización de programas de cooperación para la contratación compartida de instructores y la transferencia y elaboración de materiales didácticos.

D) SOPORTE TECNOLOGICO

Difícilmente podrán las microempresas alcanzar niveles de efectiva competitividad si no logran una actualización tecnológica de sus productos y de sus procesos.

Las mejoras técnicas e incluso las innovaciones tecnológicas para las microempresas, no sólo en México y en los países en desarrollo, sino prácticamente en todo el mundo industrializado, han venido surgiendo en su mayor proporción, de las propias microempresas, las que no transfieren los beneficios de tales logros a otras microempresas, precisamente por la propia condición de pequeña de ambas empresas.

En un esfuerzo conjunto de NAFIN y las ODF's se deberá impulsar la actualización tecnológica colectiva de las microempresas, incentivando y facilitando la transferencia recíproca de innovaciones y mejoras técnicas y concertar iniciativas de investigación y desarrollo con las universidades y centros de investigación de la localidad, en programas especialmente diseñados para las microempresas de mujeres.

En este campo particular, resultará de la mayor importancia para las ODF's identificar las mejoras técnicas e innovaciones desarrolladas por las microempresas de su universo de atención y, a través del programa y mediante la transferencia y el vínculo con las demás ODF's, convertirlas en fuentes de ingreso y de utilidades incrementales para las microempresas.

El respaldo a la microempresa de mujeres en materia tecnológica, deberá reunir las siguientes características:

Pragmatismo: El apoyo de actualización tecnológica que se proporcione a la microempresa de mujeres, debe resultar perfectamente comprensible para las propietarias

y/o administradoras y reflejarse en ventajas prácticas y concretas, claramente alcanzables y medibles en el corto plazo.

Gradualidad: Debe aceptarse que en el caso de las empresas, la sustitución de materias, así como de tecnologías de proceso y de producto inadecuadas u obsoletas y, sobre todo, la incorporación de innovaciones técnicas, únicamente puede lograrse mediante una labor de convencimiento y persuasión, y siempre a través de un proceso gradual, en el que el resultado evidente y práctico de las primeras decisiones irá propiciando la apertura hacia cambios y modificaciones ulteriores.

Motivación: Debe destacarse que, por lo general, el pequeño productor latinoamericano y la mujer empresaria mexicana no es la excepción, suele disponer de una especial creatividad e ingenio para diseñar adaptaciones e imaginar innovaciones en su propia actividad productiva, las que, con particular frecuencia, no se han traducido en realidad en virtud de la carencia de un respaldo técnico y financiero. El respaldo del programa debe evaluar la conveniencia y, en su caso, impulsar el desarrollo y la concreción de estas iniciativas. Sólo el empresario que se convence que su capacidad técnica es reconocida, estará dispuesto a aceptar el cambio e incorporar otras soluciones técnicas.*

* La información de este capítulo fue extraída del Programa de Impulso y Respaldo de la Mujer Empresaria de Bajos Ingresos, desarrollado por NAFIN.

VII. CONCLUSIONES

MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

PRINCIPALES OBSTACULOS Y LIMITACIONES DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

- PROCESOS TECNOLOGICOS OBSOLETOS Y/O INADECUADOS.
- CARENCIA DE SISTEMAS, EQUIPOS Y CONCEPTOS DE CONTROL DE CALIDAD.
- DISCONTINUIDAD EN LA PRODUCCION.
- BAJOS INDICES DE PRODUCTIVIDAD.
- LIMITADA CAPACIDAD DE NEGOCIACION.
- REDUCIDA CAPACIDAD DE ADMINISTRACION.
- CARENCIA DE DIVISION RACIONAL DEL TRABAJO.
- PREFERENCIA NATURAL HACIA LA ACCION INDIVIDUAL.
- RESISTENCIA AL CAMBIO Y A LA EXPANSION.
- CONSIDERACIONES DE INDOLE PERSONAL O FAMILIAR EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES.
- FALLA ESTRUCTURAL DE LIQUIDEZ Y DE TIEMPO.
- INCUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES FISCALES Y LABORALES
- AUSENCIA DE CRITERIOS DE RENTABILIDAD.
- INSUFICIENCIA DE GARANTIAS.
- CARENCIA DE REGISTROS CONTABLES.

PRINCIPALES OBSTACULOS PARA ACCESAR AL FINANCIAMIENTO FORMAL.

- LOS ANTECEDENTES CREDITICIOS.

EL MONTO DEL PRIMER REQUERIMIENTO CREDITICIO.

- LOS REQUERIMIENTOS DE GARANTIA.
- LOS REGISTROS Y LA INFORMACION DOCUMENTAL.

PRINCIPALES VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MICROEMPRESA.

- La microempresa puede incorporar con mayor velocidad y menor costo las mejores técnicas y las innovaciones tecnológicas.
- El propietario de la microempresa compromete su patrimonio con el éxito de su acción empresarial.
- La microempresa puede atender nichos de mercado con reducidos montos de demanda diferenciada.
- La microempresa puede adoptar la especialización flexible con menores costos de inversión.
- La microempresa es menos sensible al incremento del costo real del financiamiento y puede absorber costos financieros relativa y razonablemente mayores.
- La microempresa puede atender con mayor oportunidad y precisión las reacciones y recomendaciones de clientes y de proveedores.

