

**Universidad Nacional de Costa Rica
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela de Planificación y Promoción Social**

**Trabajo final de Graduación
Modalidad Proyecto**

**Estrategias implementadas por la Asociación de Mujeres
Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por
Media Calle, para el desarrollo de ideas productivas, cantón de
Heredia, 2017 - 2021**

**Sustentante
María Auxiliadora Díaz Solís**

Setiembre 2023

TRIBUNAL EXAMINADOR

INTEGRANTES DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



Máster. Yamileth García Chaves

Representante del Decanato, Facultad de Ciencias Sociales



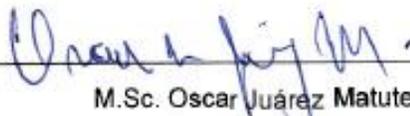
M.Sc. Carlos Ulate Azofeifa

Representante de Dirección, Escuela de Planificación y Promoción Social



Dr. Ángel Ortega Ortega

Tutor



M.Sc. Oscar Juárez Matute

Lector interno



Máster. William Morris Lynott

Lector externo

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto final de graduación describe la percepción de las mujeres empresarias de la Asociación Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle, del cantón central de Heredia, sobre los procesos internos de gestión en la organización; los resultados obtenidos en las unidades microempresariales; las dificultades que enfrentan; las expectativas para mejorar sus capacidades, hacer crecer y desarrollar sus empresas.

Las mujeres afrontan particularidades que condicionan su participación en los mercados laborales, múltiples factores limitan su tiempo tanto para cumplir con una jornada laboral como para capacitarse, por ejemplo, el trabajo reproductivo es socialmente asignado a las mujeres, lo que las lleva a desempeñar un doble rol de trabajo, esto les restringe el acceso a los recursos económicos, dejándolas en condiciones de vulnerabilidad y pobreza.

Aunado a esto, las mujeres sufren de discriminación en los espacios laborales debido a que reciben un salario menor que sus pares por un trabajo en igualdad de condiciones. El Estado, por su parte, y como respuesta a estas desigualdades, desde los años noventa viene promoviendo una cultura de empresariedad, impulsando programas de apoyo a mujeres emprendedoras para que logren consolidar sus ideas productivas.

Los emprendedores crean pequeñas empresas de autoempleo, inician con capital propio y deben pasar una serie de retos y dificultades, el mayor de los cuales es la falta de liquidez y no tener acceso a créditos bancarios. Esto los mantiene en una baja producción, genera pocos ingresos y, como consecuencia, no pueden reinvertir lo suficiente para mantener una producción.

La Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle, agrupa ciento treinta mujeres artesanas con una misma visión: desarrollar y consolidar sus unidades microempresariales, con el fin de contar con recursos económicos fijos, así como crecer y desarrollarse hasta formalizar sus negocios. El mayor recurso con que cuenta la organización es el ‘recurso humano’, sobre este, se sustenta todo un trabajo de voluntariado guiado por la ‘sororidad’ entre las mujeres asociadas.

El propósito de este trabajo final es plantear ante la organización una propuesta de mejora que consiste en concientizar a los actores sociales involucrados acerca de la importancia de operar los procesos de gestión internos y externos bajo el pensamiento estratégico y prospectivo, para explorar diferentes escenarios futuros, analizando en conjunto con los fenómenos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales que pueden afectar o modificar este futuro; a partir de toda esta información, se busca construir estratégicamente, desde el presente, el mejor futuro deseado (Mojica, 2006).

La propuesta metodológica no responde a un modelo en específico, sino que se trató de construir un enfoque que se ajuste a la condición actual de la organización y a la necesidad de fortalecer los procesos de gestión, para lo que se plantea incluir la planificación estratégica como una herramienta orientada a la toma de decisiones que lleven a la ejecución de cambios futuros y, por medio del pensamiento estratégico, reconstruir la visión a largo plazo, ejes, objetivos y metas estratégicas. A partir de este proceso, se espera el éxito de las acciones operativas.

La importancia de establecer esta propuesta metodológica es lograr vincular la prospectiva con la planificación estratégica, al permitir la articulación del nivel estratégico con el táctico y el operativo, entendiendo al primero como las acciones orientadas a generar capacidades organizacionales para el fortalecimiento de la gestión en aquellas áreas de la organización en las que se encontraron debilidades.

AGRADECIMIENTOS

A mis hijos, por su apoyo y motivaciones.

A la Universidad Nacional de Costa Rica, por ser el espacio desde donde pude emprender y alcanzar esta meta; por esto también agradezco a todos a los que fui encontrando en este camino.

*“La investigación es un instrumento sin el cual la humanidad ya no podría progresar” -
Garcés, 2000.*

DEDICATORIA

A quien fue mi sostén y mi refugio en este proyecto de vida.

“¡Que todo el honor y toda la gloria sean para Dios por siempre y para siempre! Él es el Rey eterno, el invisible que nunca muere; solamente él es Dios. Amén”. - 1Timoteo 1:17

María Auxiliadora

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA	5
1. 1 Tema de investigación	5
1. 2 Planteamiento del problema y objeto de estudio	5
Pregunta de la investigación	14
1. 3 Justificación	14
1. 4 Antecedentes de la investigación.....	20
1. 5 Objeto de investigación	31
1. 6 Objetivos.....	32
<i>1. 6. 1 Objetivo General</i>	32
<i>1. 6. 2 Objetivos Específicos</i>	32
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	33
2. 1 Planificación	34
2. 1. 1 Tipos de planificación.....	38
Planificación estratégica	38
Planificación operativa	38
Planificación participativa	38
2. 1. 2 Niveles de planificación.....	39
Nivel Global	39
Nivel regional	39
Nivel sectorial	40
Nivel institucional	40
2. 1. 3 Planificación municipal	40
2. 2 Desarrollo local.....	41
2. 3 Asociación	41
2. 4 Derechos humanos	41

2. 5 Derechos humanos de las mujeres	42
2. 6 Empleo	43
2. 7 Desempleo	43
2. 8 Calidad de vida	44
2. 9 Trabajo asalariado.....	44
2. 10 Trabajo independiente o informal.....	45
2. 11 Trabajo reproductivo.....	46
2. 12 Emprendimiento.....	47
2. 12.1 Tipos de emprendimiento	48
Emprendimiento por necesidad	48
Emprendimiento por subsistencia	49
Emprendimiento por oportunidad	49
Emprendimiento con enfoque de género	50
2. 13 Problemas para emprender.....	50
2. 14 Características generales de las personas emprendedoras en Costa Rica	52
2. 15 Autoempleo.....	57
2. 16 Formación	58
2. 17 Capacitación.....	58
2. 18 Acompañamiento	59
2. 19 Empoderamiento femenino y autonomía económica.....	60
2. 20 Percepción social	62
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS	65
3.1 Diseño de investigación	65
3. 2 Tipo de investigación.....	66
3.3 Sujetos de información	66
3.4 Fuentes de información.....	66
3.5 Técnicas	67
3. 6 Matriz de operacionalización de los objetivos.....	69
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	71
4.1 El contexto de la microempresa a nivel nacional.....	72

4.1.1 Características de las unidades microempresariales de la Asociación de Mujeres, Heredia por Media Calle	74
4.1.2 Clasificación de la actividad artesanal según especialidades	77
4.1.3 Los componentes filosóficos de la organización establecidos en el Plan Estratégico (2018- 2020)	80
4.1.4 La estructura organizativa de la asociación	86
4.1.5 La oferta de servicios de la organización hacia las mujeres empresarias	88
4.1.5.1 <i>Capacitación técnica</i>	89
4.1.5.2 <i>Capacitación en gestión empresarial</i>	90
Cursos técnicos	92
4.1.5.3 <i>Formación en desarrollo humano</i>	93
4.1.5.4 <i>Mercadeo y ventas</i>	94
4. 2 Los procesos de articulación y alianzas de la organización.....	95
4. 3 Condiciones favorables o desfavorables para el éxito de la organización.....	98
4. 4 Consideraciones respecto al aporte que la organización les da en su desarrollo humano.....	100
4. 5 Los procesos de gestión de las microempresas afiliadas	101
4.6 Condiciones favorables o desfavorables para el éxito de las microempresas.....	108
4. 7 El aporte en el desarrollo de habilidades para la gestión de sus unidades empresariales	111
4. 8 La aplicación de sus habilidades en la gestión de sus empresas.....	112
4. 9 Percepción de las mujeres sobre el mejoramiento y desarrollo de ideas productivas con base en la gestión de la organización	113
4. 9.1 Percepción de las mujeres respecto al aporte de la organización	113
4. 10 El impacto de los servicios de la organización en las unidades microempresariales	114
4. 11 Conclusiones	117
4. 12 Recomendación y propuesta de acciones estratégicas	121
4. 12.1 La orientación del proceso de planificación	121
4. 12. 2 <i>Propuesta de acciones estratégicas de la organización</i>	123
4. 12. 3 <i>Propuesta metodológica para el fortalecimiento del componente de planificación</i>	124
4. 12. 4 <i>Sobre los componentes y las etapas de la metodología propuesta</i>	126

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
ANEXOS	147
Análisis FODA de la organización	153
Evaluación de factores externos.....	156
Evaluación de factores internos	158
Análisis FODA unidades microempresariales	160
Evaluación de factores internos	163
Evaluación de factores externos.....	164

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Problemas para emprender</i>	51
Tabla 2. <i>Informantes clave</i>	68
Tabla 3. <i>Matriz metodológica</i>	69
Tabla 4. <i>Cursos técnicos</i>	92
Tabla 5. <i>Nivel estratégico</i>	130
Tabla 6. <i>Nivel táctico</i>	131
Tabla 7. <i>Formato para elaborar el Plan Operativo. Planificación anual</i>	132
Tabla 8. <i>Análisis FODA</i>	151
Tabla 9. <i>Factores internos</i>	153
Tabla 10. <i>Factores externos</i>	155
Tabla 11. <i>Evaluación factores externos</i>	157
Tabla 12. <i>Evaluación factores internos</i>	159
Tabla 13. <i>Factores internos unidades microempresariales</i>	161
Tabla 14. <i>Factores externos unidades microempresariales</i>	162
Tabla 15. <i>Evaluación factores internos</i>	163
Tabla 16. <i>Evaluación factores externos</i>	165
Tabla 17. <i>Lista de iniciativas empresariales</i>	167

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Porcentaje de microempresas de los hogares según la principal razón para iniciar la actividad económica, septiembre 2017 y agosto - septiembre 2018</i>	28
Figura 2. <i>Organigrama de la estructura de la organización</i>	86
Figura 3. <i>Metodología para la planificación con enfoque prospectivo</i>	127
Figura 4. <i>Visión holística del resultado del proceso de planificación</i>	133

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

ACORDE	Asociación Costarricense para Organizaciones de Desarrollo
BCCR	Banco Central de Costa Rica
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CREAPYME	Centro de Atención Especializado para el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CIF – OIT	Centro Internacional de Formación de la OIT
ECE	Encuesta Continua de Empleo
EHPM	Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples
ENAMEH	Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares
ENAHO	Encuesta nacional de Hogares
ENHOPRO	Encuesta Nacional de Hogares Productores
ENUT	Encuesta Nacional del Uso del Tiempo
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer

INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
IMAS	Instituto Mixto de Ayuda Social
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio
MICITT	Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG'S	Organización no Gubernamental
PIDESC	Pacto Internacional de los Derechos Económicos, Sociales y Culturales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PAE	Programas de Ajuste Estructural
PEN	Programa Estado de la Nación Naciones Unidas sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
PROPYME	Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa
PROCOMER	Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica
SBD	Sistema Banca para el Desarrollo

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, las sociedades se han visto en medio de cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales y ambientales que han influido directa o indirectamente en el desarrollo económico de los países, acabando con muchos empleos tradicionales, pero, a su vez, abriendo nuevas oportunidades laborales. En este proceso, las personas con menos oportunidades educativas –sean estas técnicas o formales– han venido perdiendo pertinencia como oferentes de la fuerza de trabajo, quedando en muchos casos expuestas al desempleo y viéndose forzadas a incorporarse a actividades de la economía informal, lo cual, en muchos casos, ha representado una oportunidad de mejora, pero, en la mayoría, un deterioro en su calidad de vida.

Es en este marco, que los diferentes gobiernos han venido promoviendo políticas públicas para el incentivo e impulso de emprendimientos, con el objeto de impulsar la creación de nuevos puestos de empleo para estas personas que, por diversas razones, no logran incorporarse al mercado laboral. Sin embargo, y dado el conjunto de requisitos, procedimientos y disponibilidad de recursos para iniciar estas actividades, las oportunidades para emprender siguen siendo desiguales para los sectores sociales con menores recursos, e incluso, para las mujeres con respecto a los hombres.

Paralelamente a esto, y considerando que la sociedad en que vivimos está dominada o estructurada por el patriarcado, esta se encuentra marcada por la desigualdad de oportunidades para el acceso al empleo formal y el derecho a un mismo salario para las mujeres. Además, es clara la falta de oportunidades para emprender, sobre todo considerando que es bajo la responsabilidad de las mujeres que socialmente se descarga el trabajo reproductivo, las labores de cuidado y las tareas del hogar, lo cual imposibilita aún más, el éxito de las iniciativas empresariales que se consideran en esta investigación.

Desde la institucionalidad, y a través de algunas políticas públicas, se estimula la incorporación de las mujeres al desarrollo económico del país por medio de actividades microempresariales, canalizando incentivos para promover los emprendimientos, pero sin la legislación correspondiente para equilibrar las oportunidades entre hombres y mujeres, con

desigualdades que históricamente han prevalecido y que siguen teniendo vigencia en la sociedad costarricense. Por lo tanto, las problemáticas a las cuales se hace frente desde el doble rol de las mujeres son aún mayores que las de cualquier empleo formal.

En términos generales, se podría afirmar que la lucha para equilibrar el disfrute de derechos entre hombres y mujeres en los espacios económicos, sociales, políticos y culturales, así como los esfuerzos por eliminar las brechas de género no ha logrado cumplir lo establecido en la normativa vigente. La reforma a la Ley 7142, Ley de Promoción de Igualdad Social de la Mujer, del 8 marzo de 1990, para la protección de la igualdad salarial entre hombres y mujeres N° 9677 dicta en su artículo 1: “Es obligación del Estado promover y garantizar la igualdad de derechos entre mujeres y hombres (...)” (párr. 1). A su vez, en el artículo 14 indica que:

Las mujeres tendrán derecho a la igualdad salarial con los hombres, tanto en el sector privado como en el sector público, por un trabajo de igual valor bajo un mismo patrono, ya sea que se trate de un mismo puesto o de puestos diferentes de igual valor, o en funciones similares o razonablemente equivalentes. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 1990, párr. 17)

Cabe agregar que la Ley 7142 no hace mención en ninguno de sus artículos a la ‘división del trabajo reproductivo’ como un derecho de igualdad social para las mujeres, sin embargo, compartir las obligaciones del hogar es una obligación moral y ética en un espacio donde conviven, en primera instancia, una mujer y un hombre. Esto, sobre todo, cuando ambos cónyuges se desenvuelven en otras actividades laborales, ya sea de manera formal o dentro de un emprendimiento o microempresa; de lo contrario, la labor de la mujer resulta doble o se limita y restringe el tiempo necesario para capacitarse y ejercer de manera exitosa y libre su actividad empresarial.

Otra de las regulaciones relacionadas al desempeño laboral de las personas es el trato que se le debe dar a estas, el cual debe ser el mismo para hombres y mujeres, y esto está regulado en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (1979), en la que se lee:

(...) Preocupados por el hecho de que en situaciones de pobreza la mujer tiene un acceso mínimo a la alimentación, la salud, la enseñanza, la capacitación y las oportunidades de empleo, así como a la satisfacción de otras necesidades (...) Convencidos de que la máxima participación de la mujer en todas las esferas, en igualdad de condiciones con el hombre, es indispensable para el desarrollo pleno y completo de un país (...) adoptarán todas las medidas apropiadas para eliminar la discriminación contra la mujer en la esfera del empleo a fin de asegurar a la mujer, en condiciones de igualdad con los hombres, los mismos derechos, en particular. (párr. 8, 12, 48)

Sin embargo, se continúa produciendo y reproduciendo estas desigualdades; de ahí la necesidad de continuar luchando para fortalecer la promoción de los derechos humanos de las mujeres en igualdad de condiciones que los hombres. El desarrollo de habilidades las llevará al empoderamiento para la autonomía económica, que es clave si se desean sociedades más justas.

A pesar de lo hasta ahora planteado, existen en el país múltiples casos de mujeres que, individualmente o de manera colectiva, vienen desarrollando emprendimientos empresariales con marcado éxito. Muchas lo hacen como complemento a un ingreso familiar, pero la mayoría, por la necesidad de generar los recursos necesarios para el sostenimiento tanto propio como de sus familias. Es en este marco que la presente investigación pretende conocer, desde una perspectiva grupal, las estrategias que se han desarrollado desde la organización, para dar sostenibilidad en el tiempo y sobre todo en la generación de recursos a más de 100 unidades empresariales que conforman la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle. Para ello, el documento se organiza de la siguiente manera:

El capítulo I está compuesto por el planteamiento del problema, el objeto de estudio, la justificación, los antecedentes de la investigación y los objetivos.

El problema describe cómo, a raíz de la crisis mundial de 1980, la economía del país se vio afectada, lo que resultó en una serie de problemas sociales. Entre ellos, destacan el aumento de la pobreza, el incremento del desempleo y la falta de oportunidades para las

personas en condiciones de mayor vulnerabilidad, entre las que se encuentran las mujeres, quienes ya de por sí enfrentan una marcada desigualdad social.

La justificación tiene como fundamento exponer la importancia de que las mujeres disfruten de igualdad de derechos humanos y oportunidades. Se presentan algunos de los principales argumentos sobre la normativa vigente que busca eliminar la discriminación hacia las mujeres, incluyendo la Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y la Ley 7142, Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer. Además, se presentan datos estadísticos que evidencian cómo aún persiste la tendencia a otorgar un segundo lugar a las mujeres en la sociedad.

En los antecedentes de la investigación, se consideran leyes y reglamentos que el Estado ha creado para fomentar el desarrollo productivo por medio de procesos de emprendimiento. Entre esta normativa, se encuentra la promulgación de la Ley Pyme (2002), que busca el fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas, y la generación de nuevos puestos de trabajo para aquellas personas que no logran acceder a un empleo formal, como es el caso del grupo de mujeres que forma parte del estudio.

El objetivo de este estudio es analizar la gestión de la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle, describir los procesos productivos de las mujeres emprendedoras y evaluar sus alcances y limitaciones en las economías de las participantes. A partir de los hallazgos obtenidos, se pretende generar una propuesta de mejora que permita fortalecer estos procesos y lograr un mayor impacto en la vida de las mujeres involucradas.

En cuanto al capítulo II, se centra en la fundamentación teórica en que se argumenta el abordaje del proceso exploratorio, desde una perspectiva conceptual. Corresponde al capítulo III el desarrollo de los aspectos metodológicos de las estrategias que van a orientar esta investigación. Por último, en el capítulo IV se presenta el análisis e interpretación de los resultados, tomando como base la información recolectada de las fuentes primarias y secundarias; a partir de esto, se genera una síntesis conclusiva que sustenta una serie de recomendaciones en forma de lineamientos estratégicos, con el objetivo de beneficiar a las mujeres empresarias.

CAPITULO I. EL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA

El propósito de la investigación es conocer más sobre un objeto, tema o problema, de manera que se debe ahondar en el conocimiento que ya existe y, a partir de este, generar nuevo conocimiento. Tal como propone Garcés (2000), “La investigación es un instrumento sin el cual la humanidad ya no podría progresar” (p. 14).

1. 1 Tema de investigación

Estrategias implementadas por la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle.

1. 2 Planteamiento del problema y objeto de estudio

Hasta 1980, Costa Rica se caracterizó por contar con un Estado intervencionista, basado en los postulados del economista británico John Maynard Keynes, considerado como uno de los más influyentes de la política económica del siglo XX, y quien sostiene la necesidad de que el Estado fuese fuerte e interviniera de manera directa en el mercado a través del incremento o disminución del gasto público.

A partir de la crisis del petróleo de finales de la década de los años 70, Costa Rica, en el afán de evitar mayor deterioro en diversos indicadores sociales y económicos, apostó, a partir de 1980, por un cambio en el modelo de desarrollo. Esta transformación pretendía, en primera instancia, estabilizar los desequilibrios de la económica en crisis mediante la implementación de los Programas de Ajuste Estructural. Lo anterior acompañado del fortalecimiento del sector exportador y de la búsqueda de nuevos mercados para los productos nacionales, además de una política de atracción de inversión extranjera directa.

En otras palabras, el país pasaría de un modelo de desarrollo intervencionista en donde el Estado participaba de manera directa en el mercado, a un modelo de desarrollo de libre mercado en donde el papel del Estado se reduce a la creación de condiciones para el desarrollo del capital, lo que en otros estudios se denomina ‘modelo neoliberal’. Entre las consecuencias de esta decisión se destacaron la reducción del tamaño del Estado, pérdida de puestos de empleo que incrementaron las desigualdades sociales, entre otras, algunas de las cuales son mencionadas por Arias y Muñoz (2007), al sostener:

(...) el panorama de la economía costarricense era sumamente recesivo, con un claro deterioro de las variables macroeconómicas y de las condiciones sociales del país. En el punto más álgido de este período (1979-1982) la pobreza se incrementó sustancialmente y el resto de los indicadores sociales, si bien no sufrieron un retroceso de grandes magnitudes, mostraron un punto de inflexión en su tendencia creciente experimentada en las décadas anteriores. (p. 6)

El Gobierno se vio obligado a solicitar préstamos de organismos internacionales para hacer frente a la crisis. Sin embargo, como garantía, le fueron impuestas una serie de medidas económicas, políticas y sociales, como la reducción del gasto público, que suponía una reducción del aparato público en contraposición al modelo anterior. Esto condujo al deterioro de programas de vivienda, salud, educación, entre otros. Los fundamentos de las agencias financieras internacionales eran que con esto se garantizaría el mejoramiento de la situación económica del país, sin embargo, en el fondo, se pretendía la garantía del pago de los préstamos.

El modelo de desarrollo que el país había tenido desde 1950 y hasta 1980 era el de un Estado benefactor comprometido con el bienestar y la equidad social a través de la inversión en programas sociales. De este modo, se había creado toda una infraestructura de instituciones públicas que respondían a las necesidades y al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones más pobres y en condiciones vulnerables. Datos del *Vigésimo Primer Informe del Estado de la Nación* señalan que al país le tomó 34 años tener la inversión social pública por persona que poseía en 1980.

Con la aplicación de las políticas de Ajuste Estructural, se impactó directamente la población que ya estaba dentro de los grupos más desfavorecidos, aumentando la pobreza e inequidad social. Esto hizo que el Estado centrara la política social del país en acciones selectivas focalizadas, dando énfasis a las necesidades más inmediatas de esta población para compensar los efectos.

En relación con lo anterior, Barahona y Mora (2000) señalan, “para el periodo comprendido entre 1990-1998 los porcentajes de la evolución de la pobreza en los hogares en Costa Rica oscilaron entre un 27,1% y 19,7%” (p. 131).

Otro de los efectos generados en la economía fue el debilitamiento del sector exportador nacional en desigualdad con el capital extranjero, lo que provocó la pérdida de puestos de trabajo. Las condiciones eran adversas para este sector, como lo hace notar Cordero (2000) existe “una economía dual: un sector de capital extranjero dedicado a la exportación y el cual experimenta un gran dinamismo, coexistiendo con una industria nacional de escaso dinamismo y reducida competitividad” (p. 55).

Las políticas económicas de corte liberal que asumió el país permitieron el fortalecimiento del sector inversionista extranjero y de un sector exportador de grandes empresas nacionales, pero condujo hacia el debilitamiento de pequeñas y medianas empresas nacionales, así como al deterioro de la clase media del país. Esto como consecuencia del aceleramiento de la inflación y la pérdida del control de instrumentos de política económica del país, entre los que se encuentra el tipo de cambio del dólar y la tasa de interés de los créditos, los cuales se dispararon y dejaron sin posibilidades de maniobra a la mayoría de la población costarricense, generando un nivel de pobreza que, para principios de 1980, era del 50% de la población, según datos de Barahona y Castro (2005).

Otro de los temas estrechamente relacionados con las transformaciones económicas surgidas en el país con la aplicación de los PAE, fue la pérdida y poca generación de empleos, siendo mayormente afectadas las mujeres. Para el año de 1980, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (1996) refirió en su *Boletín demográfico* que, en Costa Rica, la población económicamente activa (PEA) estaba conformada por 616 000 hombres y 161 000 mujeres, dejando en evidencia que, por cada cuatro hombres trabajadores, solo una mujer participaba en el mercado laboral.

En ese momento, la situación era desfavorable para las mujeres debido a la poca probabilidad para conseguir un empleo, ya que, en tiempos difíciles, cuando los puestos de empleo son insuficientes, la participación de la mujer en el mercado laboral es poco probable. De acuerdo con Trejos y Montiel (1999):

(...) para Costa Rica indican que la tasa neta de participación de los hombres es del 76% y la de las mujeres es del 31% (promedios 1987-96). Aún más, esta tasa se ha incrementado para el caso de las mujeres apenas en un 0.6% anual durante los últimos diez años. La participación de las mujeres es aún menor entre los hogares pobres. Los

datos para 1995 indican que la tasa de hogares pobres fue de un 43% menor a la de las mujeres de hogares no pobres y estas diferencias se mantienen aún en el caso de que ellas estén a cargo de sus hogares. Las mujeres, no sólo participan menos en actividades remuneradas, sino que también, son las más afectadas por el desempleo, en especial las que se encuentran en situación de pobreza. La tasa de desempleo abierto de las mujeres ronda el 6.6%, en tanto que la de los hombres el 4.2% (promedios 1987-96). La tasa de desempleo entre las activas pobres más que triplica la tasa de las activas no pobres. (pp. 8, 22)

Cabe agregar que la poca participación de las mujeres en los mercados laborales se asocia a la falta de oportunidades. Esto se evidencia en la ausencia de una justa distribución del trabajo reproductivo, ya que ellas deben adaptar el tiempo para cumplir con las responsabilidades de cuidado, viéndose forzadas a realizar trabajos por cuenta propia con una baja remuneración, con el fin de poder usar parte de su tiempo en el trabajo reproductivo.

En el marco de la problemática que se vivía en ese momento, Jiménez y Morales (2012) afirman:

El mercado laboral costarricense se caracteriza por la participación relativamente baja de las mujeres en comparación con los hombres, sin embargo, durante los noventas se dio un aumento en la incorporación de mujeres; ya que la tasa neta de participación femenina pasó de 30% en 1990 a 34% en el 2000, mientras que la de los hombres pasó de 77% a 74%, respectivamente. (p. 32)

Si bien hubo más intervención de las mujeres, esta se mantuvo igual durante toda una década, sin embargo, es evidente la diferencia de porcentajes entre unos y otros. Por otra parte, la generación de nuevos puestos de empleo en los últimos años ha sido modesta bajo un dinamismo económico que no está alcanzando para ofrecer mayores oportunidades a esta población.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2016) “Entre 1995 y 2015, la tasa mundial de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo cayó del 52,4 al 49,6 por ciento. Las cifras correspondientes a los hombres fueron del 79,9 y del 76,1 por ciento, respectivamente” (pp. 14, 20). La probabilidad para las mujeres de participar en el

mercado laboral en ese momento era de casi 27 puntos porcentuales menor que la de los hombres.

Por su parte, el Informe Estado de la Nación (2017) dio a conocer que:

(...) Las mujeres son las más perjudicadas en épocas negativas y se recuperan más lentamente en las fases de crecimiento (...) entre el segundo trimestre del 2015 y el tercero del 2016, la fuerza de trabajo disminuyó en 75.102 personas, de las cuales 52.330 eran mujeres... Al mejorar la situación, entre el cuarto trimestre de 2016 y el segundo de 2017, el mismo indicador aumentó en 73.188 personas, de las cuales 25.954 eran mujeres. En otras palabras, en el período de contracción de la fuerza laboral, el 70% de las personas que quedaron desempleadas fueron mujeres, pero en los trimestres de reactivación ellas tan solo explican un 35% del incremento. (p. 80)

De modo que quienes logran permanecer dentro de la fuerza de trabajo aun en tiempos difíciles son los hombres, mientras que la desigualdad social para las mujeres se refleja en los porcentajes de participación dentro de la fuerza de trabajo.

Si se consideran los datos anteriores, la realidad del siguiente año no es tan distante. Para el cuarto trimestre, la Encuesta Continua de Empleo del INEC (2018) mostró que la tasa de ocupación nacional fue de 2,17 millones de personas; de ellas 1,33 millones eran hombres y 832 mil personas ocupadas eran mujeres. En porcentajes, 67,9% correspondía a hombres y 42,7%, a mujeres, evidenciando una diferencia de 25 puntos porcentuales.

Recientemente, la economía a nivel mundial se vio afectada por la Pandemia COVID-2019. Esta situación vino a empeorar la economía de muchos hogares ya en situación de vulnerabilidad. Con respecto a esto, el Informe Estado de la Nación (2020) mencionó que Costa Rica ya venía con serios riesgos en cuanto a la sostenibilidad del desarrollo humano, una creciente desigualdad y altos niveles de desempleo, por lo que esta crisis se convirtió en una amenaza para el desarrollo económico al aumentar la falta de oportunidades para los sectores ya debilitados en su economía.

Según este mismo informe, una desacelerada economía reconocida desde el año 2016, con un (PIB) menor de lo que se esperaba provocó que el crecimiento económico no

alcanzara a generar la cantidad de empleos necesarios para responder el rezago en pobreza y frenar la creciente desigualdad.

Uno de los grupos más golpeados en este escenario económico son las mujeres. Muchas de ellas salieron de la fuerza laboral para atender las labores de cuidado en sus hogares sin poder reanudar la búsqueda de empleo, mientras que las que continuaron trabajando y tenían hijos en edad escolar soportaron un aumento de labores debido al cierre de los centros educativos.

Refiriéndose al problema generado por la COVID-19 en cuanto a la participación laboral de las mujeres, CEPAL (2021) concluyó:

La crisis generada por la pandemia del COVID-19 impactó negativamente en la ocupación y en las condiciones laborales de las mujeres en América Latina y el Caribe, generando un retroceso de más de una década en los avances logrados en materia de participación laboral (...) la tasa de participación de las mujeres se situó en 46% en 2020, mientras que la de los hombres en 69% (en 2019 alcanzaron un 52% y un 73,6%, respectivamente). Se calcula, además, que la tasa de desocupación de las mujeres llegó al 12% en 2020, porcentaje que se eleva al 22,2% si se asume la misma tasa de participación laboral de las mujeres de 2019. (párr. 3)

Por consiguiente, esta situación llevó a la toma de medidas sanitarias por parte del Ministerio de Salud, entre ellas el distanciamiento social y el cierre de locales comerciales. Estas disposiciones dejaron sin empleo o con jornadas reducidas a gran parte de la población ocupada, generando más desigualdad y más pobreza.

Sumado a la baja participación en el campo laboral, se presenta un bajo nivel en el desarrollo de la educación. Este factor disminuye aún más la posibilidad de encontrar un empleo, debido a que la mayoría de los puestos de trabajo requieren de especialización. Según Trejos (1995, como se citó en Trejos y Montiel, 1999), “Las mujeres mantienen los escasos niveles educativos, pero participan menos en el mercado de trabajo” (p. 8).

De la misma manera, los discursos y las prácticas sociales siguen reproduciendo estas disparidades en un sistema patriarcal que discrimina a las mujeres y violenta sus derechos humanos. La diferencia de trato les dificulta poder encontrar un empleo y cuando logran

obtenerlo, son segregadas a los sectores de baja productividad donde perciben ingresos inferiores.

En relación con lo anterior, datos de la ECE (2018) indican que la tasa de desempleo nacional fue de un 12%, en tanto para las mujeres fue de un 14,9 % y para los hombres, de un 10 %. En el caso de los últimos, el aumento con respecto al año anterior fue de 2,4 puntos porcentuales, mientras que para las mujeres fue de 2,6 puntos porcentuales; estos datos muestran que el género es un factor de peso a la hora de contar con un empleo.

La baja intervención de las mujeres en trabajos remunerados afecta la economía de los hogares. Diferentes estudios realizados en el país coinciden en que, dentro del perfil sociodemográfico de los hogares pobres, se encuentran los ubicados en zonas rurales, los que cuentan con un mayor número de hijos, y aquellos que cuentan con mujeres como jefas de familia.

Otro factor que debe ser tomado en cuenta es la diferencia que existe en la remuneración salarial. De acuerdo con la (ECE, 2018) en el cuarto trimestre la estadística muestra que la brecha general de ingreso es del 13,3 %, las mujeres ganan un 0,9%, menos de salario bruto en el sector público y, hasta un 28,3% de salario bruto en el sector privado; en puestos de igualdad de condiciones que los hombres. Al respecto, la Organización Internacional del Trabajo (2016) advierte que “si prevalecen las tendencias actuales, se necesitarán más de 70 años para colmar totalmente la desigualdad salarial por motivo de género” (p. 20).

Un elemento que resulta importante señalar es que la mujer hace uso de su tiempo para cubrir las labores del hogar y de cuidado, lo que se vuelve un obstáculo para que pueda salir a buscar un empleo remunerado. Con respecto a esta situación, CEPAL (2007- 2018) afirmó “en Costa Rica para el año 2014, el tiempo destinado al trabajo no remunerado en la población de mujeres en el rango de 20 a 59 años, representa un 55,2%, el remunerado es de 25,4%” (p. 91). Con este nivel de tiempo dedicado a la actividad del negocio, ninguna persona podría hacer sostenible a una empresa.

De igual manera, las personas de 12 años en adelante presentan brechas de desigualdad importantes en el uso del tiempo social promedio y el tiempo efectivo promedio. La Encuesta Nacional del Uso del Tiempo (2017) evidenció:

(...) son las mujeres quienes dedican una mayor cantidad de tiempo social promedio semanal al TDNR, con 35:49 (horas) entretanto los hombres destinan 13:42, horas”
(...) los hombres poseen una mayor tasa de participación en el mercado 73,3 % (...) mientras que la participación de las mujeres es de 45,2 %, con un tiempo social promedio de un poco menos de 16 horas a la semana. (p. 38)

Si se suma el trabajo remunerado y el no remunerado, las mujeres trabajan jornadas más extensas en comparación con los hombres. Además, el trabajo no remunerado les reduce la posibilidad de realizar otro tipo de actividades que les generen ingresos para su economía. No obstante, la normativa creada en favor de los derechos de las mujeres parece solamente hacer referencia al tema ‘mujer – familia’, no a la igualdad de trato en el ámbito laboral. En esta línea, Pautassi, et al. (2004, como se citó en CEPAL, 2018) manifiestan:

Dicho de otra forma, lo protegido y reglamentado para las mujeres se relaciona con su responsabilidad sobre el mundo privado, más que sobre el proceso continuo de producción y reproducción como eje de análisis de relaciones que incluyen a hombres y mujeres, o sobre la eliminación de discriminaciones en la esfera pública. (p. 18)

Para las mujeres, el logro de sus derechos ha sido un proceso constante de lucha para alcanzar la igualdad de condiciones en una sociedad marcada por la división de clases y la desigualdad de género. Las mujeres son sujetas a menoscabo de sus derechos, lo que las obliga a enfrentar su realidad en condiciones de clara desventaja.

Es así que instituciones públicas y privadas como INAMU, IMAS, INA, MEIC, SBD, gobiernos locales y ONG tienen, dentro de sus competencias, promover el desarrollo de habilidades en las mujeres por medio de procesos de emprendimiento para impulsarlas y empoderarlas para que alcancen autonomía económica; sin embargo, para algunas mujeres, lograr esto significa más un reto que una meta.

Se han implementado muchas estrategias apoyadas por diferentes instituciones y organizaciones específicas para garantizar el logro del objetivo de igualdad de condiciones.

Dentro de estas estrategias se encuentra la asociatividad, que no solo representa un espacio para compartir experiencias de éxito, sino también una alternativa para exigir el cumplimiento de la normativa y la protección de los derechos de las mujeres. Además, la asociatividad se convierte en un mecanismo para lograr mayor competitividad y visibilizar el sector.

Es así como la unidad microempresarial sobre la cual recae esta investigación corresponde a la Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle, conformada por más de 100 mujeres. Esta organización sin fines de lucro tiene como propósito impulsar a las mujeres a formar sus propias empresas. Para lograrlo, brinda apoyo a través de la capacitación en diferentes categorías, que incluyen artesanías, joyería y bisutería, textiles y tejidos, gastronomía, cosmetología, productos ecológicos y servicios. Además de la capacitación, las mujeres reciben charlas de superación personal para afirmar su autoestima. Es a través de este colectivo que las mujeres luchan unidas para impulsar sus emprendimientos y obtener mejores resultados.