CAUSAS DE MORTALIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

- "*Micro, pequeña y mediana empresa*". Un prejuicio particularmente persistente se sustenta en asimilar los problemas de la micro y pequeña empresa a los de la mediana. Este prejuicio es especialmente visible en la frase "micro, pequeña y mediana empresa", que se ha consagrado al hablar de los esfuerzos de fomento industrial y, que implica que

es posible dar los mismos apoyos, en condiciones muy parecidas a empresas que, en la realidad, tienen problemas muy diferentes.

Esto ha tenido la consecuencia de que muchos de los apoyos, en condiciones muy parecidas a empresas que, en la realidad, tienen problemas muy diferentes. Esto ha tenido la consecuencia de que muchos de los apoyos, financieros y de otro tipo, hayan sido mayormente aprovechados por la empresa mediana, mejor preparada para usarlos, ya que ha tenido mayor participación en el diseño de estos apoyos.

- *"Todas las empresas micro y pequeñas son iguales"*. Muy ligado a este prejuicio está el equívoco de suponer que se pueden analizar a las micro y pequeñas empresas como un conjunto homogéneo de entidades, con problemas muy similares. La observación de estas empresas muestra que la realidad es muy diferente: hay la microempresa que se considera como típica; con un empresario poco educado, analfabeto funcional, que fue obrero en una empresa que hacía lo mismo y que ahora trabaja por su cuenta.
- *"Las empresas micro y pequeñas mueren por falta de dinero"*. Otro equívoco muy arraigado es suponer que la causa fundamental de muerte de las micro y pequeñas empresas es la falta de dinero. Este equívoco parte de un enfoque muy superficial, el cual sólo se centra en los aspectos claramente observables cuando muere una empresa, pero que no se preocupa por indagar qué la llevó a una situación en la cual ya no generaba suficientes utilidades para sostener su funcionamiento. Lo anterior no tendría mayor importancia si no fuera porque lleva a poner un gran énfasis en los aspectos financieros de los apoyos a las empresas menores, aspectos que son importantes pero que, distan mucho de ser los únicos o los más importantes.
- *"La mortandad de la micro y pequeñas empresas es muy superior a la de las empresas medianas y grandes"*. Curiosamente, no hay evidencia clara de que esto sea real. Algunos hechos incluso parecerían indicar lo contrario. Por ejemplo, De acuerdo con los resultados de los censos económicos de 1993, en el periodo de 1988 a 1993 el número de micro empresas creció a 68.5%, mientras que el de empresas pequeñas 28.5%, las medianas 32.5% y las grandes sólo 23.5%. Estos datos demuestran que el número de establecimientos micro y pequeños crecen a un ritmo muy superior al de la población, al del Producto Interno Bruto y al de las empresas medianas y grandes. Al parecer, si es que hay una gran mortandad de las micro y pequeñas empresas, el desarrollo de empresas nuevas es muy superior a la mortandad de las mismas.

FALLAS DE DIRECCION Y ADMINISTRACION

- *Ausencia de un sistema de administración formal.*
- *Crecimiento de la empresa a un ritmo insostenible.*
- *Control de costos.*

- *Mercadotecnia deficiente.*
- *Inversiones no productivas.*
- *Falta de mentalidad empresarial*

PROBLEMAS DEBIDO A LA ESCALA

- *Falta de especialización.*
- *Abastecimiento costoso.*
- *Mercadotecnia costosa y anticuada*

RELACIONES CON LAS AUTORIDADES

- *Aspectos fiscales.*
- *Trámites complejos.*
- *Falta de organización y liderazgo.*

SITUACION ACTUAL DE LA MUJER EN MEXICO

El acontecimiento que más ha trastornado el orden tradicional en el mundo de los negocios es el acceso de la mujer a cargos de responsabilidad, y luego a puestos directivos.

En los 70's, alrededor del 20 al 25% de los estudiantes a nivel licenciatura eran mujeres, ahora representan casi el 50% de la población estudiantil.

La incorporación de la mujer en la vida productiva del país se dio a partir de los años 40's pero su acceso fue a través de puestos auxiliares. El acceso a las universidades es a partir de la década de los 50's; en los 60's las mujeres egresadas empiezan a trabajar, y en la época actual la mujer ya tiene una experiencia muy valiosa, está ocupando posiciones de liderazgo en los diferentes ámbitos.

AGRUPACIONES EN MEXICO

En el mundo entero han comenzado a surgir diferentes agrupaciones, enfocadas a promover el apoyo, evolución y refortalecimiento de las mujeres empresarias.

En el caso de nuestro país, por citar algunas, surge la *Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (AMME)*, que tiene presencia en 7 estados de la república, se fundó hace 30 años, -hasta hace 12 era la Asociación de Mujeres Jefes de Empresa-, y en la actualidad tiene vinculación con más de 35 países.

La Unión de Crédito para la Mujer Empresaria se constituyó en febrero de 1995 como una S.A. de C.V.

CARACTERISTICAS DE LA MUJER DIRECTIVA

En las empresas actuales, se requiere de ejecutivos y directores de excelencia, capaces de asumir responsabilidades, y seguir una línea de calidad total.

Para poder ser un buen directivo necesita cumplir las siguientes características:

1. Voluntad.
2. Crecimiento Equilibrado.
3. Enorme Capacidad Creativa.
4. Comunicadora Excelente.
5. Fomenta en Alto Grado las Relaciones Humanas.
6. Promueve la Calidad en el Servicio al Cliente.
7. Capacidad de Cambio.
8. Sabe delegar.
9. Sabe optimizar los recursos humanos.
10. Debe promover en alto grado la capacitación.
11. Promueve el trabajo en equipo.
12. Es una gran motivadora.
13. Promueve la productividad
14. Enfoque a Resultados.

PRINCIPALES VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA MUJER EMPRESARIA

- *Una clara perspectiva de largo plazo en la proyección de su negocio y en las decisiones empresariales.*
- *Una amplia experiencia y una formación sólida en la administración de inventarios y de recursos.*
- *Una preocupación constante por construir, ampliar y proteger su patrimonio.*
- *Una extremada prudencia en la asunción de riesgos.*

- *Una buena disposición a organizarse y a participar con otras mujeres en iniciativas de interés común y suficiente pragmatismo para obtener resultados realistas y concretos en el corto plazo.*
- *Una operación caracterizada por la austeridad y la inclinación a evitar gastos superfluos e innecesarios.*

LA REPERCUSION SOCIAL DE LA ACCION DE FOMENTO A LA MICROEMPRESA DE MUJERES

El impulso y el respaldo especializado a la mujer empresaria de bajos ingresos han venido adquiriendo una relevancia de orden estratégico en América Latina, como acción instrumental de la política de desarrollo económico y social y de los programas de combate a la pobreza.

- *La microempresa mantiene un levado índice de generación de empleo por capital invertido.*
- *La microempresa responde a una demanda de carácter regional y atiende necesidades de consumo básico de población mayoritaria.*
- *La microempresa contribuye más rápidamente y con inversiones relativamente menores a la protección ecológica y al mejoramiento del medio ambiente.*
- *La microempresa eficiente es un importante agente de combate a la pobreza y de redistribución de oportunidades.*

LA REPERCUSION ECONOMICA DE LA ACCION DE FOMENTO A LA MICROEMPRESA DE MUJERES

- *La expansión y operación de la microempresa plantea requerimientos mínimos de inversión pública en obras de infraestructura.*
- *La microempresa requiere, por lo general, bienes de capital, insumos y materias primas de procedencia nacional.*
- *Las inversiones en la microempresa se traducen en empleo productivo y en reactivación económica.*

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER

VISION, PRINCIPIOS Y OBJETIVOS

Las actividades de la red de Women's World Banking se estructuran para hacer frente a las necesidades de las mujeres que se dedican a la pequeña y la micro empresa a nivel mundial, especialmente aquellas que no tienen acceso al crédito, a los instrumentos de ahorro, los mercados y la pericia empresarial.

El objetivo primordial del WWB de reforzar el papel de la mujer en las economías locales y globales, se trata de alcanzar en la forma lo siguiente:

- Ofreciendo apoyo a las iniciativas de empresarias y productoras de bajos recursos económicos, para que puedan ampliar su participación y su impacto económico.
- Apoyando las iniciativas locales para crear organizaciones autosuficientes, sólidas, afiliadas al WWB que pudieran tener un impacto importante sobre el acceso y la participación en la economía de las empresarias de bajos recursos económicos, proporcionando servicios financieros a un número creciente de este grupo de empresarias, estableciendo relaciones y acuerdos que transformen los sistemas y las normas tradicionales de financiamiento.
- Creando instrumentos innovadores, nuevas relaciones, y sistemas eficaces que abran las puertas a servicios financieros, mercados e información para empresarias de bajos recursos económicos, ayudándoles a incrementar sus capitales, sus ganancias y su papel en la economía.
- Formando una red global activa de empresarias, bancos y organizaciones basadas en la comunidad (mujeres y hombres) que combinen su competencia, cometido y energía para crear empresas y economías con una faz humana.

ANTECEDENTES

El WWB se fundó sobre principios que se consideraban revolucionarios en la época, y que ahora se ven cada día más como las únicas bases sólidas para el desarrollo económico.

Las prácticas del WWB, arraigadas en esos principios, son los acervos más valiosos de esta red.

- Mujeres como Dinámicos Agentes Económicos.
- Establecimiento de Servicios Autosostenibles.

- Responsabilidad Mutua para Alcanzar Resultados.
- Sistemas Transformacionales.

WWB: La Organización.

CLIENTES

La mayoría de las clientas del WWB son empresarias y productoras de bajos recursos económicos residentes en arreas urbanas y rurales de África, Latinoamérica, Asia, Europa y Norteamérica. Según las autoevaluaciones anuales de las afiliadas, cerca del 80% de las clientas de las afiliadas son mujeres de bajos ingresos.

AFILIADAS

Desde junio de 1994, funcionan 51 afiliadas del WWB en 40 países; además hay nueve afiliadas en formación. Las afiliadas del WWB proporcionan crédito, ahorros y servicios comerciales que permiten a la mujer desempeñar su papel en la economía, en sus propias comunidades.

Las afiliadas del WWB comparten los siguientes conceptos:

- Crear servicios financieros y comerciales que respondan a las necesidades de las empresarias de bajos recursos considerándolas como dinámicos agentes económicos.
- Crear organizaciones eficientes, autodeterminadas y autosuficientes.
- Alcanzar un impacto cada vez más importante y creciente sobre el acceso y la participación de la mujer de bajos ingresos en la economía a través de servicios directos y actividades de impacto en la política.
- Compartir las practicas optimas y lecciones aprendidas con otras afiliadas dentro del espíritu de responsabilidad mutua para alcanzar resultados.