El Estado coordina y articula con las respectivas instituciones para impulsar y apoyar a las mujeres desde un discurso de transversalidad con enfoque de género. De este modo, surge el interés de los gobiernos locales por impulsar programas estratégicos relacionados con emprendimientos, desde los que se procura incentivar la participación de las mujeres a partir de ideas productivas.

Para el grupo Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle, el municipio de Heredia ha jugado un papel importante en el fortalecimiento y desarrollo de las ideas productivas, al brindarles formación y capacitación por medio de talleres.

Considerando los hechos mencionados anteriormente, se puede enunciar el planteamiento del problema como: La necesidad de conocer los alcances de las estrategias implementadas en los procesos de gestión y desarrollo de habilidades de las mujeres asociadas, en el éxito de las unidades productivas.

Pregunta de la investigación

¿De qué manera las estrategias implementadas por la Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle contribuyen en el desarrollo exitoso de las unidades empresariales en operación?

Subpreguntas

- ¿Cuáles son las características de los procesos de gestión realizados en la organización de mujeres?
- ¿Cuáles son las particularidades de las iniciativas empresariales impulsadas desde la Asociación de Mujeres Heredia por media calle?
- ¿Cuál es la percepción de las mujeres respecto a los servicios o aportes recibidos desde la asociación en el marco de las ideas de negocios?
- ¿De qué manera la organización puede generar más y mejores aportes a las necesidades y aspiraciones de las mujeres asociadas a esta?

1. 3 Justificación

En 1967, la ONU aprueba la Declaración sobre la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer mediante la Asamblea General de las Naciones Unidas, la cual fue aprobada en el año 1974 y entró en vigor a partir del 3 de setiembre de 1981. Dicha declaración se complementa con el protocolo facultativo de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

En Costa Rica, la ratificación del protocolo facultativo de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (CEDAW) se da en el año 2001, este afirma:

Recordando que la discriminación contra la mujer viola los principios de la igualdad de derechos y del respeto de la dignidad humana, que dificulta la participación de la mujer, en las mismas condiciones que el hombre, en la vida política, social, económica y cultural de su país, que constituye un obstáculo para el aumento del

bienestar de la sociedad y de la familia y que entorpece el pleno desarrollo de las posibilidades de la mujer para prestar servicio a su país y a la humanidad. (p. 1)

Por su parte, el protocolo facultativo del Pacto de las Naciones Unidas sobre Derechos Económicos, Sociales y Culturales (PIDESC) se ratifica en el año 2014, lo que genera avances significativos en materia de derechos económicos de las mujeres.

La búsqueda de la igualdad de derechos de las mujeres y la eliminación de toda forma de discriminación ha sido una lucha incesante. El objetivo es afirmar a las mujeres como ciudadanas sujetas de derechos legítimos, no solo con base en la normativa, sino también en el disfrute efectivo de la igualdad sustantiva. Esta igualdad debe tener en cuenta las necesidades particulares de las mujeres, incluyendo su derecho al desarrollo y a su autonomía económica.

Según el Primer Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica, la afirmación de estos derechos humanos es fundamental para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas y, en este caso, de las mujeres. Asimismo, sugiere que estas garantías son indispensables para visualizar las diferentes necesidades.

En relación con el tema, se reitera lo que quedó establecido sobre los derechos humanos de las mujeres en la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, realizada en Beijing: “Todos los derechos humanos, es decir, los derechos civiles, culturales, económicos, políticos y sociales, incluido el derecho al desarrollo, son universales, indivisibles e interdependientes y están relacionados entre sí” (Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), 2011, p. 5).

La misma fuente alude que, “La discriminación contra las mujeres violenta y limita el goce efectivo de los derechos humanos y libertades fundamentales” (p. 8). La búsqueda de la igualdad de derechos no debe ser exclusivamente de las mujeres, sino de toda la sociedad. Las mujeres no son seres aislados del resto de las personas, son parte del colectivo social y, además, son pilares para las familias, al sumar al desarrollo de la economía.

Según INAMU (2015), el reconocimiento de estos derechos humanos se ha venido gestando en un proceso de construcción sociocultural en el devenir de movimientos feministas en diversas luchas que han puesto de manifiesto la relación existente entre género

y derechos humanos, no fue hasta después de los años noventa que se logra reconocer a la mujer como sujeto de derechos y ciudadanía, antes estos derechos sólo recaían sobre los hombres siendo las mujeres discriminadas por su condición de género.

Estas luchas histórico-sociales por alcanzar la igualdad de derechos han permitido al Estado costarricense visualizar el papel de la mujer como una columna importante, ya que su accionar desencadena una serie de procesos que culminan en el bienestar de las familias y, por ende, de la sociedad. Según lo planteado por CEPAL (2007, como se citó en INAMU, 2011), “la autonomía de las mujeres es un factor fundamental para garantizar el ejercicio de los derechos humanos en un contexto de plena igualdad” (p. 10).

Hace casi tres décadas, se creó la Ley 7142, Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer, que establece el deber del Estado de velar y garantizar la igualdad de los derechos humanos entre mujeres y hombres en los campos político, económico, social y cultural. Esto implica crear las medidas necesarias para garantizar a las mujeres el goce de sus derechos, incluido el de obtener trabajo en igualdad de condiciones. No obstante, las mujeres son parte de un sistema social patriarcal que tiene como base el poder del hombre sobre la mujer, el cual se manifiesta a través de las desigualdades sociales que existen entre ambos géneros.

Asimismo, el hecho de que el trabajo doméstico no remunerado recaiga sobre las mujeres hace que la participación de estas en edad para trabajar sea baja; esta condición promueve la discriminación al derecho a realizar un trabajo productivo. Históricamente, la mujer ha sido sometida a realizar una ‘doble jornada’ por su condición de género, asumiendo los roles de cuidadora y proveedora, situación que lleva a la desigualdad con respecto a los roles que se asignan a los hombres, de quienes solo se espera que sean proveedores. Si bien no se puede afirmar que el género sea el único factor que genera pobreza y vulnerabilidad en los hogares encabezados por mujeres, sí influyen las condiciones socioeconómicas y las desventajas que tienen para acceder a recursos, lo que contribuye a su situación de pobreza.

Según indica la Encuesta Nacional de Hogares del INEC (2018) según el CUADRO 4,12 el porcentaje de hogares con jefaturas femeninas en el país corresponde a un 39,9%, de los cuales el 38,0% no son pobres, mientras que un 47,8% están en condición de pobreza por la línea de pobreza, y un 40,8% por incidencia multidimensional. Esta estadística pone en

evidencia que se requiere de la intervención por parte del Estado a través de programas para el mejoramiento de la calidad de vida de esta población.

Los datos de referencia para la caracterización anterior responden al monto de ingreso per cápita del hogar, que se obtiene al dividir el total de ingresos entre el total de miembros,

Hogares en pobreza extrema: son aquellos hogares con un ingreso per cápita igual o inferior al costo per cápita de la CBA, que para junio de 2018 se estimó en ₡49 999 para la zona urbana y de ₡41 483 para la zona rural. (...) Hogares no pobres por LP: este valor es de ₡110 047 para la zona urbana y de ₡84 535 para la zona rural. (p. 21)

A la condición de pobreza y los bajos ingresos se suma la inestabilidad laboral la misma fuente mostró que del porcentaje de hogares con jefatura femenina 46,0% se encuentra en pobreza por (LP e IPM), entre los indicadores de privaciones el bajo desarrollo de capital humano recae sobre los hogares pobres por IPM con un porcentaje de 63,4 % alrededor de 189 mil hogares.

Por consiguiente, el hecho de contar con un bajo nivel educativo hará que la oportunidad de obtener un empleo sea menor, debido a que, entre menos sean los años de estudio, menor será la oportunidad de contar con un empleo formal. El principal vínculo entre educación y superación de la pobreza es el impacto que el nivel y la calidad de la educación tienen sobre la productividad laboral e ingresos futuros de las personas (Larrañaga, 1997. P.4). Por su parte la Encuesta continua de empleo del INEC (2017) mostró los porcentajes de escolaridad promedio de las personas de 15 años y más, para no pobres y pobres. No pobres ni por LP ni por IPM fue de 9,71% y para los Pobres por LP e IPM, un 5,79 %.

Uno de los indicadores que se evalúa en cuanto a la educación, y que está asociado con el índice de Pobreza Multidimensional, es el bajo desarrollo de capital humano, la misma fuente, en el indicador, Asistencia a educación regular y nivel educativo de la población según zona y región de planificación, julio 2017, en el Cuadro 2, Costa Rica: Población de 15 años y más Por nivel de instrucción, Según zona, sexo y grupos de edad, mostró los siguientes datos el nivel de educación entre hombres y mujeres, sobre el rango de edad de

18 años a 24 años en la zona urbana, un total de 52 948 hombres cuentan con estudios de secundaria completos, mientras que 71 146 no han logrado terminar. En ese mismo rango de edad y zona, 59 696 mujeres concluyeron la secundaria, en tanto que 51 785 no cuentan con estudios secundarios completos.

En lo referente a la zona rural en el mismo rango de 18 a 24 años, un total de 21 128 hombres obtuvieron el nivel de secundaria completa, mientras otros 25 255 no logran concluir sus estudios. En el caso de las mujeres, 21 613 logran la conclusión de sus estudios secundarios, mientras que 21 709 cuentan con secundaria incompleta. Aun cuando las mujeres son quienes concluyen la secundaria tanto en zona urbana y rural, tienen menos posibilidad de contar con un empleo formal.

Otro aspecto para tomar en consideración en el ámbito educativo es que 126 905 mujeres en el rango de 40 años en adelante provenientes de la zona urbana no han concluido su educación secundaria, igualmente 24 876 mujeres pertenecientes a la zona rural no obtuvieron ese nivel educativo. Esto bien podría tener relación con el hecho que según ENAMEH (2020), el grupo más grande de microempresarios está en el rango de 35 a 64 años, a pesar de que ser parte de esta actividad no les garantiza que vayan a obtener estabilidad laboral, ya que un porcentaje alto de emprendimientos muere en el primer año.

Con respecto a lo manifestado anteriormente, Lebendiker (citado en Pymes, El Financiero, 2015) mencionó que muchos de los emprendimientos se ubican en los sectores tradicionales de la economía donde la diferencia entre unos y otros es muy poca y se “canibalizan” entre ellos, asimismo la mortalidad en los primeros tres años de vida de los emprendimientos es de un 80%, a causa de iniciar por necesidad y sostenimiento. Mientras tanto, el director ejecutivo de ACORDE mencionó a esta fuente:

(...) Al otorgarle préstamos, se puede ver que muchas microempresas mueren en menos de un año (...) en caso de las microempresas atendidas que tienen menos de un año, la tasa de mortalidad varía entre 50% y 55%. En caso de las empresas con menos de dos años de existir la tasa es de alrededor de un 40%. Y entre las pequeñas empresas con cinco o más años, la mortalidad varía entre 20% y 25%, aproximadamente. (párr. 20-24)

Mientras tanto, Monge González y Torres Carballo (2014) comentaron:

Existe una alta tasa de mortalidad en las empresas nuevas una década después de su formación 69,7 %. Las tasas de mortalidad son mayores en las empresas de menor tamaño. Mayoría de las empresas que en el 2002 eran micros o pequeñas y sobreviven una década después, siguen de igual tamaño. (p. 19)

Por otra parte, para esta justificación es importante hacer notar que la pobreza y los bajos niveles de escolaridad impiden a las personas ser parte del mercado laboral formal, la necesidad de obtener recursos los lleva a insertarse en el empleo informal o a desarrollar una actividad productiva. Según datos de INEC (2021) la tasa de desempleo abierto entre los hogares pobres es de 24.5%, 3.1 veces más alta que los hogares no pobres que presentaron un 7.3 %. De igual manera la tasa de ocupación para los hogares no pobres es de 19.6 puntos porcentuales más alta que para los grupos Pobres por LP, y Pobres por LP e IPM. Al mismo tiempo se mencionó:

Respecto a la educación para personas de 15 años y más, se estima una diferencia de casi 4 años de escolaridad promedio entre los dos grupos de población considerados, siendo para los pobres el equivalente a primaria completa (6 años), mientras que para los no pobres ronda los 10 años. (INEC, 2021, p. 6)

Si bien es cierto que, en la mayoría de los países de la región latinoamericana, se han alcanzado niveles significativos en materia de educación, todavía existen rezagos con respecto a la conclusión de estudios secundarios.

El Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (2017) mostró que:

La escolaridad promedio de las personas de 18 a 64 años se estima en 9,2 años y solo el 42% de ellas termino la secundaria. En el grupo de 25 a 39 años se calcula que ni siquiera la mitad tiene secundaria completa o más (46,4%). El 87% de la población de 12 a 18 años asiste a la educación. La proporción de jóvenes de entre 12 y 24 años que no estudian ni trabajan asciende a 13%. Menos de la mitad de la población logra concluir la secundaria. (p. 77)

Para este año, el desempleo disminuyó, y aumentó la participación laboral, pero esta se sumó al aumento de trabajo informal. De acuerdo con datos de ENAMEH (2017), una de

las características de los microempresarios costarricenses es que entre ellos predomina el bajo nivel de escolaridad, un 48.2 % cuenta con primaria completa o menos, el 14.7% con educación secundaria completa y el 17.0% con educación superior.

En el marco de las observaciones anteriores, y tomando como base los datos estadísticos expuestos, la ruta que siga la lucha por la igualdad de los derechos humanos de las mujeres, así como la puesta en marcha de programas para el fortalecimiento de las habilidades y destrezas de estas, serán herramientas que promuevan la autonomía financiera y mejoren su calidad de vida.

Es a partir de estos planteamientos que, en este estudio, se asume la planificación como el mecanismo para la reflexión y definición de estrategias que contribuyan a mejorar la gestión de las empresas de las mujeres organizadas, aprovechando las oportunidades que el mismo sistema y la legislación les aporta, así como su propia estructura organizacional. Para ello, se plantea como objetivo identificar los beneficios y limitantes que presenta la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle, para desarrollar las ideas productivas de sus asociadas.

La desigualdad de oportunidades entre mujeres y hombres limita el disfrute pleno de los derechos de las mujeres. Como consecuencia, ellas presentan mayores niveles de desempleo, baja intervención en los mercados de trabajo formal, participación en mercados informales de baja productividad, empleos con salarios inferiores, y una clara desventaja ante la división sexual de trabajo, lo cual las obliga a realizar una doble jornada. Todo esto constituye una razón de peso para presentar a la organización una propuesta para mejorar las condiciones de vida de las mujeres por medio del desarrollo de habilidades para la gestión de sus actividades productivas. A pesar de que esto no resuelva la problemática que enfrentan estas mujeres, sí puede brindarles la oportunidad de desarrollarse con independencia y, a la vez, mejorar su condición de ingresos.

1. 4 Antecedentes de la investigación

Desde inicios de la década de los años noventa, en nuestro país ha venido generándose una serie de políticas que pretenden impulsar el desarrollo de nuevas empresas; esto en el

marco del interés que tiene el país por lograr mayor crecimiento económico, sobre todo en sectores específicos orientados a mercados externos. Este interés se potencia considerando que el sistema productivo formal no ha sido capaz de generar nuevos puestos de trabajo de manera homogénea y, menos aún, oportunidades de empleo para la PEA en todo el territorio nacional. El proceso de desarrollo ha generado desigualdad entre las regiones y entre poblaciones específicas, entre ellas las mujeres, las personas jóvenes y las personas que viven en zonas rurales.

En Costa Rica, las mujeres son parte del sector social desfavorecido; esto a pesar de lo favorable que se presentan la legislación nacional y los convenios internacionales a los cuales el Estado se ha comprometido a enfocar su gestión. Con respecto a la norma jurídica vigente sobre el goce de los derechos humanos incluyendo el trabajo, todavía se presentan grandes desigualdades entre hombre y mujeres.

Sobre esto, es bien sabido que la falta de un empleo digno genera pobreza en las familias, además, la desigualdad de género que se enfrenta en los mercados laborales empuja a las mujeres a incorporarse al ámbito del empleo informal, como un auxilio para responder a la falta de recursos económicos. Weller (2007, como se citó en CEPAL, 2010) comentó sobre este tema en la Undécima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe:

Los programas de apoyo a las microempresas han sido una de las respuestas más importantes a la informalización de los sistemas de empleo, promovida por la creencia de que estas podrían desarrollarse si sorteaban dos obstáculos principales: la superación de reglamentaciones legales complejas, costosas o inadecuadas y la falta de financiamiento. (p. 54)

Dentro de las acciones del Estado e instituciones como el Ministerio de Economía Industria y Comercio, se busca apoyar la inclusión de las mujeres al desarrollo económico del país. Se pretende integrar al modelo PYMES de empresas lideradas por mujeres para impulsar y promover los procesos de encadenamientos productivos y, a su vez, generar instrumentos normativos para el acceso a los recursos financieros disponibles.

Por consiguiente, por medio de estos instrumentos, se pretende facilitar las condiciones para un desarrollo económico y social a través de emprendimientos que logren crear nuevos puestos de trabajo. Para ello, se dictó la Ley PYME (2002), que viene a establecer el marco normativo donde el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), por medio de la Red Nacional de Apoyo para el Fortalecimiento Social y Económico de las Mujeres, contemple la inclusión de la mujer en una actividad económica. Sobre esta ley, su impulsor Monge (s.f.) plantea:

(...) crear un marco normativo que promueva un sistema estratégico integrado de desarrollo de largo plazo el cual permita el desarrollo productivo de la pyme y posicione a este sector como protagónico, cuyo dinamismo contribuya al proceso de desarrollo económico y social del país, mediante la generación de empleo y el mejoramiento de las condiciones productivas y de acceso a la riqueza. (Estado de la Nación, 2012, p. 39)

En este ámbito se establece al Ministerio de Economía, Industria y Comercio el cargo con carácter de máxima autoridad en la formulación y supervisión de la ejecución de las políticas, especialmente para las pymes. Para ello, podrá establecer la organización interna más apropiada para este cometido y los mecanismos de coordinación idóneos con las situaciones tanto del sector público como del privado, para mejorar la efectividad de los programas de apoyo ejecutados por instituciones de ambos sectores.

Por su parte, en la ley antes mencionada, le atribuye al MEIC las siguientes funciones:

- Impulsar las instituciones públicas y privadas relacionadas con el sector, las propuestas tendientes al crecimiento, el fortalecimiento, la promoción y el desarrollo de pymes.
- Coordinar las políticas, los programas, las acciones y las metas establecidas por las organizaciones del sector público y privado.
- Establecer mecanismos de simplificación y descentralización que faciliten la creación, gestión y operación de las pymes.
- Coordinar con el Sistema Bancario Nacional el diseño de programas de crédito dirigidos al sector pyme.