El WWB trabaja muy de cerca con afiliadas potenciales a fin de asegurarse de que se formen intermediarias fuertes y sostenibles como resultado del proceso de afiliación. Las afiliadas manejan los fondos destinados a prestamos, otorgando prestamos directos a prestatarias individuales y en grupo, a menudo en colaboración con bancos locales.

RED DE AFILIADAS DEL BANCO MUNDIAL DE LA MUJER

AFRICA.

BOTSWANA

CASA FINANCIERA PARA LA MUJER DE BOTSWANA (WFHB)

BURUNDI

ASOCIACION PARA EL FOMENTO ECONOMICO DE LA MUJER (APEF)

GAMBIA

ASOCIACION FINANCIERA PARA LAS MUJERES DE GAMBIA (GWFA)

GHANA

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE GHANA, LTDO (WWBG)

KENIA

FIDEICOMISO FINANCIERO PARA LA MUJER DE KENIA (KWFT)

MALAWI

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE MALAWI (WWBM)

RWANDA

DUTERIMBERE

SIERRA LEONA

FIDEICOMISO FINANCIERO PARA LA MUJER, LTDA. (WFT)

AFRICA DEL SUR

BANCA DE DESARROLLO DE LA MUJER (WDB)

UGANDA

**FIDEICOMISO FINANCIERO Y DE CREDITO PARA LA MUJER DE UGANDA
(UWFT)**

ZAMBIA

FIDEICOMISO FINANCIERO PARA LA MUJER DE ZAMBIA (WFTZ)

ZIMBABWE

FIDEICOMISO FINANCIERO PARA LA MUJER DE ZIMBABWE

ASIA

INDIA

ASOCIACION DE MUJERES EMPRESARIAS EN KARNATAKA (AWAKE)

INDIA

AMIGAS DEL WWB/INDIA (FWWB/INDIA)

INDIA

AGENCIA DE RECURSO Y DESARROLLO PARA MUJERES EMPRESARIAS (WERDAN)

JAPON

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER EN JAPON

MALASIA

WWB/MALASIA SDN.BHD. (WINTRAC)

NEPAL

ASOCIACION DE MUJERES EMPRESARIAS DE NEPAL (WEAN)

LAS FILIPINAS

MUJERES EN LAS FINANZAS Y EN LA EMPRESA (WIFE)

TAILANDIA

ASOCIACION DE AMIGAS DEL BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE TAILANDIA (FWWBT)

EUROPA

FRANCIA

ASSOCIATION POUR LE DEVELOPPEMENT DES INITIATIVES ECONOMIQUES POUR LES FEMMES (ADIEF).

ITALIA

ASSOCIAZIONE PER LA WOMEN'S WORLD BANKING IN ITALIA (WWB/ITALY)

ESPAÑA

FUNDACION LABORAL WWB EN ESPAÑA (FLWWBE)

LATINOAMERICA Y EL CARIBE

BOLIVIA

FUNDACION BOLIVIANA PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER (FUNBODEM)

BRASIL

**ASSOCIACAO BRASILEIRA PARA O DESENVOLVIMENTO DA MULHER
(BANCO DE MULHER)**

CHILE

**CORPORACION WWB/FILIAL CHILENA DE WOMEN'S WORLD BANKING
(FINAM)**

COLOMBIA

COSTA RICA

CREDIMUJER

REPUBLICA DOMINICANA

ASOCIACION DOMINICANA PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER (ADOPEM)

ECUADOR

CORPORACION FEMENINA ECUATORIANA (CORFEC)

HAITI

FONDS HAITIEN D'AIDE DE LA FEMME (FHAF)

HONDURAS

**FUNDACION HONDUREÑA PARA EL DESARROLLO DE LA MUJER
(FUNHDEMU)**

MEXICO

ASOCIACION DE EMPRESARIAS MEXICANAS, A.C. (ADEM)

TRINIDAD Y TOBAGO

WWB/TRINIDAD Y TOBAGO

URUGUAY

FUNDACION URUGUAYA DE AYUDA Y ASISTENCIA A LA MUJER (FUAAM)

NORTEAMERICA

CANADA

**FINANCIACION MUNDIAL DE LA MUJER/ASOCIACION DE CABO BRETON
(WWF/CBA)**

ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

AKRON OHIO

ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA MUJER (WEGO)

MAINE

CORPORACION PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS DE LA MUJER

MONTANA

FONDO DE CAPITAL PARA LA MUJER DE MONTANA INC. (MWCF)

TENNESSEE

MATRIX, INC.

YELLOW SPRINGS, OHIO

EMPRESAS DE ASISTENCIA ECONOMICA PARA LA MUJER (WEAV)

AFILIADAS EN FORMACION DEL WWB

ARGENTINA

FUNDACION BANCO MUNDIAL DE LA MUJER

BANGLADESH

FUNDACION SHAKTI PARA LA MUJER MENOS FAVORECIDA

HUNGRIA

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER DE HUNGRIA

INDONESIA

YASAYAN WANITA WIDYA BHAWIKA INDONESIA (YWWBI)

POLONIA

CENTRO PARA EL PROGRESO DE LA MUJER (CAW), VARSOVIA.

POLONIA

FUNDACION INTERNACIONAL PARA LA MUJER (IWF)

POLONIA
FUNDAION PARA EL DESARROLLO DE LA AGRICULTURA POLONESA (FDPA),
VARSOVIA.