- Procurar la formalización de las pymes informales ya existentes y apoyar el nacimiento de nuevas empresas.

Otra normativa que sustenta el trabajo en el tema del emprendimiento en Costa Rica es:

- Ley N°8634, El Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD)
- Ley 8220, Protección al Ciudadano del Exceso de Requisitos y Trámites Administrativos
- Decreto Ejecutivo N° 37105, Reglamento de Creación del Sistema Integrado de Desarrollo al Emprendedor y la PYME
- Decreto Ejecutivo N°36343, Reglamento de Creación del Sistema Nacional de Emprendimiento
- Política Nacional de Fomento al Emprendimiento 2014-2018

Como parte de la implementación de estas leyes y reglamentos, se constituyen una serie de mecanismos como:

- Consejo Nacional de Emprendimiento
- Consejo Asesor Mixto de la PYME
- Red Institucional de Apoyo a la PYME y al Emprendedor, (D.E.37121-MEIC)
- Red Nacional de Incubación y Aceleración, (D.E. 37105-MEIC)
- Red Nacional de Apoyo para el Fortalecimiento Social y Económico de las Mujeres (D.E. 38733-MEIC)
- Sistema de Información Empresarial Costarricense (SIEC)

Nótese que se define como mecanismo de implementación y articulación de la política de apoyo a las pymes, la Red Nacional de Apoyo para el Fortalecimiento Social y Económico de las Mujeres, como un mecanismo de coordinación interinstitucional integrado por todas aquellas instituciones públicas o privadas que desarrollen o puedan desarrollar acciones, programas y proyectos tendientes a mejorar la autonomía económica de las mujeres.

Este mecanismo de coordinación está integrado por los máximos jefes de las siguientes instituciones: Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Ministerio de la Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS); así como Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), CREATYME, Parque La Libertad y el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU).

Como parte de las funciones de la red está:

a) Impulsar los ajustes necesarios para la captura de información en los registros administrativos, que favorezca la implementación de un sistema de indicadores que oriente la formulación, implementación y seguimiento de acciones para apoyar la inclusión de las mujeres en el desarrollo económico del país.

b) Estructurar un marco que favorezca el desarrollo de emprendimientos, micro, pequeñas y medianas empresas, productoras agrícolas y asociaciones o figuras asociativas de productoras lideradas y compuestas por mujeres, que potencien su autonomía económica.

c) Fortalecer la articulación y coordinación interinstitucional que permita potenciar el impacto de los programas y acciones orientadas a acompañar el desarrollo de la autonomía económica de las mujeres.

d) Integrar, en el actual modelo de atención, a las pymes y emprendedores, así como la orientación especializada de acompañamiento a emprendimientos y empresas lideradas por mujeres mediante la articulación, coordinación y participación interinstitucional.

e) Fortalecer la implementación de instrumentos financieros que respondan a las características y condiciones de los emprendimientos de mujeres, para que, mediante los recursos disponibles en el INAMU y en el Sistema de Banca para el Desarrollo, entre otros, se promueva la gestación, consolidación y crecimiento de iniciativas empresariales lideradas por mujeres.

f) Estructurar y fortalecer las alianzas público-privadas con un enfoque hacia la autonomía económica de las mujeres, que permita, entre otros aspectos, impulsar procesos de encadenamientos productivos y fortalecer cadenas de valor con empresas lideradas por mujeres.

g) Implementar un sistema de evaluación y seguimiento para el mejoramiento continuo de los programas de apoyo.

Sin embargo, la equidad social es indispensable para el cumplimiento de los derechos humanos de las mujeres y que estos se encausen al goce de los derechos económicos, los cuales conforman un conjunto de condiciones para el verdadero acceso al trabajo, como poder obtener recursos propios y disponer de los ingresos producidos; esto se cumplirá únicamente si la mujer alcanza estos derechos económicos.

El *Segundo Estado de los Derechos de las Mujeres en Costa Rica* (INAMU, 2015) plantea:

No cabe duda de que el tema de los derechos económicos de las mujeres es parte fundamental de un fenómeno social y económico de carácter histórico, que incide directamente en la vida de las mujeres, de sus familias y entornos sociales, pues representa un aspecto primordial para las mujeres, de cara a las autonomías y al empoderamiento personal y colectivo. (p. 79)

Cabe mencionar que, además de lo planteado por el INAMU, la autonomía de las mujeres necesita de un orden o consenso entre el Estado, el mercado de trabajo, las familias y las disposiciones que estos actores tomen, ya que podrían facilitar u obstaculizar dicha autonomía.

Tal como se ha visto, las mujeres sufren mayormente las desigualdades sociales. El Semanario Universidad, con base en datos de la ECE (2016), manifiesta que las mujeres, por diferentes razones, son las más afectadas por el desempleo: 11.4% en comparación con un 8.3% correspondiente a los hombres. Además, dicho medio señala que 92 000 mujeres en edad de trabajar abandonaron la población económicamente activa y argumenta:

(...) en la sociedad es más normal - entre comillas - que la mujer se dedique al hogar a que lo haga un hombre. La sociedad legítima y hasta exige que la mujer se quede en la casa. A la mujer le cuesta más dedicarse al mercado de trabajo. (párr. 32)

Al mismo tiempo, la diferencia de trato en el ámbito laboral, la desigualdad en el pago de salario por trabajo de igual valor, o en funciones parecidas o equivalentes, promueve que las mujeres trabajen de forma independiente o busquen algún tipo de emprendimiento que les genere ingresos.

Por su parte, la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares del INEC (2017) afirma que el grupo de trabajadores independientes está conformado por un 63,3% de hombres y 36,7% de mujeres. Con respecto a la edad, 71, 2% de las personas microempresarias están entre los 35 y los 64 años, lo que podría asociarse con que, a mayor edad, menor oportunidad hay para insertarse en el mercado laboral. Otro aspecto importante de resaltar es que el 91,4% trabajan solas o con personas que les ayudan ocasionalmente o de forma no remunerada.

Con relación a los datos anteriores, la Encuesta Continua de Empleo del INEC (2017) al cuarto trimestre, reflejo la disminución en la participación nacional:

(...) la población masculina, que pasó de 74,1 % a 71,7 %, como de la población femenina, disminuyendo de 45,8 % a 42,2 %. Así, en el cuarto trimestre de 2017, la fuerza de trabajo fue 1,39 millones de hombres, sin cambio estadísticamente significativo. Para el sexo femenino se observó una disminución de 55 mil mujeres siendo para este trimestre, 811 mil mujeres en la fuerza de trabajo. (p. 10)

Ante este panorama, resulta válido que las mujeres vean en el emprendimiento la oportunidad para desarrollar una idea de negocio que les permita generar ingresos para satisfacer las necesidades familiares. La ENAMEH (2017) menciona que, en cuanto a las motivaciones para emprender, se presentan diferencias entre mujeres y hombres, ya que para ellas la razón es la “**necesidad**”, con un 54,4%, mientras que para los hombres es la “**oportunidad**”, con un 50,3%.

Como consecuencia, las mujeres trabajan menos horas y ven limitadas sus oportunidades en el tiempo para la búsqueda de empleo. El *Segundo Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica* (2015, como se citó en el Decimonoveno Informe del Estado de la Nación, 2013) señala:

(...) el desempleo afecta en mayor proporción a las mujeres que a los hombres debido a las responsabilidades domésticas y familiares que se les atribuye en los espacios privados (...) terminan limitando su participación y aporte en la economía familiar y social. (p. 90)

De acuerdo con datos del MEIC (2012- 2017), el parque empresarial de pyme está compuesto por 130 388 empresas, de ellas 108 079 son microempresas, 16 900 son pequeñas empresas y 5 409 son medianas empresas. La mayor cantidad de estas empresas se ubica en el sector servicios 85 820 (64,2%); comercio, 29 929 (22,4%); industria 6 910 (5,3%); agropecuarias 8 774 (6,6%); mientras que 1 955 (1,5%) corresponde a otros sectores. Durante el año 2017, las pymes aportaron un 33,0% de empleo, lo que equivale a 1 042 955 puestos de trabajo a nivel país.

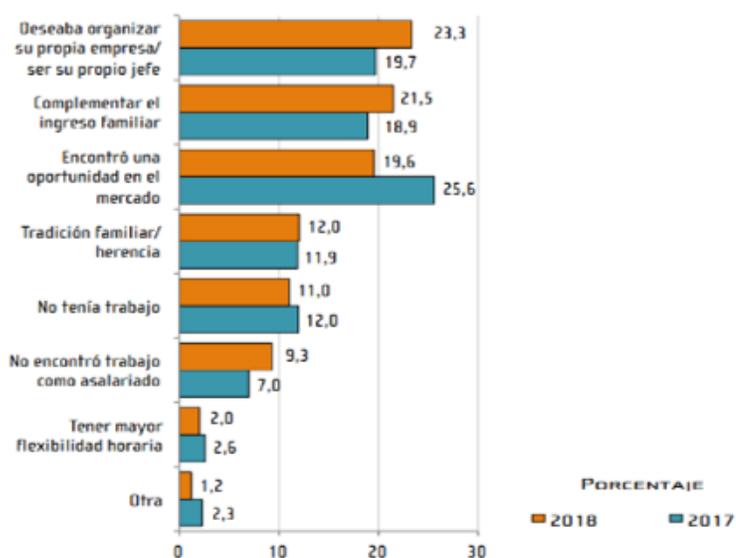
No obstante, el camino para emprender tiene una serie de obstáculos que no todos logran superar. De acuerdo con los trabajadores independientes, existen ciertas necesidades cruciales para mantenerse en el mercado. El acceso a préstamos es la principal necesidad, con un 39,7% de importancia, seguido por el acceso a capacitación, con un porcentaje de 35,1 %. En tercer lugar, se encuentra la diversificación de productos o servicios, con un 23,7 %; por último, que los trámites sean más sencillos en las instituciones públicas se ubica con un porcentaje de 22,8% (ENAMEH, 2017).

En este mismo contexto, la ENAMEH (2018) presenta los porcentajes estadísticos de las microempresas en el indicador ‘principal razón para iniciar una actividad económica’. Un 23.3% deseaba organizar su propia empresa o ser su propio jefe; un 21.5% tenía como intención complementar el ingreso familiar; un 19.6% lo hizo porque encontró una oportunidad en el mercado.

Sin embargo, si se continúan analizando las razones, al sumar el no contar con un trabajo (11.0%) y no poder posicionarse en un trabajo como asalariado (9.3%), se obtiene como resultado un 20.3%. Si a esto se le agrega la razón ya mencionada de complementar el ingreso familiar (21.5%), se obtiene un 41.8 %, del total de los resultados del estudio (p. 35). A partir de este análisis, es posible concluir que lo anterior está ligado al hecho de no contar con un empleo formal que les permita generar ingresos a las personas.

Figura 1

Porcentaje de microempresas de los hogares según la principal razón para iniciar la actividad económica, septiembre 2017 y agosto - septiembre 2018



Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares, INEC, 2018.

Por consiguiente, existen características presentes en las mujeres empresarias que están ligadas a su condición de género y que las dejan en riesgo, como es el asumir casi de manera exclusiva el trabajo reproductivo y la manutención de la familia de forma total o parcial.

Además, el hecho de que la actividad económica tenga que ser desarrollada en el mismo lugar de habitación para no desatender los roles que le son asignados socialmente por

ser ama de casa, madre y cuidadora, hace que la mujer trabaje de manera parcial su empresa. Aún peor, la mayoría de ellas no son sujetas de crédito ante las instituciones financieras por la falta de formalización.

De la misma manera, las mujeres que deciden emprender sin recursos, ya sea por necesidad o para complementar las finanzas del hogar, destinan parte de sus ganancias a los gastos de la familia, por lo que no pueden reinvertir la ganancia y llega un punto en donde no pueden continuar sosteniendo el emprendimiento.

Otro inconveniente que se les presenta es que deben comprar los insumos en pequeñas cantidades, lo que eleva el costo de la materia prima para trabajar. Asimismo, deben destinar parte de las ganancias para cubrir las necesidades del hogar, lo que termina por asfixiar la idea de negocio.

Según se mencionó en el Décimo Estado de la Nación, a partir del año 2002, las mujeres presentaban una condición más favorable en cuanto a la inversión social pública, lo que se asumió como una mejora en cuanto a la equidad de género, pero una mayor inversión no significa que esto se haya reflejado directamente en el desarrollo social y en el mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres. El desarrollo social debe incorporar elementos como la salud, una vivienda, un empleo y seguridad social, entre otros. No obstante, las mujeres continúan presentando los mayores niveles de desempleo y siguen siendo empujadas al sector informal donde no cuentan con un salario estable, seguridad social, ni la garantía de que, al desarrollar una idea de negocio, esta se podrá sostener con el paso del tiempo.

Al respecto, el *Decimoséptimo Informe Estado de la Nación* (2011) señala:

De este modo, a medida que una economía se desarrolla, los niveles de actividad emprendedora “por necesidad” gradualmente declinan debido a que los sectores productivos crecen y generan más oportunidades de empleo. Al mismo tiempo, el emprendimiento “por oportunidad” tiende a elevarse, introduciendo un cambio cualitativo en la actividad tomada en su conjunto. (Petry & Lebendiker, 2011, p. 5)

Entonces, la necesidad de las mujeres es de un empleo formal, las emprendedoras que se analizan en esta investigación, en su mayoría, deciden emprender por la necesidad de contar

con recursos económicos. Para ello, se unen y forman una asociación de mujeres artesanas, con el fin de fortalecer sus emprendimientos a través de la cooperación mutua para superar limitaciones individuales, mejorar los resultados y obtener beneficios del Estado, que busca la inclusión de las mujeres en el desarrollo económico y social a través de la generación de nuevos puestos de trabajo.

Las asociaciones sin fines de lucro en Costa Rica se basan en el origen jurídico de la libertad de asociarse establecido en la Constitución Política (1949), dentro del **título IV, Derechos y Garantías Individuales**, artículo 25, dicta: “Los habitantes de la República tienen derecho de asociarse para fines lícitos. Nadie podrá ser obligado a formar parte de asociación alguna”. (p.6)

Por su parte, el Reglamento a la Ley de Asociaciones, N° 29496-J, capítulo VIII, **Asociaciones de bienestar social**, artículo 37 afirma:

La Oficina de Administración de Instituciones y Servicios de Bienestar Social del Instituto Mixto de Ayuda Social, otorgará el carácter de "Bienestar Social" a las asociaciones que se constituyan con ese fin, previo estudio técnico de su naturaleza, independientemente de que se encuentren inscritas o no en el Registro de Asociaciones. (República de Costa Rica, 1988)

De esta manera, las mujeres que forman parte de la Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle deciden capacitarse para desarrollar aspectos de interés para la organización y para la formación empresarial, con el fin de producir y comercializar sus productos para lograr un desarrollo socioeconómico e integral.

Uno de los retos de todo emprendedor es lograr pasar de iniciativas de autoempleo y de subsistencia a empresas sostenibles, competitivas, rentables, con acumulación de capital, en capacidad de crecimiento, y ubicadas en nichos de mercado bien posicionados. Esto crea la necesidad de contar con diversos recursos para iniciar, sostener y desarrollar sus proyectos.

Para entender mejor la importancia del porqué las mujeres deben contar con un empleo y remuneración económica, el *Vigésimosegundo Informe Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible* (2015) comentó:

Los hogares y las personas pobres tienen características que ayudan a entender su condición. Estos hogares suelen ser más numerosos y por lo general tienen más miembros dependientes y mayores porcentajes de jefatura femenina (...) tienen menores tasas de ocupación, mayor proporción de empleos informales y sus tasas de desempleo superan más de cuatro veces las de los no pobres (...) siendo la principal fuente de ingresos de los hogares, el trabajo tiene un efecto determinante sobre la pobreza y la desigualdad. (...) En particular, la asignación de empleos a mujeres inactivas es relevante, no por su impacto en la pobreza del país - que no resulta muy elevado - sino porque se trata de 115.000 jefas de hogar sin pareja y con hijos, cuya incorporación al mercado de trabajo remunerado contribuiría a acortar las brechas de género. (...) Un 28% del empleo proviene de emprendimientos de los hogares (...) Para el 2015 estima un total de 371.191 emprendimientos de este tipo. Visto por sexo, predominan los hombres: 65% versus 35% de mujeres. (pp. 51-52)

Ante la situación y la problemática planteadas, se hace necesario promover políticas públicas sostenidas y guiadas al logro de la autonomía financiera de las mujeres. Su impacto rompería los ciclos de violencia, pobreza y exclusión que ha evidenciado la falta de igualdad de los derechos humanos de las mujeres durante años. Intentar que estas se integren a empleos remunerados contribuiría al desarrollo de la economía del país y se estaría generando una mayor distribución de la riqueza y de los recursos.

1.5 Objeto de investigación

La gestión de las estrategias implementadas por la Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle, para el desarrollo de las unidades microempresariales en el cantón de Heredia en el periodo 2017-2021.

1. 6 Objetivos

1. 6. 1 Objetivo General

Analizar las estrategias implementadas por la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle, para el desarrollo de ideas productivas en el cantón de Heredia, que faciliten los insumos para una propuesta de fortalecimiento de las áreas de mayor impacto en los procesos de gestión. Cantón de Heredia, periodo 2017-2021.

1. 6. 2 Objetivos Específicos

- Identificar las características de gestión de la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle.
- Describir las ideas productivas que desarrolla la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle.
- Caracterizar la percepción de las mujeres asociadas sobre el mejoramiento de sus habilidades empresariales y el desarrollo de ideas productivas con base en la gestión de la asociación.
- Elaborar una propuesta de acciones estratégicas que permita el fortalecimiento de las habilidades de gestión en las mujeres asociadas, para un desenvolvimiento más eficiente de las unidades microempresariales.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

El presente apartado busca sustentar teóricamente la investigación. Para ello, integra la información recopilada de los aspectos relacionados con el problema, para ir estableciendo, de forma coherente y ordenada, la relación entre los conceptos, los aportes encontrados y las teorías.

Por otro lado, el marco teórico es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluye las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos. (Rivera, 1998, p. 238)

Se presenta un acercamiento a los planteamientos teórico-conceptuales que orientan el abordaje del estudio y que se convierten en el parámetro para el análisis del problema de investigación. La presentación se hace a partir del planteamiento de conceptos que son desarrollados desde la perspectiva del rol de la mujer y su esfuerzo por el rescate de derechos, todo en el marco del enfoque de igualdad.