RUSIA
BANCO INTERNACIONAL DE LA MUJER EN MOSCU, RUSIA

RUSIA
INSTITUTO INTERNACIONAL EMPRESARIAL DE DESARROLLO (IIED), SAN
PETESBURGO.

WWB/NY

El centro de servicio global, donde se concentran las comunicaciones, y que actúa como el catalizador de la red del WWB se halla en Nueva York.

El WWB/NY fue creciendo, contando actualmente con un equipo competente y dedicado de 21 personas originarias de 14 paises.

El WWB/NY cuenta con una estructura matriz ilustrada en el cuadro 2. Se ha comprobado que esta matriz regional y funcional es el medio más eficaz y flexible de responder a las necesidades y al impacto potencial de las afiliadas en diferentes etapas de desarrollo, mientras se mantiene un núcleo de personal básico en Nueva York.

Las coordinadoras regionales tienen su base en Nueva York. Cada una pasa aproximadamente 50% de su tiempo con las afiliadas de la región, en el acuerdo de asociación y otras visitas técnicas a las afiliadas, en talleres de trabajo regionales y de practicas optimas, y en calidad de personas recurso en los programas de gestión de las afiliadas.

El otro 50% de su labor se realiza en Nueva York, atendiendo consultas técnicas de las afiliadas con las coordinadoras funcionales, organizando insumos con el banco de talento e intercambios con afiliadas, y diseminando las practicas optimas.

JUNTA DIRECTIVA DEL SWWB

El WWB está dirigido por una junta directiva. En la actualidad, la Junta del SWWB cuenta con 19 miembros, todos ellos dirigentes reconocidos en la banca y las finanzas, las empresas, y las organizaciones comunitarias o de participación económica de la mujer.

La junta del SWWB tiene responsabilidades fiduciarias por la organización y es responsable por la aprobación de las directrices, estrategias y presupuesto anual del WWB.

El Comité Ejecutivo toma decisiones sobre las directrices y la estrategia en nombre de la junta completa. El Sub Comité Financiero se reúne trimestralmente. Se concentra en la administración del fondo de capital del WWB y proporciona la supervisión de presupuestos, movimientos de caja, y las prácticas de contabilidad y auditoría.

SERVICIOS DE LA RED DEL WWB A LAS AFILIADAS -1994 A 1996

Entre 1994 y 1996 la red del WWB apoya a sus afiliadas activas proporcionándoles los siguientes servicios adecuados a sus necesidades y a su potencial de impacto.

- Programas de desarrollo de afiliadas
- Productos y servicios financieros
- Capacitación en las prácticas óptimas e iniciativas para establecer redes empresariales
- Impacto sobre políticas

En los últimos tres años el WWB se ha concentrado en el establecimiento de servicios de desarrollo institucional, a fin de permitir a las afiliadas del WWB a aumentar su poder empresarial, los servicios y el impacto sobre el acceso por parte de las empresarias de bajos recursos al financiamiento, la información y los mercados.

PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS

En la creación de productos y servicios financieros innovadores, los objetivos del WWB es transformar los sistemas financieros para dar acceso al crédito a las empresarias de bajos recursos económicos.

Esto se está alcanzando apoyando a las afiliadas a que se hagan fuertes intermediarias financieras con un alcance importante, alentando la formación de relaciones mutuamente beneficiosas entre las afiliadas, y apalancando buenos antecedentes a nivel global y local a fin de conseguir fondos de capitalización básica.

1. Capitalización
2. Acuerdos de Colaboración con otras Instituciones Financieras
3. Acuerdos de Garantías para Préstamos

IMPACTO EN LA POLITICA

Uno de los mayores enfoques de la red del WWB es lograr un impacto en el gobierno, los bancos y los paradigmas del desarrollo.

DISEMINACION DE PRACTICAS OPTIMAS

El WWB desarrolló productos de prácticas óptimas alrededor de sus cuatro ramas de actividad: desarrollo de la organización; productos y servicios financieros; capacitación empresarial y redes; y el impacto sobre la política.

De 1991 a 1993, el WWB creó cinco vehículos principales para la diseminación de prácticas óptimas en estas áreas.

- El boletín "What Works" del WWB y afiches, cada uno enfocando un tema técnico importante.
- Manuales de prácticas óptimas y el software correspondiente.
- Notas técnicas, con piezas internas más técnicas y detalladas.
- El boletín "What's New" del WWB, para compartir artículos más cortos sobre temas de actualidad.
- Videos del WWB.

FINANCIAMIENTO

FORMACION DE SOCIEDADES ENTRE BANCOS Y AFILIADAS

Uno de los medios más viables de una afiliada para asociarse con un banco comercial es mediante el establecimiento de una línea de crédito entre el banco y la afiliada.

Este arreglo permite a la afiliada establecer una línea de crédito con el banco, y el acceso a fondos que le permitan realizar préstamos a sus clientes microempresarias.

Una vez que la afiliada evalúa los bancos con potencial de asociación, es importante que analice los beneficios y costos de una línea de crédito como medio para iniciar dicha asociación.

Para abrir una línea de crédito, la afiliada necesita demostrarle al gerente del banco local porqué resultará beneficioso para el banco contar con una afiliada cliente y explicar porqué la afiliada será una buen socio asociado al prestar servicios financieros a mujeres microempresarias.

La tarea de preparar presentaciones y negociar con éxito los términos del crédito con un banco local es parte del proceso que debe seguir una afiliada para convertirse en un intermediario financiero especializado integrado al sistema financiero.

Muchas afiliadas se desarrollan confiando en los fondos que obtienen de uno o dos donantes. Si bien esta relación es valiosa, es también importante diversificar las fuentes de recursos. Es de especial importancia asegurarse de que existen otras fuentes de financiamiento y que no dependen de la generosidad de los donantes.

Los donantes por lo general ven sus expectativas cumplidas cuando ayudan a ONG financieras a establecerse hasta llegar a niveles de operación sustentables.

La mayor parte se ven mejor ayudando a establecer organizaciones. Los donantes no se ven a sí mismos como fuente primordial de recursos de ONG financieras cuando estas organizaciones van alcanzando una mayor escala en sus operaciones.

Una afiliada es realmente autosuficiente cuando puede cobrar tasas de interés a sus clientes que cubran los gastos administrativos de sus préstamos y del costo de capital obtenido del sector bancario local.

Una de las metas de la gestión financiera de una afiliada es utilizar sus fondos proyectándose hacia el futuro, obteniendo el mayor beneficio que le permita cubrir los costos financieros y de administración, y establecer una base de capital.

Las afiliadas pueden obtener un beneficio mayor aumentando el volumen de préstamos, optimizando su eficiencia.

El Acuerdo de Garantía de Préstamos del WWB compromete al banco, a la afiliada y a la red WWB en una asociación flexible a largo plazo para préstamos a microempresarias. Es un acuerdo legal entre la afiliada del WWB, un banco local y la red del WWB. El acuerdo define:

- El importe de la línea de crédito.
- La tasa de interés cobrada por la línea de crédito.
- El plazo del préstamo.
- La responsabilidad conjunta de las tres partes en cuanto al pago de capital de la línea de crédito, en caso de incumplimiento.

En el documento legal las cláusulas preliminares determinan cómo ha de actuar cada una de las partes tan pronto el acuerdo sea firmado:

- El banco abre una línea de crédito en favor de la afiliada por una cantidad, un plazo específico y acuerda una tasa de interés.

- El WWB emite una Carta de Crédito en favor del banco por una cantidad establecida que respalda la porción de la línea de crédito garantizada por el WWB.
- La afiliada deposita una cantidad establecida con el banco para respaldar su porción de riesgo.

LINEA DE CREDITO

En términos simples es la oportunidad de tener un acceso a fondos, hasta un límite establecido en la que se paga un determinado interés por el monto que se utiliza de dichos fondos, hasta cumplir el plazo acordado para amortizar el total de crédito otorgado. Una afiliada puede retirar toda una parte de la línea de crédito si lo desea; pero no puede sobrepasar el límite de crédito acordado. El uso de los fondos de la línea de crédito está dedicado a expandir la cartera de préstamos de la afiliada.

La línea de crédito de un banco no es un préstamo a plazo fijo. Un préstamo se realiza por una sola vez, y el afiliado paga el importe e interés de acuerdo a un calendario de pagos.

Generalmente una línea de crédito resulta menos costosa para una afiliada que un préstamo a plazo fijo del banco. En un préstamo a plazo fijo se paga interés sobre el total del préstamo desde el momento en que se recibe dicho préstamo.

En una línea de crédito por el contrario, el interés se paga solamente sobre el monto que se utiliza. Si la cartera de una afiliada no logra expandirse tan rápidamente como se haya proyectado y no necesita el importe total disponible en la línea de crédito, dicho importe no devengará intereses por el monto que no es utilizado.

Por ejemplo, si la línea de crédito de una afiliada fue de 90,000.00 pesos durante un año y en los primeros seis meses la afiliada necesitó sólo 60,000.00 ésta tendrá que pagar intereses únicamente sobre los 60,000.00 y no por los 90,000.00 pesos de la línea de crédito.

Una garantía de la línea de crédito lo constituye una persona o institución que respalda el total o un porcentaje de la línea de crédito otorgada a otra persona o institución.

Cuando un banco recibe por primera vez la solicitud de crédito de una afiliada. El banco necesita asegurarse de que la afiliada pagará el importe que se le preste.

El banco no sabe si la afiliada es sujeto de crédito. Por lo tanto, las afiliadas deberán presentar al banco una fuerte cartera con un flujo de caja confiable y probablemente alguna forma de colateral o garantía, que ofrezcan al banco la evidencia de que se le devolverá el crédito.

Existen muchas formas de garantía colateral y de otros tipos, que una afiliada puede utilizar, por ejemplo:

- Activos fijos, tales como propiedades o vehículos.
- Activos líquidos de la afiliada, tales como obligaciones del gobierno o de la cartera.
- Garantías del gobierno o de instituciones financieras locales.
- Una carta de crédito emitida bajo el Acuerdo de Garantía de Préstamos del WWB.

La carta de crédito emitida para respaldar la Garantía de Préstamos del WWB, es una carta escrita por un banco reconocido internacionalmente al banco que otorga la línea de crédito a la afiliada. En ella se certifica que el WWB ha depositado el importe requerido conforme al Acuerdo de Garantía de Préstamos y que el banco pondrá a disposición dicho importe si se incurre en los términos de incumplimiento que afectan al WWB bajo el Acuerdo de Garantía.