Para el caso de Costa Rica, los derechos humanos de las mujeres están normados en convenios y acuerdos internacionales a los cuales el país se ha adherido de manera totalmente libre, pero, además, en política pública nacional e institucional concreta. Dicha normativa está creada para encarrilar las acciones hacia una condición de equidad entre mujeres y hombres, considerando las demandas y necesidades diversas y apostando a la reducción de desigualdades históricas arraigadas en el modelo de sociedad tradicional del país.

El rol reproductivo, la maternidad, el cuidado de adultos mayores, entre otras actividades familiares que han sido históricamente asignadas a las mujeres, hacen que estas tengan grandes limitaciones de tiempo para incorporarse a espacios laborales del mercado formal. Ante esta condición, una de las pocas alternativas a las cuales acuden es a la creación de alguna alternativa de emprendimiento empresarial, sea esta productiva, de comercio o de servicios. Pero aun en estos espacios, además de la doble o triple función que deben asumir, se encuentran con grandes limitantes de acceso a formación, créditos o formalización, de inserción al mercado e incluso del mismo cumplimiento de la legislación institucional.

En este apartado se presenta la mirada teórica y conceptual adoptada por la investigadora para abordar el problema planteado. El objetivo de la investigación es analizar las estrategias implementadas por la asociación de mujeres para orientar el rescate de los derechos humanos de las mujeres en lo que se refiere al crecimiento y desarrollo de sus empresas. Además, de inquirir, cómo estos esfuerzos contribuyen a mejorar el bienestar emocional, las relaciones interpersonales, el bienestar material, el desarrollo personal y la autodeterminación de las mujeres como empresarias.

Para estos efectos, la planificación es considerada un proceso racional para la toma de decisiones con un alto contenido subjetivo orientado a la comprensión de una situación problemática, a la construcción colectiva de aspiraciones futuras que tienen los sujetos, sean personas, organizaciones, territorios, países o conjuntos de estos, en este marco el proceso de planificación para el diseño de estrategias será determinante para los cambios en las debilidades detectadas sean de tipo económico, de poder, etc. Para Lopera (2014) “La planificación de la vida económica, social y ambiental está mediada por aspectos de carácter político, económico y conceptual” (p. 36).

De esta manera, y tras conocer el nivel de crecimiento y sostenibilidad que ha demostrado en el tiempo dicha organización, se torna de interés el valorar la experiencia desde una mirada de planificación del desarrollo.

2. 1 Planificación

Para Pichardo (1997), la planificación “Es el procedimiento mediante el cual se seleccionan, ordenan y diseña las acciones que deben realizarse para el logro de determinados propósitos, procurando una utilización racional de los recursos disponible” (p. 27). Por lo tanto, la planificación en la gestión de las empresas es un proceso continuo que sirve como base no solo para la consideración de su condición y diseño anticipado del futuro posible y deseable, sino también para la definición, seguimiento y evaluación del conjunto de funciones de una organización, a partir de la estrategia que representa.

Según Porter (1996, como se citó en Mintzberg et al., 1998) “consiste en la creación de una posición única que comprende un conjunto distinto de actividades” (p. 169). El diseño

de dichas actividades es clave para comprender la naturaleza de la organización, dado que solo si existe conocimiento preciso de la actividad de la empresa, es posible explicar su éxito.

En esta misma línea, y considerando que el concepto de estrategia ha evolucionado con el paso de los años, se asume la definición plateada por Contreras (2013):

(...) la estrategia es el fundamento que utiliza el administrador para poder establecer qué quiere de la empresa y cómo quiere conseguirlo, aplicando recursos con el fin de ubicarla en una posición sostenible que le permita continuar en el mercado y dispuesta a cambiar en el momento en que este lo requiera. (p. 178)

Esto nos conduce a una consideración importante en el estudio: la estrategia es algo vivo, cambiante en función de las condiciones del contexto en el cual se desenvuelva la empresa u organización.

No cabe duda de la importancia de que el rol de la mujer en la sociedad trascienda hasta los ámbitos político, económico, social y cultura, no solo por un tema equidad y respeto a la persona, sino también por su sensibilidad y capacidad de aporte en las diversas áreas del quehacer de la sociedad. Para el caso de estudio, es desde el mismo rol de mujer empresaria, y desde su participación en una organización gremial, que se valora su aporte en la reivindicación de derechos y al desarrollo de la cultura y la economía de la familia.

Los niveles de desigualdad presentes en el ámbito laboral impiden a las mujeres insertarse en un empleo formal, alcanzando también al sector informal para el desarrollo de una actividad productiva casi siempre no por oportunidad, sino por necesidad. En tanto les sea posible, los avances tecnológicos del siglo XXI han permitido a las mujeres un mejor acceso a la educación, una mayor expectativa de vida, amparadas en la legislación nacional que, para muchos casos, sigue siendo discurso de justicia social que no siempre les brinda cobertura. Prueba de esto es el persistente acoso laboral denunciado en medios, los abusos callejeros, los feminicidios y muchos otros indicadores de violencia contra la mujer.

Para este caso en particular, es la cúpula de la organización la que se encarga de gestionar todos los procesos relacionados con el aporte a las mujeres empresarias organizadas, evidenciándose poco o nada de planificación en estos procesos. De este modo,

sea por desconocimiento o por falta de visión, es la Junta Directiva la que asume ese rol, de alguna manera desde una perspectiva empírica.

Para Gutiérrez Andrade (2007):

En el manejo de las organizaciones muchos líderes realizan la planeación formal y en muchos casos la informal. Entendemos por formal la que implica la definición de objetivos o metas, explicitadas en forma de largo, mediano y corto plazo, así como la definición de estrategias, es decir la forma en la que se pretende alcanzar esos fines, que incluye también los recursos y medios a utilizar; la forma de acometer, o sea la implantación de las estrategias y finalmente la evaluación de los resultados obtenidos. Este conjunto de pasos que comprenden el proceso formal, no se realiza sin contar con una base sólida de elementos analizados, como son aquellos que corresponden al ambiente externo e interno donde la organización desarrolla sus actividades. (p. 8)

En los procesos de planificación empresarial moderna, la definición de estos componentes cuenta con la participación como elemento clave para lograr el empoderamiento de los equipos de trabajo y asumir los retos que esto implica para su propio éxito. Otro elemento importante es la conformación de equipos y comisiones de trabajo que permitan el involucramiento de todas las personas, ya que, cuando los procesos dependen de la función de una o muy pocas personas, las organizaciones tienden a caer.

Para el caso de la presente investigación, el desarrollo de los procesos de planificación gira en torno a la necesidad de hacer de las empresas una actividad productiva y sostenible. Por lo tanto, el enfoque de los aportes se encuentra, fundamentalmente, en la capacitación para mejorar los procesos de producción, comercialización y gestión de los recursos. Esta función se realiza desde una perspectiva de respuesta al problema, y no desde un enfoque anticipatorio, siendo la planificación una actividad muy incipiente en los procesos de apoyo. El logro de movilidad en las empresas es muy limitado, dado que permanecen principalmente en la informalidad durante muchos años.

Según OIT, La Encuesta Empresarial de Costa Rica (2017) evidencio, para un porcentaje importante de los micronegocios costarricenses, la informalidad es más bien un fenómeno de carácter permanente. Es decir, que la informalidad no es una

etapa de negocio incipiente que luego progresa y se transforma en empresa formal, sino que es un *modus operandi* que se perpetúa para muchos negocios costarricenses, las cuales posiblemente, al igual que en otros países de América Latina, funcionan solo bajo una lógica de supervivencia, y no bajo una lógica de acumulación de capital, reinversión y creación de nuevos empleos. (UCCAEP, s.f, p. 28)

Las necesidades de las unidades empresariales no solo se deben considerar desde la asistencia técnica. Las empresas pueden estar desarrollando un producto y este puede ser aceptado en el mercado, pero, requieren de procesos de planificación estratégica y operativa para establecer los objetivos, metas y planes a futuro y definir cómo serán alcanzados.

Para el caso en estudio, la planificación debe considerarse como el proceso mediante el cual la organización interiorice la situación de las empresas asociadas, pero, sobre todo, la condición de las mujeres propietarias. Además, es lo que le permitiría diseñar estrategias que consiguieran mejorar, con el paso del tiempo, tanto la condición de las mujeres como sujetos sociales, como la de sus unidades microempresariales.

Por su parte, Hernández Orozco (2011) define a la planificación como “Un proceso sistémico, integral, racional y continuo de previsión, organización y uso de los recursos disponibles de un país, una región, una empresa o familia, con miras a lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio prefijados” (p. 9), de manera que previene escenarios negativos y ayuda con la toma de decisiones.

En esta misma línea, Lira (2006) propone que la planificación se entiende como:

Un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de la sociedad, está influida por las ideas que orienta tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla. (p. 7)

2. 1. 1 Tipos de planificación

Planificación estratégica

De acuerdo con Testa (1993, como se citó en Lopera, 2014), “la planificación estratégica es un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas sociales, cuyas metas son conflictivas y están mediadas por el poder, por cuanto responden a intereses de grupos que representan alguna fuerza social” (p. 39).

Este tipo de planificación es un proceso administrativo; como herramienta busca ventajas competitivas de la organización para la formulación y puesta en marcha de estrategias. Analiza los diferentes escenarios para tomar las mejores decisiones en pro de la misión y los objetivos, considerando el ambiente de la organización y los recursos con que se cuenta. El cambio que se produce en un territorio (espacio político, económico, social y cultural de interacción humana) será el resultado de acciones dirigidas a los intereses de los actores sociales.

Planificación operativa

En este tipo de planificación se formula las metas y los objetivos de los planes estratégicos a corto plazo; estos se vinculan al Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública. Por su parte, el Estado asigna los recursos para programar y ejecutar estas acciones, además, permite dar seguimiento y evaluar los resultados de estos planes operativos.

Planificación participativa

Este tipo de planificación está en el marco de lo político y la articulación de los actores sociales que son parte de un espacio territorial, donde se busca realizar un cambio. Para ello, debe llevarse a cabo un diagnóstico, priorizar los objetivos y decidir cuáles acciones

estratégicas, tácticas u operativas se realizarán, para lo que es importante que los sujetos involucrados sean parte de la toma de decisiones. Con respecto a esto, CEPAL (2014) menciona:

El enfoque participativo de la planificación, más que una técnica, se puede entender como una aproximación general y al mismo tiempo específica para la escuela de la planificación. Este enfoque se constituye por un conjunto de métodos herramientas, que pueden ser usadas en mayor o menor medida, con el objetivo de integrar a los actores involucrados en el desarrollo en el proceso de planificación de un territorio. (p. 55)

2. 1. 2 Niveles de planificación

De acuerdo con Hernández Orozco (2011), los niveles de planificación son: global, regional, sectorial, institucional y local

Nivel Global

(...) en esta etapa es donde se deben definir las grandes políticas globales de desarrollo que orientarán las acciones que se llevan a cabo en el sector público. Lo esencial es que se defina un planteamiento macroeconómico y macro administrativo de políticas, objetivos, metas y estrategias que abarquen el ámbito sectorial, regional e institucional.

Nivel regional

(...) es la definición de objetivos, políticas y metas de desarrollo para cada región en particular dependiendo de su naturaleza misma; o sea de sus propios problemas y expectativa.

(...) en alguna medida la regionalización implica un grado de desconcentración administrativa de la acción sustantiva del Estado.

Nivel sectorial

(...) la planificación sectorial consiste en desarrollar la actividad del Estado a través de sectores de actividad.

(...) especifica la política global en términos del papel y responsabilidad que corresponde a los grupos de instituciones vinculadas por la afinidad de las actividades que ejecutan.

Nivel institucional

Precisamente, a través de la fase de planificación instruccional se pretende garantizar que el marco de referencia básico de qué acciones y comportamientos debe esperarse de cada institución en particular sea suficientemente coherente como para dar sentido e integración a los programas de actividades que finalmente adopte o escoja la institución para alcanzar sus objetivos. (pp. 52, 60)

La planificación parte del análisis para formular los objetivos y actividades que respondan a los cambios situacionales, ya sean económicos o sociales. Debe cumplir funciones básicas como, coordinación y concertación, evaluación y prospectiva. Dentro de este marco, se busca responder a las necesidades de las sociedades por medio de una planificación orientada a obtener resultados en el desarrollo local.

2. 1. 3 Planificación municipal

Es un proceso de gestión administrativa del municipio que consiste en planificar el desarrollo de su territorio con miras a mejorar el desempeño y los resultados de manera eficiente y eficaz, optimizando todos los recursos disponibles. Este proceso contempla herramientas que permiten medir los resultados a través de indicadores de desempeño y evaluar el cumplimiento de los planes de corto y mediano plazo.

(...) “plantear las metas y objetivos que permitirán lograr los bienes y servicios que se proveen, es decir, en el logro de la misión y la visión de la municipalidad” (MSJ, 2017-2020, p. 164). Estas acciones forman parte del desarrollo local.

2. 2 Desarrollo local

El desarrollo local o sectorial es un proceso que parte de la necesidad de hacer cambios en espacios políticos, sociales, culturales y ambientales, por medio de acciones que promuevan el desarrollo de una región, un territorio o una comunidad, maximizando el uso de los recursos para el bienestar de sus habitantes.

Para ello, la planificación como herramienta de gobierno y de Estado, juega un papel importante en conjunto con los diferentes actores sociales públicos y privados que unen criterios técnicos para organizar un plan, un programa o un proyecto que contenga objetivos claros, viables y medibles para alcanzar un resultado deseado.

El desarrollo local como un proceso de cambio busca el crecimiento económico de los territorios. La Asociación Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines Heredia por Media Calle, a partir de las ideas de negocio, contribuye al desarrollo económico del cantón de Heredia por medio de la asociación.

2. 3 Asociación

La asociación debidamente constituida es una “persona jurídica”, es decir, una persona distinta de la de sus socios. Es un sujeto de derechos al igual que las personas físicas, salvo naturalmente ciertos derechos ajenos a su naturaleza y fines, como los derechos de familia, por ejemplo. Obra mediante una organización que preceptúa quiénes y en qué casos pueden tomar decisiones en nombre de la asociación y qué son los llamados órganos de esta (Centro de Información Jurídica en Línea (CIJUL), s.f.).

En el caso de la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle, son mujeres que se unieron de manera voluntaria para cooperar mediante sus conocimientos, con el fin de maximizar los resultados de sus emprendimientos y de adquirir autonomía económica, que es parte del derecho a la protección contemplado dentro de los derechos humanos.

2. 4 Derechos humanos

La Organización de las Naciones Unidas (s.f) afirma:

Los derechos humanos son derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición. Entre los derechos humanos se incluyen el derecho a la vida y a la libertad; a no estar sometido ni a esclavitud ni a torturas; a la libertad de opinión y de expresión; a la educación y al trabajo, entre otros muchos. Estos derechos corresponden a todas las personas, sin discriminación alguna. (párr. 1)

Dentro de estos derechos humanos está contemplado el derecho a la protección social y a un nivel de vida adecuado, en el que se considera la importancia, para todo ser humano, de tener cubiertas todas las necesidades básicas como son la salud, la vivienda, alimentación, la protección, el afecto, entre otras. Sin embargo, para satisfacer las tres primeras es indispensable contar con un trabajo remunerado.

No obstante, a las mujeres que cuentan con un nivel educativo de seis años o menos, y a aquellas que no pueden cumplir un horario de trabajo porque no cuentan con recursos de apoyo para desligarse de los roles del hogar, se les violenta **el derecho a la protección social y a un nivel de vida adecuado**. A pesar de ser un derecho establecido del que no se puede prescindir, este no se cumple por igual para todas las mujeres. Por esta causa, el incumplimiento de estos derechos humanos no puede ser ignorado.

2. 5 Derechos humanos de las mujeres

Los derechos humanos de las mujeres se han ido estableciendo de manera gradual a partir de construcciones sociales lideradas por grupos feministas que han dado la lucha para que haya igualdad de derechos entre mujeres y hombres. Sin embargo, tal como sugiere el INAMU (2011), “es preciso reconocer que los postulados o logros jurídicos alcanzados, para el caso de las mujeres, no se corresponden necesariamente con la realidad social” (p. 4).

Precisamente, son los grupos discriminados y que sufren violencia quienes buscan protección en los derechos humanos universales. Empero, la normativa por sí sola no ha sido suficiente debido a que la mujer subsiste dentro de un sistema patriarcal discriminatorio. Este sistema presenta obstáculos estructurales y culturales que no permiten la igualdad, de modo que se invisibilizan las diferentes necesidades de las mujeres, incluyendo la necesidad de empleo.

2. 6 Empleo

El trabajo es un recurso indispensable para la generación de ingresos y la estabilidad de todo ser humano. Refiriéndose a este concepto, la CEPAL (2006-2017) propone:

El mercado de trabajo y su institucionalidad son el espacio de conexión entre la heterogeneidad de la estructura productiva y las marcadas desigualdades de los ingresos de los hogares. El acceso al empleo y los ingresos laborales son los determinantes fundamentales de la desigualdad del ingreso. (p. 62)

La participación de las mujeres en la fuerza de trabajo es relevante para los hogares con jefaturas femeninas, ya que el empleo genera ingresos que son vitales para la economía de los hogares. Sin embargo, cuando hay crisis económica, las empresas optan por reducir el número de trabajadores, dejando a muchas personas sin ingresos y ampliando así las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres.

Entre los grupos de personas afectadas están las mujeres, que, por razones estructurales y roles asignados como el cuidado y las labores del hogar, tienen menos oportunidades. Este escenario las deja en condición de desventaja al no disponer del tiempo necesario para formarse o capacitarse en algún tipo de oficio y las lleva a permanecer en el desempleo.

2. 7 Desempleo

Son aquellas personas que tienen el deseo y las condiciones para trabajar, pero que ni logran insertarse en el mercado laboral, ni cuentan con recursos para ingresar en el sector informal. Glejberman (2012) mencionó que, “En el marco de la fuerza de trabajo, el desempleo se define como una situación extrema de la falta total de trabajo” (p. 4).

Características situacionales mantienen desempleadas a un porcentaje de mujeres que se encuentran en el rango de edad para insertarse al mercado laboral. Esto les provoca limitaciones en la economía, e incluso las lleva a caer en los rangos de pobreza o pobreza extrema; muchos de estos hogares no tienen cómo cubrir las necesidades básicas, lo que provoca que no gocen de una buena calidad de vida.