CONFERENCIA DE BEIJING

La Plataforma de Acción aprobada en la Conferencia establece acuerdos importantes que deberán acelerar la consecución de la igualdad, el desarrollo y la paz, centrándose en la eliminación de la discriminación en contra de las mujeres en doce áreas consideradas críticas: pobreza, educación, salud, violencia, conflictos armados, estructuras económicas, participación de las mujeres en los niveles de toma de decisión, planeación de políticas y programas, derechos humanos, medios de comunicación, medio ambiente, y derechos y necesidades de las niñas.

Aunque los avances no fueron parejos en todas las áreas, ciertamente en los aspectos más polémicos, aquellos relacionados con la salud reproductiva, los derechos reproductivos y la sexualidad, se lograron avances significativos para la salud y el bienestar de las niñas y las mujeres.

Las conquistas más importantes fueron las siguientes:

- El llamado a los gobiernos a que desarrollen códigos éticos en conformidad con los acuerdos internacionales que reafirmen el deber de los prestadores de servicios de salud de referir a las usuarias a los servicios apropiados cuando solicitan, por ejemplo la interrupción de un embarazo en los países en donde es legal.
- La eliminación de la nota de pie de página que condicionaba todo lo aprobado en el capítulo de salud al pleno respeto de los valores religiosos, valores éticos y contextos culturales nacionales.

- El cambio del término “feticidio femenino” por el de “selección prenatal del sexo” que es el término técnico, científicamente aceptado por la comunidad internacional, para referirse a la interrupción de embarazos femeninos, cuando ante la limitación de un hijo por mujer, las mujeres prefieren interrumpirlo para buscar engendrar un hijo hombre.
- El concepto de derechos sexuales, que no el término, que quedó en texto definitivo como sigue: “Los derechos de las mujeres incluyen el derecho a controlar y decidir libre y responsablemente en asuntos relacionados con su sexualidad, incluyendo su salud sexual y reproductiva, libres de coerción, discriminación y violencia. Las relaciones igualitarias entre las mujeres y los hombres en lo que se refiere a las relaciones sexuales y la reproducción, incluyen el pleno respeto a la integridad de la persona, requieren el mutuo respeto, el consentimiento y la responsabilidad compartida de la conducta sexual y sus consecuencias”.*
- La reafirmación del lenguaje en lo que se refiere a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos que, partiendo de las definiciones de la Organización Mundial de la Salud, establece el derecho de todas las personas a servicios integrales de salud reproductiva, a disfrutar de una vida sexual satisfactoria y sin riesgos y a decidir libre y responsablemente el número de hijos, el espaciamiento y a disponer de la información y de los medios para hacer real esta decisión.
- La reafirmación del lenguaje sobre el aborto, al aprobarse la recomendación a los gobiernos para que “consideren la posibilidad de revisar las leyes que previenen medidas punitivas contra las mujeres que han tenido abortos ilegales”.
- La necesidad de “tomar en cuenta los derechos de niños y niñas al acceso a la información, privacidad, confidencialidad, respeto y consentimiento informado, así como las responsabilidades, derechos y deberes de los padres o tutores legales, para proveer de manera consistente con el desarrollo de las capacidades del niño o la niña, la dirección y la guía apropiada para que estos niños puedan ejercer los derechos reconocidos en la Convención de los derechos del Niño/a, y en conformidad con la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra las Mujeres. En todas las acciones que tengan que ver con los niños/as, los mejores intereses de éstos serán una consideración fundamental”.
- El reconocimiento de las necesidades específicas de los adolescentes y de poner en práctica programas, tales como educación e información en salud sexual y reproductiva, enfermedades de transmisión sexual, incluyendo el VIH/SIDA, tomando en cuenta los derechos de los niños/as y las responsabilidades, derechos y deberes de los padres.

* Párrafo 97 de la Plataforma de Acción aprobada en Beijing.

- Se reconoció el grave problema de la feminización de la pobreza y se dieron a conocer algunas medidas para revertir esta tendencia. De igual manera, se dio importancia a la capacitación de las mujeres para que tengan la posibilidad de más y mejores puestos de trabajo. Con relación a la educación sobresalió el interés por desaparecer los estereotipos que influyen en la formación genérica de niños y niñas.
- La plataforma está plagada de recomendaciones para distribuir las responsabilidades familiares entre hombres, así como para integrar a los varones a las políticas de planificación familiar.
- Se reconoció que el trabajo doméstico tiene un valor social y económico.

Desde nuestra perspectiva, entre los factores que hicieron posible los éxitos alcanzados deben destacarse la fuerza y capacidad negociadora del movimiento de mujeres a nivel internacional, y particularmente de las feministas organizadas dentro y fuera de la Iglesia Católica. Sin lugar a dudas, otro factor importante fue el consenso logrado en la primera plenaria, por el cual las delegaciones se comprometieron a respetar los acuerdos alcanzados en conferencias anteriores.

Otra razón de peso tiene que ver con los cambios que ha habido y sigue habiendo al interior de la Iglesia Católica –la sexualidad y la reproducción–.

La mayor parte de las mujeres en el mundo están virtualmente ausentes y con poca representatividad dentro de las decisiones económicas, incluyendo la formulación de las políticas financieras, monetarias y comerciales, por lo que se recomienda a los gobiernos la urgencia de involucrarlas en la toma de estas decisiones.