2. 8 Calidad de vida

Ha sido interpretada desde muchas disciplinas científicas y con diferentes enfoques. Al respecto, CEPAL (2005) manifestó, “Una de las teorías dominantes en las ciencias sociales es el utilitarismo, el cual postula que una buena sociedad es aquella que provee la máxima satisfacción al mayor número de ciudadanos” (p. 10).

Rawls (1921-2002), como se citó en CEPAL, (2005) “quien propuso que el bienestar social se maximizaría sólo cuando una sociedad haya logrado maximizar el bienestar mínimo de todos sus ciudadanos, un llamado para que las políticas sociales se enfoquen en los más pobres” (p. 10). De modo que la calidad de vida también se asocia con lo material, con el bienestar individual y colectivo, y se puede considerar como subjetiva.

El desarrollo de capacidades y el conocimiento técnico permite a las personas obtener un empleo y mejorar la calidad de vida. Según Sen (1993, como se citó en CEPAL, 2005) “La calidad de vida no está determinada por las “utilidades” sino que por las “capacidades”, las características de las personas que les permiten “funcionar” en el mundo y acceder a vida más plena” (p. 10).

La ayuda del Estado es primordial, ya que la puesta en marcha de acciones públicas, como el capacitar y formar a las mujeres para realizar trabajos técnicos, les brindará la oportunidad de poder insertarse en espacios políticos, sociales y económicos. De esa manera, estos grupos podrán tener mayores alternativas para tomar decisiones que no solo les permitan mejorar su condición económica y emocional en condiciones de equidad con las otras personas, sino que también les garanticen una mejor calidad de vida.

2. 9 Trabajo asalariado

Podría considerarse como el medio de participación en un ámbito laboral estable y remunerado que hace posible satisfacer las necesidades básicas y gozar de un estado de bienestar; la carencia de este conduce a la pobreza y origina desigualdad social. De acuerdo con Vaca (2019)

El mundo del trabajo es el espacio donde se generan la mayor parte de los ingresos de los hogares y además las desigualdades inherentes a su distribución (CEPAL

2014). Desde una perspectiva de género el análisis del mundo del trabajo debe hacerse de forma integral observando las dinámicas del empleo para el mercado y reconociendo el trabajo no remunerado que se realiza dentro de los hogares. (p. 5)

Por otra parte, es un tipo de trabajo formal bajo un contrato verbal o escrito, en el que se cumple un horario para desarrollar el tipo de labor acordada, se cuenta con derechos como el de acceder a un seguro, y se recibe una remuneración económica como forma de pago. Es el medio para que las personas perciban ingresos que luego usarán para cubrir sus necesidades. Sin embargo, no tener acceso al sector asalariado hace que las personas se desempeñen en la informalidad laboral.

2. 10 Trabajo independiente o informal

El trabajo independiente surge como una alternativa para generar ingresos al no contar con un empleo formal. El insuficiente desarrollo de algunos de los sectores de la economía provoca la poca generación de nuevos puestos de empleo, por lo que las personas optan por un trabajo independiente; no obstante, en ocasiones, esto no logra mejorar las oportunidades laborales. La probabilidad de mantenerse en el mercado laboral en un trabajo independiente es baja, sobre todo, en el caso de las mujeres y debido a la falta de recursos.

Sobre estos grupos de personas, la OIT, en el documento *El trabajo decente y la economía informal. Informe 90* (2002) afirma:

(...) «informales» debido a que tienen en común una importante característica: no estar reconocidos ni protegidos dentro de los marcos jurídico y reglamentario. Sin embargo, esta no es la única característica que define la actividad informal. Los trabajadores y empresarios informales se caracterizan por su alto nivel de vulnerabilidad (...) No existe una relación directa entre el trabajo informal y la pobreza, o entre el trabajo formal y escapar de la pobreza. Sin embargo, es innegable que el porcentaje de pobres que trabajan en el sector informal es mucho más alto que el de los que trabajan en la economía formal, y es aún más innegable que la proporción de mujeres pobres que trabajan en la economía informal es superior a la de los hombres pobres. (p. 8)

La informalidad laboral tiene diversas causas que afectan a los trabajadores, tales como vulnerabilidades, condiciones inseguras en el trabajo, inestabilidad laboral, ingresos más bajos y un bajo nivel educativo, entre otras. A pesar de que la economía informal es responsable de la creación de una gran cantidad de nuevos empleos, no es un factor que incide directamente en la pobreza. Sin embargo, los ingresos obtenidos en el sector informal no son equiparables a los que se perciben en el sector formal.

Las personas con un trabajo independiente o informal no cuentan con ingreso fijo, tampoco con seguridad social. El beneficio que obtienen depende del valor de lo que producen o del servicio que prestan y, por lo general, su actividad está dentro de sectores de baja productividad y rentabilidad.

Este fenómeno tiende a ser más común en economías con bajo desarrollo económico, tal como menciona la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares del INEC (2019):

Para el 2019 se obtuvieron de 370 174 personas independiente (...) 67,3 % son hombres y 32,7 % son mujeres, un 53,2 % (...) El 53,2 % de las mujeres microempresarias tienen 45 años o más (...) entre las personas dueñas de estos negocios predomina la baja escolaridad (...) 46,4 % alcanza el nivel de primaria completa; mientras que el 16,8 % posee educación superior (p. 31).

Las mujeres que trabajan dentro de sus hogares, a quienes no se les reconoce su trabajo, sufren una desigualdad mayor. Esto se desprende a partir del hecho que la sociedad asume que la mujer, al ser quien da a luz los hijos, es la responsable de asumir la crianza en su totalidad, dejando de lado la parte que engendra, asignándole el trabajo reproductivo.

2. 11 Trabajo reproductivo

El trabajo reproductivo ha sido históricamente asignado a las mujeres, en gran parte debido a la maternidad y a los roles de género que les son asignados por la sociedad. Mientras que a los hombres se les ha asignado tradicionalmente el papel de proveedores, a las mujeres se les ha asignado el papel de cuidadoras.

(...) todas las actividades no remuneradas realizadas para prestar servicios para uso final propio en el hogar (...) el trabajo doméstico comprende los quehaceres

domésticos (limpieza de casa, aseo y arreglo de ropa; preparación y cocción de alimentos, compras para el hogar; reparación y mantenimiento de bienes de uso doméstico) y las actividades de cuidado de niños, enfermos o adultos mayores miembros del hogar. Asimismo, incluye las actividades dedicadas al apoyo escolar y/o de aprendizaje a miembros del hogar. (INDEC, 2014, como se citó en Pucca, 2021, pp. 43- 44)

Sin embargo, cuando estas labores domésticas son realizadas fuera del hogar, sí son reconocidas por el MTSS. En el Código de Trabajo, capítulo 8, artículo 101, se definen como trabajo productivo, con la asignación de un salario equivalente al salario mínimo; además, se señala que deben contar con un horario definido y seguridad social. Por el contrario, no sucede lo mismo cuando el trabajo se realiza a lo interno de los hogares; en el ámbito privado familiar, pasa a ser trabajo reproductivo. Engels (1884, como se citó en Pizarro, 2019) afirma:

(...) materializa lo público y lo privado a través de dos modos opuestos de labor: la producción y la reproducción. En esta línea, plantea cómo la opresión económica de las mujeres en el ámbito privado sólo podrá erradicarse cuando esta pueda desempeñarse en el ámbito público. De hecho, argumenta que tanto la emancipación de la mujer como la igualdad con el hombre continuarán en el plano de lo improbable si sigue estando excluida del trabajo productivo y solo dedicada al trabajo doméstico y privado. (p. 3)

Por otra parte, como si este recargo de trabajo sobre la mujer no fuera suficiente, algunas de ellas deben ejercer un doble papel: ser cuidadoras y proveedoras. Ante esta doble responsabilidad, deben combinar el trabajo reproductivo con la realización de alguna actividad que les genere ingresos económicos, como por ejemplo, desarrollar algún tipo de emprendimiento.

2. 12 Emprendimiento

El emprendimiento se refiere al proceso mediante el cual una persona se esfuerza por generar una idea productiva en respuesta a la falta de empleo e ingresos económicos. Una de las razones que impulsan el deseo de emprender es el mejoramiento de la calidad de vida. Sin embargo, muchos de los emprendimientos no logran sobrevivir el primer año de

operación, y un porcentaje entre 18 y 28% de ellos desaparece. El Global Entrepreneurship Monitor realizó un estudio donde evalúa el proceso del emprendedor desde su inicio hasta llegar a la consolidación del negocio, sobre ello afirmó:

(...) el ciclo de vida del proceso emprendedor y mira a la persona en tres momentos o estados: (a) a partir del momento en que se compromete recursos para iniciar un negocio del cual se tiene la expectativa de ser dueño, es decir “Emprendedor Naciente”, b) cuando ya es dueño y dirige un nuevo negocio y ha pagado salarios por más de tres meses, pero no por más de 42 meses, por lo cual es considerado “dueño de un nuevo negocio” ; y c) cuando es dueño y dirige un negocio establecido que ha estado en operación por más de 42 meses, en otras palabras, dueño de negocios establecidos o “Emprendedor (a)s Establecido(a)” superando el denominado “valle de la muerte”. GEM (2010, como se citó en el *Decimoséptimo Informe Estado de la Nación*, 2010, p. 6)

De manera que, para iniciar un emprendimiento, no solo se necesita la convicción de que puede realizarse, sino también la formación para planificar su ejecución a corto, mediano y largo plazo. Asimismo, para las personas que buscan la generación de un empleo mediante el emprendimiento, es importante contar con los apoyos para la inversión inicial. En Costa Rica, se cuenta con micro, pequeñas y medianas empresas de iniciativas de esta naturaleza.

2. 12.1 Tipos de emprendimiento

Emprendimiento por necesidad

Este tipo de emprendimiento no trae crecimiento económico, sino que responde a la falta de un empleo formal, sobre todo en los grupos de personas en vulnerabilidad económica que buscan una respuesta a sus necesidades. El Ministerio de Economía Industria y Comercio (2015), en el Decreto Ejecutivo N° 39295 – MEIC, Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, Ley N° 8262, del 2 de mayo de 2002, en su artículo 3, mencionó sobre esta clase de emprendimiento:

Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha la actividad económica lo hicieron motivados por la falta de ingresos

necesarios para su subsistencia. Forman parte de esta categoría los emprendimientos de subsistencia y los tradicionales. (p. 4)

Emprendimiento por subsistencia

Tiene como fin obtener ingresos. Las mujeres jefas de hogar en condición de pobreza a menudo son empujadas a emprender sin contar con un capital para invertir. A pesar de esta dificultad, desarrollan su iniciativa con pocos recursos, y logran generar los ingresos apenas necesarios para el día a día. Ante este panorama, puede llegar el momento en que lo poco que invirtieron termina siendo consumido y el emprendimiento desaparece por falta de recursos. Al respecto, MEIC (2002) decreto N° 39295, estableció emprendimiento por subsistencia como:

Acciones empresariales dirigidas a generar ingresos diarios para vivir, sin una planificación o estrategia de crecimiento estructurada en el mercado y que tiende a no generar excedentes. Generalmente se desarrollan en el sector informal de la economía y por poblaciones en condición de pobreza, sin oportunidades de conocimiento o de financiamiento para desarrollar dichos emprendimientos. (p. 4)

Emprendimiento por oportunidad

El emprendimiento por oportunidad va más ligado con el estilo de vida de las personas que deciden emprender un negocio. En dichos casos, la visión del emprendedor es desarrollar una empresa que genere utilidades y se expanda en el futuro, además, esta cuenta con los recursos para iniciar. La misma fuente afirma:

Corresponde a la acción empresarial iniciada por personas, que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica, lo hicieron motivados por la identificación de una oportunidad de mercado. Esta categoría se divide en dos tipos de emprendimiento, los emprendimientos dinámicos y de alto impacto. (MEIC, 2002, p. 4)

Dentro de las competencias del MEIC, se encuentra el fortalecer la economía de los hogares mediante el fomento del desarrollo de emprendimientos por parte de las mujeres.

Emprendimiento con enfoque de género

En un entorno económico y político en constante cambio, marcado por diferentes crisis económicas, el emprendimiento se ha ganado la confianza para ser considerado como una solución al desempleo y a la escasa generación de puestos de trabajo. Esto es especialmente importante para las mujeres jefas de hogar, quienes a menudo encuentran en el emprendimiento una manera de obtener los recursos económicos necesarios para el diario vivir.

El emprendimiento con enfoque de género busca el empoderamiento de las mujeres y su autonomía económica para reducir la pobreza y evidenciar la falta de igualdad en cuanto a derechos humanos entre hombres y mujeres. A su vez, toma en cuenta factores sociodemográficos como el sexo, la edad y el nivel de educación de los individuos para mostrar las diferentes posiciones que tienen en la sociedad.

Algunas de las desventajas que deben resolver las mujeres que deciden ser emprendedoras son la sobrecarga de trabajo que reciben al tener que cumplir con el rol del trabajo reproductivo; no contar con el tiempo necesario para desarrollar un emprendimiento; no recibir apoyo para acceder a préstamos; el exceso de trámites para la formalización de su empresa; la falta de estructura para ubicar su negocio; así como la escasez de encadenamientos para comercializar sus productos.

El objetivo del emprendimiento con enfoque de género es que las mujeres tengan los mismos derechos y oportunidades para desarrollar una idea de negocio, que tengan acceso a recursos y los apoyos necesarios para lograr sostener el negocio en el tiempo, eliminando los problemas para emprender.

2. 13 Problemas para emprender

Según datos suministrados por Lebendiker Fainstein et al. (2014), los principales orígenes de los obstáculos para desarrollar una actividad emprendedora en el 2010, 2012 y 2014, según la opinión de expertos en Costa Rica, ordenados por orden de gravedad, son los siguientes.

Tabla 1*Problemas para emprender*

Obstáculos	2010	2012	2014
Apoyo financiero	76,32	78,79	82,9
Contexto político social e institucional	65,79	33,33	68,6
Políticas gubernamentales	34,21	33,33	28,6
Capacidad para emprender	31,58	27,27	28,6
Educación y entrenamiento	28,95	27,27	25,7
Normas sociales y culturales	26,32	21,21	8,6
Acceso a infraestructura física	7,89	18,18	8,6

Fuente: Elaboración propia con datos de Global Entrepreneurship Monitor– GEM.

Cabe agregar, que la Ley 8634, crea a PROPYME, para la transferencia de presupuesto por parte del gobierno al MEIC, con el objetivo de financiar las pymes. Adicionalmente, se creó el Programa Banca para el Desarrollo (SBD), que en su artículo 8 – **Acceso equitativo para las mujeres**–, expresa:

El Sistema Banca para el Desarrollo diseñará las políticas para neutralizar las desigualdades por razones de género, con políticas de financiamiento y apoyo no financiero que posibiliten un acceso equitativo de las mujeres, en cuanto al acceso al crédito, avales, garantías, condiciones y servicios no financieros y de desarrollo empresarial. (Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica, 2014, párr. 1)

Por su parte, esta ley tiene como fin que las entidades financieras que accedan a los recursos de la (SBD) cuenten con políticas especiales que compensen las desigualdades de género entre sus programas de financiamiento.

El SBD diseñara las políticas para neutralizar las desigualdades por razones de género, con políticas de financiamiento y apoyo no financiero que posibiliten un acceso

equitativo de las mujeres, en cuanto al acceso al crédito, avales, garantías, y servicios no financieros y de desarrollo empresarial.

Para los fines que persigue esta ley, las entidades financieras que accedan a los recursos del SBD deberán tener, entre sus programas de financiamiento y condiciones, políticas especiales que compensen las desigualdades de género.

Sin embargo, para las mujeres que emprenden por necesidad no es fácil acceder a los recursos de (SBD) debido a la burocracia y los requisitos que se les solicita, como, por ejemplo, contar con la formalización del emprendimiento o que este se encuentre consolidado; de no cumplir con estos requerimientos, no se les permite acceder a los recursos ni se les considera sujetas de crédito.

Sobre lo antes expuesto, la III Encuesta Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2018) comentó: “Solo un (1,7%) de la pyme solicita un préstamo en PROPYME” (p. 37).

De esta manera, queda de manifiesto el porcentaje de las pymes que logran cumplir con los requisitos solicitados por las entidades encargadas por el Estado en asignar los recursos para impulsar los emprendimientos y que estos logren obtengan recursos financieros.

En tanto, el periódico en línea La República informó, “El 90% de las mipymes en el país se financia con ingresos propios. Además, solo un 1,7% de las microempresas y un 7,1% de las pequeñas empresas recurren al SBD” (Flores, 2018, párr. 1, 7), coincidiendo con los datos de la encuesta antes citada. También se citó textualmente las palabras de la ministra Victoria Hernández.

[... La situación no es que las pymes se alejen de la banca, sino al revés.] (Flores, 2018, párr. 1, 7)

2. 14 Características generales de las personas emprendedoras en Costa Rica

1. Sexo: hombres y mujeres emprenden por igual en etapas iniciales; más hombres que mujeres lo hacen en emprendimientos establecidos.

2. Edad promedio: emprendedores nacientes, 35.7 años; emprendedores establecidos, 41.3 años.
3. Escolaridad: más de la mitad de los emprendedores posee estudios secundarios y superiores.
4. Motivación: un 64% manifiesta que ser emprendedor es una buena opción de carrera; un 57% de emprendedores en etapas iniciales se encuentra motivado por la oportunidad.
5. Sector económico: el 68% de emprendedores nacientes se desarrollan en el sector de servicios al consumidor.
6. Dedicación: sólo un 15% de emprendedores nacientes y 22% de los establecidos se declaran autoempleados.
7. Creación de empleo: el 83% de los nacientes y el 65% de los establecidos aspiran a contratar de 1 a 5 trabajadores.
8. Tecnología: el 86% de los nuevos emprendedores y 73% de los establecidos no utilizan tecnología nueva (la que emplean tiene una antigüedad superior a los 5 años).
9. Innovación: el 16.4% de los emprendedores nacientes y 7.5% de los establecidos manifestaron que sus productos eran nuevos para sus clientes.
10. Crisis económica: 60.6% de emprendedores iniciales y 80.5% de establecidos considera iniciar un negocio más difícil que hace un año atrás (Decimoséptimo Informe Estado de la Nación, 2010, p. 10).

Cabe agregar que las unidades empresariales que son parte de esta investigación presentan todos los problemas para emprender antes mencionados; el mayor de ellos es la falta de apoyo financiero. Tomando las palabras de la jefera del MEIC, Victoria Hernández, ocurre que los recursos del Programa Banca para el Desarrollo se alejan de estas unidades de producción. Esto se debe a que, por sus particularidades, no se les considera como microempresas o parte de la pyme, sino como empresas de autoempleo o emprendimientos incipientes.