“Las mujeres tienen un papel decisivo en la familia. La familia es la unidad básica de la sociedad y como tal debe ser fortalecida. Merece recibir amplia protección y apoyo. En diferentes sistemas culturales, políticos y sociales, existen varias formas de familia. Los derechos, capacidades y responsabilidades de los miembros de la familia deben ser respetadas. Las mujeres hacen una importante contribución al bienestar de la familia y al desarrollo de la sociedad, que aún no ha sido reconocida o considerada en su totalidad. El significado social de la maternidad y el papel de padres y madres en la familia y en la crianza de los hijos deben ser reconocidos. La crianza de los hijos requiere responsabilidades compartidas de los padres, mujeres, hombres y la sociedad en su conjunto”.

EL PROGRAMA DE LA MUJER

Debemos convencernos de que en México se necesitan empresas eficientes y capaces de evolucionar dentro de la gran competencia existente. Desgraciadamente, aún existen obstáculos para que dentro de éste grupo de empresas existan de igual manera las administradas por mujeres. Es por esto que NAFIN se ha preocupado por desarrollar un programa que ayude a las empresarias a tener iguales oportunidades de desarrollo en las mismas circunstancias que las otras empresas encabezadas por hombres.

La acción de fomento del Programa debe orientarse precisamente hacia el impulso de iniciativas y el otorgamiento de un respaldo objetivo y programático a las microempresas administradas por mujeres para que además de eliminar las barreras que obstaculizan su desarrollo, supere las limitaciones que le impiden un acceso efectivo a la formalidad, en la inteligencia de que el objetivo del programa no se cumplirá cuando las microempresas simplemente tengan acceso a los diversos respaldos y sobrevivan, sino cuando evolucionen y el incremento efectivo se traduzca en mayores ingresos y bienestar para sus propietarias y trabajadores.

La experiencia empresarial a nivel mundial, por otra parte, ha mostrado también que las microempresas de mujeres no sólo pueden sobrevivir sin protecciones interminables, sino que disponen de ciertas ventajas competitivas, que les proporciona su condición de pequeñas y su administración por mujeres. Ventajas bien desarrolladas, las colocan incluso en posición de poder desplazar a las empresas de otros estratos. Por supuesto debe enfatizarse que estas ventajas son potenciales y únicamente si se desarrollan oportuna y adecuadamente se convierten en verdaderos factores de competencia.

Lo verdaderamente importante es que la organización incorpore entre su objeto social las tareas de acción promocional y de respaldo, sobre todo cuando pretenda actuar con fines de lucro y/o proporcionar directamente algunos de los servicios de respaldo integral.

El programa reconoce los importantes esfuerzos que han desarrollado y alcanzado diversas entidades, dependencias e instituciones de los sectores público y privado en el país.

La acción promocional deberá tomar también en particular consideración que a nivel regional o local los mercados tienden a saturarse y que no es conveniente continuar concentrando la participación de la mujer en actividades que tradicionalmente se han reconocido como propicias o adecuadas. Se requiere identificar nuevos nichos de mercado para la microempresaria de mujeres, y en esta definición la opinión de las propias mujeres empresarias debe ser determinante.

Es evidente que para muchas microempresas, la única posibilidad de desarrollarse, e incluso sobrevivir, dependerá de su capacidad y decisión de conjugar esfuerzos con otras

microempresas en actividades e inversiones diversas de beneficio común, como las destinadas a comercializar de manera conjunta sus bienes o servicios; o las que consolidan las adquisiciones de materias primas e insumos de producción, o bien las que permitan la contratación asociada de servicios externos.

BIBLIOGRAFIA

- * REVISTA FEM AÑO 19, # 148 (JULIO 1995)
MUJERES: FORO DE LAS MUJERES PARA EL AÑO 2000
EDITADA POR DIFUSION CULTURAL FEMINISTA, A.C.

- * REVISTA FEM AÑO 19, # 152 (NOVIEMBRE 1995)
MUJERES. LO QUE PASO, LO QUE SE DICE, LO QUE ES
LA CUARTA CONFERENCIA MUNDIAL
EDITADA POR DIFUSION CULTURAL FEMINISTA, A.C.

- * GUIA PARA EL EJECUTIVO DE HOY
PROTARD, OLIVIER; SZIGETI, PIERRE-ALAIN
1ª. EDICION. ED. GRUJALBO, 1988

- * REVISTA CONTACTO AÑO 8, # 82 (SEPTIEMBRE 1997)
MUJERES, CALIDAD Y EMPRESA
EDICIONES BRENIX, S.A. DE C.V.

- * CONFERENCIA "LA MUJER EJECUTIVA EN MEXICO"
C.P. LECHUGA SANTILLAN, EFRAIN
21 DE OCTUBRE DE 1997

- * INFORME SOBRE EL DESARROLLO MUNDIAL
BANCO MUNDIAL. 1987

- * PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA: DEL DIAGNOSTICO A LAS POLITICAS. CORONA TREVIÑO, LEONEL; et.al. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO CENTRO DE INVESTIGACIONES INTERDISCIPLINARIAS EN CIENCIA Y HUMANIDADES. MEXICO, 1997

- * ELIZONDO LOPEZ, A. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CONTABLE. ED. ECASA. 1994

- * ENCICLOPEDIA HISPANICA-BRITANICA. VOLUMEN X. PRIMERA EDICION. ED. ENCYCLOPEDIA BRITANNICA PUBLISHERS, INC. 1989 - 1990