Según la CCSS, las empresas se clasifican por su tamaño o el número de trabajadores con que cuentan de la siguiente manera:

- Microempresa: 1 - 5 trabajadores.
- Pequeña empresa: 6 - 30 trabajadores.

- Mediana empresa: 31- 100 trabajadores.
- Grandes empresas: más de 100 trabajadores. (CCSS, 2012, como se citó en CCCR, s.f, p. 1)

A lo antes citado, se debe agregar que la ENAHO (2021) en el indicador empleo informal independiente, evidencio un aumento significativo de 6,8 puntos porcentuales en comparación con el año anterior, paso de 27,3%, a 34,1%, el desempleo de larga duración estuvo en 11,5%, y, las personas fuera de la fuerza de trabajo por obligaciones familiares 23,5%. Al sumar los tres indicadores obtenemos un total de 69,1% de la población sin un salario estable. Por las particularidades que presentan las mujeres empresarias de esta investigación se considera que se encuentra dentro de este porcentaje global.

Bajo esa misma línea, según Mora Guerrero (2020), estas personas presentan, entre otras, las siguientes características:

Personas asalariadas sin seguridad social financiadas por su empleador (a), es decir, no realizan aportes al seguro social (...) Personas trabajadoras por cuenta propia y empleadoras que tienen empresas no constituidas en sociedad, es decir, que no están inscritas en el Registro Nacional de la Propiedad y no llevan una contabilidad formal de manera periódica. (p. 4)

La mayoría de las empresas son de autoempleo. Según la CEPAL (2009), “si quienes son propietarios son a la vez empleados, y no existe ningún obrero externo contratado, la MIPYME es considerada como de autoempleo, asimilándola a las economías hogareñas” (p. 30). Tal como lo plantea la cita, toda empresa que no tenga empleados y cuya lógica consista en generar el empleo para la persona propietaria, constituye una empresa de autoempleo. En este tipo de empresas, la mayoría de las veces no existe capitalización o esta es muy baja, por lo que, generalmente, su nivel de crecimiento es casi nulo. Por las características de las microempresas del estudio, la mayoría se encuentra dentro de esta clasificación.

Otro concepto muy afín al antes descrito es el del tipo de reproducción del capital que se genera en las empresas. Karl Marx, en su libro *El capital* (1867), explicó que la reproducción del capital se puede entender mediante el análisis de la reproducción simple y

ampliada a través de un esquema de reproducción. Marx comparó estos dos tipos de reproducción de capital: la reproducción simple, que no implica acumulación, y la reproducción ampliada, que conduce al crecimiento y acumulación de capital. La reproducción ampliada solo puede tener lugar si se obtiene una mayor cantidad de medios de producción, como equipos y materia prima, destinados a los procesos de producción. La acumulación de capital se produce cuando las empresas invierten las ganancias del proceso productivo en la adquisición de equipamiento y materiales para aumentar la producción.

Las unidades empresariales de esta investigación (75%) no logran invertir suficientes ganancias para reproducir su capital, tampoco hacen acumulación de este. Además, al no contar con los medios de producción necesarios, presentan carencias que las mantienen en reproducción simple, y, al no hacer acumulación de capital para invertirlo nuevamente, no registran crecimiento. Como se mencionó anteriormente, las unidades empresariales carecen de apoyo debido a que estos recursos son encausados a empresas que cumplen con ciertos requisitos como estar inscritas formalmente. El MEIC (2019), en su documento *Estado del Ecosistema Empresarial en Costa Rica* comentó, “los proyectos y actividades que se orientan a incubación y fondos no reembolsables están enfocados en poblaciones específicas; lo cual deja a muchas personas emprendedoras sin opciones para acceder a esto” (p. 18)

En este mismo marco, los procesos de gestión se convierten también en otro elemento estratégico para garantizar el éxito en el manejo de los recursos disponibles y así lograr el crecimiento de la microempresa. Para Beltrán et al. (2002), el proceso de gestión es:

(...) es una cuestión innegable el hecho que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que desee tener éxito (o, al menos subsistir) tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales. Para alcanzar estos “buenos resultados” las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de estos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión. (p. 9)

Lograr sobrevivir a los embates del contexto es una de las aspiraciones de toda empresa, pero más para estas que son vistas como la respuesta al problema del desempleo.

Sobrevivir se convierte en la más grande aspiración para sus propietarias, lo cual en muchos casos se logra principalmente para el corto plazo, mientras que la sostenibilidad en el largo plazo representa el mayor de los retos, dado que, ante cambios en el contexto, la capacidad de adaptarse a la nueva condición no siempre es la adecuada.

Según el informe del Observatorio PYME del MEIC (2019), la empresa formal costarricense tiene una probabilidad del 90% de llegar por lo menos a un año, pero solo un 63% de alcanzar cinco años. Es importante destacar que las microempresas tienen una tasa aún más baja de supervivencia, con solo un 61% de probabilidad de alcanzar los cinco años.

A pesar de no tener información precisa respecto a la mortalidad de la microempresa informal, es de suponer que esta condición es mayor, sobre todo, considerando que la lógica de nacimiento no siempre respondió a un proceso de planificación, sino que surgió por necesidad de generar su propio empleo, lo cual en ocasiones significa un proceso forzado.

De acuerdo con el mismo informe, las principales razones por las cuales las empresas terminan cerrando sus operaciones son las brechas en innovación, productividad, capital humano y apoyo institucional. Asimismo, las estructuras del mercado pueden resultar inaccesibles o altamente competitivas para muchas microempresas, lo que lleva al cierre de aquellas cuyos productos no cumplen con los requisitos de calidad o especificaciones exigidos.

Los contextos del siglo XXI inducen a las empresas a incorporar los avances tecnológicos ya no solo en la formalización de las transacciones o en el traslado de recursos, sino también en los procesos mismos de producción y de gestión, pero fundamentalmente, en la comprensión del comportamiento de los mercados tanto locales como externos. Todo esto con el objeto de lograr ser organizaciones competitivas y, por lo tanto, sostenibles. Sobre el uso de estas herramientas, Carpintier (s.f, como se citó en Sánchez, s.f.), Máster en Despliegue de Activos Digitales, expresó que una empresa moderna del siglo XXI es:

(...) aquella que ha dejado atrás los paradigmas del siglo pasado y que se esfuerza por entender o crear las nuevas necesidades del mercado y en ofrecer servicios y producto adaptados a estas tribus, que serán las que impulsen a los proyectos lo más alto posible. (...) ¿Y qué conlleva tener una empresa del siglo XXI? Pues nada más y

nada menos que un cambio de mentalidad hacia lo global. Ya no estamos vendiendo nuestros productos y servicios en nuestra ciudad, ni siquiera en nuestro país, el terreno de juego se ha ampliado hasta todo el mundo, lo que conlleva un cambio de chip muy importante que nos ayude a abrir nuestro negocio con la ayuda de Internet ya que elimina las barreras y nos proporciona información a coste prácticamente. (párr. 6, 8)

A manera de síntesis, para lograr sobrevivir en este siglo, las empresas deben concebirse como parte del sistema global y comprender que, a pesar de que su producto sea consumido en un mercado local y hasta familiar, este debe contar con una calidad comercializable en el mercado global y realizarse por esos mismos medios. Esa es una de las principales características que deben ser consideradas en las microempresas del presente, indistintamente de si están o no enfocadas en la producción de productos o servicios artesanales.

2. 15 Autoempleo

Como ya se ha venido desarrollando, para estudios de esta índole, el concepto de autoempleo cobra mucha relevancia. Según García (2005):

Se considera autoempleo a la puesta en marcha de una actividad económica, por una o varias personas, con el objetivo fundamental de conseguir con ello una ocupación opuesta de trabajo, siendo precisamente el trabajo su principal aportación e interés en la empresa. Hay que diferenciar entre autoempleo individual y autoempleo colectivo. El autoempleo individual consiste en la puesta en marcha de una actividad productiva o profesional por parte de una persona que la realizará generalmente de manera autónoma e individual. Mientras que el autoempleo colectivo o empleo asociado, consiste en la asociación del trabajo de varios sujetos mediante la puesta en marcha de una actividad productiva, generalmente a través de la constitución de una sociedad, que será la titular de la empresa y dará empleo a los socios. (p. 105)

La sororidad lleva a las mujeres a entender la necesidad de otras e identificarse con sus problemáticas. Por este motivo, la organización tiene dentro de sus valores el brindarles

apoyo a sus asociadas en el momento y de la forma que así lo requieran. De este modo, a partir de dicha visión, se les ayuda a desarrollar sus capacidades a través de técnicas de formación.

2. 16 Formación

La formación no es un concepto concreto, puesto que abarca múltiples definiciones. Consiste en una serie de acciones orientadas a generar capacidades y habilidades gerenciales y técnicas. Para el caso en estudio, el énfasis está en capacitar a las mujeres emprendedoras para que generen habilidades que les permitan innovar en el desarrollo de los procesos productivos y de gestión. Todo esto a través de la incorporación de herramientas en la administración y control de sus unidades microempresariales, así como mediante la comprensión del mercado y el diseño de productos más afines al tipo de cliente en que se enfocan, con lo cual se pretende contribuir a su inserción a los diferentes mercados.

La formación es un proceso histórico social. El hombre se forma a medida que comprende y transforma su realidad. La formación es un proceso histórico porque se construye en interrelación permanente entre el individuo y el medio. Es social porque es una relación entre individuos. Nos formamos recurriendo a todas las fuentes posibles de conocimiento, a través de todas las prácticas sociales. (Torres, 2013, párr. 1)

Este proceso de formación permite adquirir conocimientos que deben complementarse con la incorporación de las nuevas habilidades en el quehacer de la empresa; solo así, la formación contribuye a la mejora continua de las MIPYMES.

2. 17 Capacitación

Consiste en desarrollar las habilidades a partir de cursos, charlas o foros sobre temáticas específicas de interés para las personas, y se enfoca en lograr el empoderamiento correspondiente. Sobre este concepto, Chiavenato (2008) comenta:

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos (...) es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su

productividad en su trabajo (...) es la experiencia aprendida que produce un cambio permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. (p. 371)

Para este caso en particular, tiene como fin conocer diferentes técnicas necesarias para el desarrollo y sostenimiento de los emprendimientos en el tiempo. No obstante, el hecho de recibir una capacitación no es un factor que garantice un buen resultado, pues es necesario contar con recursos económicos y apoyos para poder desarrollar un emprendimiento.

La capacitación es un proceso continuo de actualización y acompañamiento que se extiende en el tiempo. Esto se debe a que, en un entorno en constante cambio, las condiciones y las demandas también cambian constantemente. Por lo tanto, las empresas deben adaptarse continuamente para poder mantenerse pertinentes.

2. 18 Acompañamiento

El acompañamiento en procesos productivos es un recurso indispensable como soporte para el desarrollo y el crecimiento del aprendizaje en beneficio propio o de un grupo. Está orientado por una metodología que tiene el fin de fortalecer y mejorar las capacidades con el propósito específico de transmitir conocimiento para optimizar la productividad y generar un valor agregado estratégico clave en el resultado final; es pasar de una idea de negocio a su establecimiento formal.

Por consiguiente, la organización por su parte brinda a las mujeres empresarias acompañamiento social con base en el apoyo emocional para el mejoramiento de la calidad de vida de estas mujeres, no solo a través del desarrollo de un proyecto propio sino, por medio de la afirmación como mujer para hacer cambios a nivel personal y económico. Según Castillo (2018, como se citó en, Pérez y Osornio, 2021) “El acompañamiento social no solo puede ser personalizado, sino que también se puede aperturar en grupos” (p. 10).

La formación, la capacitación y el acompañamiento representan, para el caso en estudio, la principal herramienta a la cual se acude desde la organización para generar cultura empresarial en las mujeres y promover capacidades de gestión de mercado, que son los mayores obstáculos que presentan las empresas de este nivel de desarrollo.

2. 19 Empoderamiento femenino y autonomía económica

La autonomía en las mujeres empresarias es el resultado de un proceso de empoderamiento y de reconocimiento de derechos e igualdad entre hombres y mujeres. Consiste en que ellas puedan apropiarse de su vida y que tomen sus propias decisiones sin permitir que otras personas decidan en su lugar. Del mismo modo, supone poder participar en ámbitos, políticos, económicos y sociales en igualdad de condiciones que los hombres.

Es una condición fundamental que se requiere para que las mujeres puedan disponer de tiempo social, percibir sus propios ingresos que les permitan superar la pobreza, capacitarse, acceder al mercado laboral asalariado, desarrollarse profesional y personalmente, participar de manera activa en la vida social y política. Todo esto sin que el hecho de ser mujer, madre o esposa sea una barrera para lograr sus aspiraciones.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe el empoderamiento se circunscribe al goce de los derechos humanos para las mujeres, la Quincuagésima Octava Reunión de la Mesa Directiva de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (2019 como se citó en, CEPAL, 2017) expuso,

Si bien ha habido importantes avances en el cumplimiento de los derechos de las mujeres, la desigualdad de género está en la base de la insostenibilidad del estilo de desarrollo dominante. En América Latina y el Caribe, los Gobiernos han identificado cuatro nudos estructurales constitutivos de las relaciones desiguales de poder: i) la desigualdad socioeconómica y la persistencia de la pobreza; ii) los patrones culturales patriarcales discriminatorios y violentos y el predominio de la cultura del privilegio; iii) la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado los patrones culturales patriarcales, discriminatorios y violentos y el predominio de la cultura del privilegio, y la concentración del poder y las relaciones de jerarquía en el ámbito público. (p. 8)

De esta manera, no se trata solo de crear una normativa para validar los derechos de la mujer en igualdad de condiciones que los hombres, sino también que ella pueda desarrollarse plenamente sin verse limitada por la realidad de ser madre, esposa o cuidadora.

Igualmente, “El empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres son requisitos indispensables para el logro de la equidad de género y se encuentran estrechamente relacionadas con sus posibilidades de participar en el mercado de trabajo” (CEPAL, 2010, p. 12).

No obstante, como se ha desarrollado en los apartados anteriores, la desigualdad de acceso a los mercados laborales, la carga del trabajo reproductivo, un salario inferior y empleos de baja productividad son características que denotan la subordinación de la mujer con respecto al hombre.

CEPAL (2021, como se citó en, Gúezmes et al. 2022) percibe la autonomía como, (...) la autonomía de las mujeres principalmente en tres dimensiones. La autonomía económica, que se vincula con la posibilidad de controlar los activos y los recursos, así como liberar a las mujeres de la responsabilidad exclusiva de las tareas reproductivas y de cuidado; la autonomía física, que refiere a la capacidad para decidir libremente acerca de la sexualidad, la reproducción y el derecho a vivir una vida libre de violencia, y la autonomía en la toma de decisiones, que implica la plena participación en las decisiones que afectan la vida de las mujeres y su colectividad.

Desde esta perspectiva, la autonomía de las mujeres se entiende como un proceso de transformación de las condiciones de subordinación. La CEPAL analiza y vincula la desigualdad de género con la falta de autonomía de las mujeres; en este sentido, ésta última es considerada una consecuencia de la injusticia, de la mala distribución del poder, los ingresos y el tiempo entre hombres y mujeres, así como de la falta de reconocimiento de los derechos de las mujeres por parte de las élites políticas y económicas. (párr. 7-8)

Eliminar las desigualdades entre hombres y mujeres es indispensable en el momento de hablar sobre empoderamiento, ya que, ¿de qué otra forma se consumará los derechos humanos en las mujeres? De continuar con la ideología patriarcal de decidir sobre la voluntad de la mujer, no habrá empoderamiento. Sobre ello, Batliwala (1997) afirma:

El empoderamiento se manifiesta como una redistribución del poder, ya sea entre naciones, clases, razas, castas, géneros o individuos. Las metas del empoderamiento

de las mujeres son desafiar la ideología patriarcal (dominación masculina y subordinación de la mujer), transformar las estructuras e instituciones que refuerzan y perpetúan la discriminación de género y la desigualdad social (la familia, la raza, la clase, la religión, los procesos educativos y las instituciones, los sistemas y prácticas de salud, las leyes y los códigos civiles, los procesos políticos, los modelos de desarrollo y las instituciones gubernamentales) y capacitar a las mujeres pobres para que logren acceso y control de la información y de los recursos materiales. De esta manera, el proceso de empoderamiento tiene que aplicarse a todas las estructuras y fuentes de poder relevantes. (pp.193-194)

2. 20 Percepción social

Desde el punto de vista de la psicología, la percepción se define como:

Una de las acepciones más relevantes del concepto de percepción es la que hace referencia a la valoración que un individuo hace de una determinada situación social y de su papel o posibilidades en ella.

La Psicología social ha enfatizado conceptos tales como "atribución", "representación", "autoconcepto", "autoimagen", "autoestima", "autoeficacia" y tantos otros que vienen a poner de manifiesto aquella valoración o captación que cada sujeto realiza en una situación de interacción social (Roca, 1991, p. 2).

Con respecto a la percepción social, Páez (1996, como se citó en, Palacio 2007):

En general se observan dos grandes enfoques sobre la actividad perceptiva: uno considera que el sujeto percibe el mundo exterior de acuerdo a como sus sensaciones captan los estímulos, tal como la definen los empiristas – el perceptor es un ser pasivo. El otro considera que los sujetos captan la realidad organizándola primero, o filtrándola desde sus ideas hacia la realidad exterior, es decir que el sujeto de algún modo construye la realidad o la información que percibe (...). (p. 3)

Debido a que lo interesante para esta investigación es lo que perciben las mujeres, lo que percibe cada una de ellas al participar en iniciativas de capacitación, realizar procesos productivos para crear un producto, vivir la experiencia de producir artesanías con sus manos, recibir los ingresos de ese trabajo, compartir con otras mujeres que tienen una visión en común, llegar a desarrollar una empresa, conocer sus procesos individuales, sus logros y dificultades.

De acuerdo con Vargas (1994), la percepción se define como un proceso cognitivo, es decir, es la manera en la que el ser humano procesa la información que recibe.

Ha definido a la percepción como el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. (p. 2)

Este concepto es muy importante, ya que la información suministrada por el grupo de mujeres participantes constituye la base sobre la que se elaboran las conclusiones y recomendaciones sobre este trabajo de investigación. Además, a partir de dichos datos se realiza una propuesta de acciones estratégicas que permitan el fortalecimiento de la gestión para el progreso y eficiencia de las unidades microempresariales

Una estrategia implica tener clara la ruta de las acciones a seguir y que las personas que van a desarrollarla cuenten con el conocimiento y los recursos necesarios para su cumplimiento. Contreras (2013) la define como:

La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo

globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (p. 153)

En este sentido, la propuesta tiene como objetivo anticipar el diseño de un mecanismo que permita la discusión estratégica dentro de la organización, con la participación de los distintos actores involucrados. Esto busca definir las acciones estratégicas que fortalezcan primero la organización, y que luego mejoren la gestión de las unidades microempresariales afiliadas. No se debe perder de vista que, aunque los grandes ejes de una organización permanecen más constantes, se deben realizar ajustes a corto y mediano plazo para adaptarse a las condiciones del contexto.

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En el presente capítulo se expone el proceso metodológico que sirvió de guía para desarrollar la investigación, definiendo para tales fines el tipo de investigación, sujetos y fuentes de información, así como las técnicas utilizadas para su recolección. Siguiendo el planteamiento de Tamayo y Tamayo (2012, como se citó en Azuero, 2018), el marco metodológico consiste en “Un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (p. 113). Además de lo citado, también se definen las categorías que guían el proceso de investigación.

3.1 Diseño de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo en el que se plantea un problema que luego se fundamenta teóricamente a través de la recopilación de información tomada de entrevistas, grupo focal, documentos, revistas, periódicos, entre otros. Estos datos son articulados desde una o varias teorías que buscan describir las relaciones entre el problema de investigación y el objeto de estudio.

Además, pretende darles sentido a las prácticas sociales de la población en estudio, al intentar comprender y describir el problema de investigación a partir de las percepciones y significados producidos por las experiencias de las mujeres que participaron en la investigación. Desde el punto de vista de Arnau (1995), se define el diseño de investigación como, “un plan estructurado de acción que, en función de unos objetivos básicos, está orientado a la obtención de información o datos relevantes a los problemas planteados” (p. 27).

Por su parte, Hernández Sampieri et al. (2014) apuntan que “El termino **diseño** se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p. 128).

3.2 Tipo de investigación

La investigación es de naturaleza descriptiva, puesto que tiene como objetivo describir de manera individual las experiencias de las mujeres en el aprendizaje de los procesos productivos, con el fin de comprender por qué consideran el emprendimiento como una vía para lograr su autonomía económica. Es analítica porque toma los datos de la población, los ordena y analiza para intentar interpretar los hechos sociales.

Para Bernal (2010) Considera, “la capacidad para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y su descripción detallada de las partes, categorías o clases de ese objeto” (p. 113).

3.3 Sujetos de información

Como parte de los sujetos de información del estudio, se contó con la participación de 18 mujeres de las diferentes categorías artesanales existentes, incluidas personas que forman parte de la Junta Directiva de la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle, que tienen como particularidad el emprender como forma de obtener recursos económicos.

Como informantes clave se tiene a las mujeres que ocupan puestos dentro de la Junta Directiva (3) y en las comisiones de trabajo (4), pero las de mayor importancia fueron las mujeres propietarias de las microempresas activas (11), como las receptoras de los servicios prestados por la organización. Sus criterios representan el principal insumo para el desarrollo del presente informe.

3.4 Fuentes de información

Fuentes primarias

Información recolectada por medio de entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a los miembros de la Junta Directiva y a las de mujeres asociadas. Asimismo, se cuenta con la revisión documental realizada sobre la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle.

Fuentes secundarias

Documentos de instituciones públicas con contenido referente al tema de investigación, a saber, emprendimiento, estudios sobre los derechos de las mujeres, estadística basada en el nivel de desempleo en las mujeres, género y trabajo, autonomía de las mujeres, escolaridad y jefatura femenina, además de artículos publicados en prensa que ilustren los temas anteriores.

3.5 Técnicas

Entrevista

Es una conversación para intercambiar información entre dos personas el entrevistador y el entrevistado, a quien se debe hacer notar la importancia de la colaboración. Para Janesick (1998, se citó en Sampieri, 2014). La entrevista permite “a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p.403). Las entrevistas semiestructuradas permiten al entrevistador adaptar las preguntas planteadas para que la participación del entrevistado sea más espontánea.

Grupo focal

El grupo focal tiene como fin plantear una serie de preguntas generadoras, con la intención de considerar las percepciones de las mujeres sobre los conocimientos recibidos y las habilidades empresariales que desarrollan.

Estos grupos se llevaron a cabo durante el periodo de la pandemia COVID-19, por lo que se tomaron en cuenta las medidas de prevención giradas por el Ministerio de Salud en cuanto a la cantidad de personas que podían permanecer en un mismo lugar. Bajo ese criterio, se organizó el número necesario de grupos focales. Según Kitzinger (1995, como se citó en Hamui y Varela, 2013) “lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información” (p. 56).

Análisis FODA

La matriz FODA constituye un instrumento viable para realizar análisis organizacional, principalmente en relación con los factores que determinan el éxito en el

cumplimiento de metas. Como señala Ponce (2006), “El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas” (p. 2).

Este análisis permite conocer la realidad de la organización, cuáles son los factores favorables para maximizarlos, así como los factores desfavorables que se deben minimizar.

Tabla 2

Informantes clave

Tipo	Cantidad	Detalle
Junta Directiva	4	Presidenta Secretaria Tesorera Vocal
Mujeres empresarias	14	Artesanías 2 Bisutería 3 Tejido y textiles 2 Gastronomía 5 Cosmetología 1 Servicios 1

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La tabla anterior contiene el grupo de informantes clave para la investigación se trató de incluir mujeres de la Junta Directiva, Comités de trabajo y mujeres con empresas activas en diferentes categorías de artesanías.

3. 6 Matriz de operacionalización de los objetivos

Tabla 3

Matriz metodológica

Objetivos específicos	Categorías de análisis	Pregunta orientadora	Fuente de información	Técnicas de investigación
1. Identificar las características de gestión de la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle.	Procesos de gestión	¿Qué hacen ustedes por las iniciativas de las empresas de sus asociadas? Como organización, ¿cómo definen qué tipo de servicios y apoyos se ofrecen a las mujeres? ¿Qué tipo de servicios les ofrecen?	Junta Directiva Informes de la organización	Revisión documental Entrevista semiestructurada
2. Describir las ideas productivas que desarrolla la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle.	Ideas de negocio Empresariedad	¿Cuáles servicios reciben de la organización? ¿Qué tanto conoce usted de sus costos y de su mercado? ¿Cada cuánto elabora nuevos productos o servicios, o una renovación de estos? ¿Cuál fue el último curso que usted llevó?	Mujeres propietarias de las empresas	Entrevista semiestructurada Revisión documental de la organización Grupo Focal
3. Caracterizar la percepción de las mujeres asociadas sobre el	Percepción social de las asociadas	¿Cuál es la percepción de las mujeres con respecto a los	Mujeres asociadas a la organización	Grupo de discusión

mejoramiento de sus habilidades empresariales y el desarrollo de ideas productivas con base en la gestión de la asociación.		servicios o aportes recibidos desde la asociación en el marco de las ideas de negocios?		
4. Elaborar una propuesta de acciones estratégicas que permita el fortalecimiento de las habilidades de gestión en las mujeres asociadas, para un desenvolvimiento más eficiente de las unidades microempresariales.	Planificación	¿De qué manera, la organización puede generar más y mejores aportes a las necesidades y aspiraciones de las mujeres asociadas a esta?	Junta Directiva Mujeres asociadas a la organización	Grupo de discusión Interpretación de resultados Aporte de la investigadora

Fuente: Elaboración propia, 2021.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Es importante hacer notar que los principales argumentos expresados en este capítulo responden a las afirmaciones, argumentaciones y puntos de vista expresados por las mujeres en las entrevistas y grupos focales desarrollados durante el trabajo de campo. Esta fuente de información toma relevancia ante la inexistencia de fuentes de información secundaria relacionadas con la condición de la organización y de las microempresas afiliadas.

Desde la información recolectada en fuentes primarias, se pretende responder a la pregunta de investigación, desagregada en los objetivos. Es decir, se busca establecer un vínculo y las diversas relaciones entre la teoría, las prácticas sociales de las unidades microempresariales y la gestión de la organización. La interpretación de los hallazgos es subjetiva según el criterio de la investigadora, pero con base en la información aportada por las personas informantes. Los hallazgos se ordenan según los objetivos específicos para una mejor comprensión.

La falta de oportunidades para conseguir un empleo formal lleva a muchas personas a considerar la posibilidad de iniciar una actividad productiva informal. Dentro de estos grupos de personas están las mujeres, quienes, motivadas por la necesidad de obtener ingresos o para complementar los ingresos del hogar o simplemente para obtener independencia económica, se aventuran a iniciar su propia actividad económica.

Son muchos los obstáculos a los cuales se deben enfrentar las mujeres emprendedoras, desde la necesidad de rescatar derechos constitucionales que son constantemente violentados, hasta compartir las actividades familiares y del hogar en equidad de condiciones. Analizar la condición de las mujeres empresarias agremiadas en la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle representa la aspiración de este apartado. Con este objetivo, se ahonda en la comprensión de las estrategias implementadas por esta organización para el fortalecimiento de las ideas productivas de las mujeres organizadas.

4.1 El contexto de la microempresa a nivel nacional

El Estado mediante la Ley Orgánica N° 6054, en su artículo 1, le otorga competencia al Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) como ente rector de las políticas públicas para el fortalecimiento y desarrollo de la cultura empresarial de las pequeñas y medianas empresas (PYME). La creación de nuevas empresas es un mecanismo que colabora con la actividad productiva y favorece el crecimiento de la economía del país, los nuevos emprendimientos son fuente de empleo y generan ingresos para las personas que trabajan de forma independiente.

En relación con el tema, Arce Brenes y Villalobos Chacón (2021), tomando información del Banco Central de Costa Rica del periodo 2015 – 2019, mostraron que el parque empresarial costarricense está constituido por 97,4% de empresas PYME para un total de 137 378, de las cuales 133 845 son microempresas. Por su parte las PYME aportaron un 34,12% del empleo privado formal y un 37,66% al (PIB). Las microempresas representan el 80,84% del parque empresarial en el periodo mencionado pasaron de 110.400 a 110.973 evidenciando un aumento de un 0,52%, para ese momento aportaron un 10,34% del empleo formal y su participación en el (PIB) fue de 12,78%.

Los datos estadísticos tienen correspondencia con el aumento de empleos en el sector informal, la falta de empleo provoca que más personas dirijan sus esfuerzos al desarrollo de ideas de negocio; esto podría responder a una necesidad y no a un proyecto de vida y con el tiempo, podría representar un motivo por el cual existe una alta mortalidad en el sector de la microempresa.

La informalidad coexiste en un conjunto de microempresas que en su mayoría no están registradas, motivo por el cual estas no son parte de las estadísticas antes citadas. De acuerdo con la metodología del INEC, la informalidad en una microempresa se caracteriza por no tener cédula jurídica, no controlar sus ingresos y egresos a partir de una contabilidad formal y, porque la persona propietaria no cuenta con un salario fijo establecido desde la operación de su unidad microempresarial.

En relación con lo anterior, datos de la Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares (2020) muestra un total de 355 266 trabajadores independientes y 367 911 microempresas un 4% menos que en 2019, un 79.5% no poseen registros contables formales, 96.6% no están inscritas ante el Registro público, un 99.9%, de las personas propietarias no tienen un salario fijo asignado para el propio trabajador sea este cuenta propietario o empleado.

Del mismo modo, dando continuidad a las particularidades de las microempresas, se evidencia más factores que inciden en el nivel de informalidad. El 49.2% no están inscritas en ninguna instancia pública, 67.7% no tienen ningún tipo de contabilidad (régimen tradicional o simplificado), el 69.4% no cuenta con factura timbrada ni electrónica, 67.7% no tiene un local, el 79.5% no cuenta con un salario fijo ni lleva una contabilidad formal, un 63.3% no cuenta con seguro social para el propietario.

Los datos presentados por la Encuesta Continua de Empleo (2021) manifiestan que el porcentaje de personas ocupadas con empleo informal' fue 929 mil personas. De estas, 583 mil son hombres y 346 mil son mujeres. Para el primer trimestre del año 2021, 446 mil personas dependientes trabajaban para un empleador, empresa o institución, mientras que aquellos que ocupaban un empleo informal representan el 30.3% del total de dependientes. Un total de 483 mil ocupados independientes tienen actividades clasificadas como informales (p. 24, 26).

Los datos estadísticos muestran una tendencia al crecimiento de la informalidad y la creación de microempresas que podría estar asociado a la falta de empleo formal y una menor oportunidad para insertarse al mercado laboral debido al bajo nivel educativo, la investigación ha mostrado que el empleo que se genera desde la informalidad responde a factores internos y externos por lo tanto muchas de estas microempresas no alcanzan la consolidación y el empleo que genera no es estable.

4.1.1 Características de las unidades microempresariales de la Asociación de Mujeres, Heredia por Media Calle

La Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle, según criterio emitido por la presidenta de la Junta Directiva, es una organización social sin fines de lucro que agrupa a mujeres que, por diversas razones, se han propuesto iniciar y consolidar una actividad productiva que les provea sus propios ingresos. El origen de esta organización data de principios del año 2009, cuando, por afinidad de intereses, un grupo de 12 mujeres artesanas emprendedoras se integraron como una organización de hecho, con el único fin de apoyarse materialmente y sobre todo motivarse para emprender sus ideas de negocio. Durante los primeros tres años, se mantuvieron agrupadas e intentando avanzar en su formalización. Fue así como, a finales del año 2011, lograron inscribirse ante el Ministerio de Hacienda como Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle, con cédula jurídica 300262652, quedando legalmente inscritas.

A través de los años, han implementado una fuerte campaña de promoción de un espacio para el apoyo emocional, formación técnica y, sobre todo, de facilitación de espacios para la comercialización. Para el 2022, han logrado reunir un total de 130 mujeres, cada una con su propia unidad microempresarial. Sin embargo, no todas presentan las mismas condiciones. Trece de estas mujeres cuentan con un empleo formal, por lo tanto, la empresa no representa la fuente principal de ingresos; treinta y cuatro de estas empresas están formalizadas; para dieciocho mujeres su empresa representa la única fuente de ingresos; y sesenta y cinco de ellas cuentan con una fuente secundaria de ingresos. Con el objeto de valorar tanto las potencialidades como las necesidades de estas mujeres, se han agrupado según las siguientes especialidades artesanales: artesanías, bisutería y joyería; textiles y tejidos; gastronomía con elaboración de diferentes comidas; cultivos ecológicos; artículos de cuidado personal elaborados con productos naturales. Estas iniciativas ofrecen diferentes servicios y se ubican dentro del sector productivo primario y secundario.

Considerando la conceptualización teórica de lo que es una microempresa, estas unidades microempresariales, en su mayoría, responden a una lógica de autoempleo y, en el mejor de los casos, son iniciativas que cuentan con al menos una persona empleada además de la persona propietaria. De acuerdo con los aportes generados desde los talleres y las

entrevistas realizadas tanto a las integrantes de la Junta Directiva como a las mujeres propietarias, se comprende que, en su mayoría, inician sus emprendimientos ante la necesidad de generar su propio empleo. Lo anterior es motivado porque, dentro de sus funciones, tienen la responsabilidad de los oficios domésticos, el cuidado de las personas menores de edad de la familia y, en algunos casos, también tienen la obligación de generar sus propios ingresos como madres jefas de familia.

Dadas las condiciones antes descritas, para estas mujeres no es fácil involucrarse en un empleo formal, siendo este el principal motivo por el cual toman la decisión de iniciar una actividad propia. En esa misma línea, la organización se convierte en la principal estrategia creada para generar oportunidades que permitan a las mujeres superar el problema de desempleo al cual se ven expuestas. La creación y desarrollo de iniciativas microempresariales que contribuyan en la generación de nuevos puestos de trabajo para estas mujeres es una prioridad; poder crear un producto u ofrecer un servicio significa la oportunidad de generar recursos económicos.

Sin embargo, las limitaciones económicas que presentan parte de las mujeres fueron una desventaja al momento de recibir cursos de las nuevas tecnologías para facilitar el uso de las redes sociales o el manejo de herramientas que les ayuden a simplificar los procesos de gestión de sus empresas. Por ejemplo, no contar con una computadora propia hizo difícil el aprendizaje, por lo tanto, las personas facilitadoras –paralelamente al proceso de uso y manejo del Excel– desarrollaron herramientas manuales sustitutas para facilitarles el registro de información, así como la generación de los estados financieros básicos de manera manual, utilizando cuadernos y construyendo tablas para tal fin.

De acuerdo con la constatación de la investigadora, la mayoría de las unidades microempresariales carecen de equipos de cómputo, también, por cuestión de edad y de falta de práctica, a algunas mujeres se les dificulta utilizar las redes sociales, el Internet y otras alternativas tecnológicas que son herramientas importantes para acercar la empresa a sus clientes y dar un salto en el proceso de venta de sus productos. Las empresarias que no presentan estas limitantes hacen uso de las redes para hacer publicidad, comercializar los productos y, utilizan para realizar los cobros tanto el efectivo como transferencias, SINPE Móvil, Pay Pal, código QR, datáfono y tarjetas de débito.

Con relación a la poca oportunidad que tienen estas mujeres de encontrar un empleo formal por las razones particulares que presentan, los datos de la Encuesta Nacional de Hogares (2021) muestran que el desempleo de larga duración (considerado como privación de aquellos hogares donde, al menos, una persona mayor de 15 años o más ha estado buscando trabajo por más de 12 meses, o hay personas fuera de la fuerza de trabajo y que se encuentran desalentadas) es el de menor incidencia en esta dimensión y presenta una disminución significativa de 5,4 p.p. al año 2020, pasando de 16.9 % a 11.5 % en el año 2021.

El indicador empleo informal independiente, es el segundo de mayor incidencia en esta dimensión y presenta un aumento significativo de 6.8 p.p., pasando de 27.3 % en el año 2020, a un 34.1 % en el año 2021. Los datos anteriores podrían interpretarse como que la disminución en la tasa de desempleo se reflejó en el aumento de la tasa de empleo informal independiente.

Ante la poca reactivación del empleo formal o el desequilibrio entre estos y la cantidad de personas que pasan a ser parte de la PEA nacional, los diferentes gobiernos y el Estado en general han apostado al incentivo desde programas del MEIC, Banca para el Desarrollo, INA, IMAS, MTSS, INAMU, universidades, entre otras, para la creación y desarrollo de iniciativas microempresariales que contribuyan a la generación de nuevos puestos de trabajo. Muchos de estos programas cuentan con un componente específico dirigido a las mujeres emprendedoras. En ese sentido, el incentivo a la creación de nuevas e innovadoras microempresas se considera una oportunidad para aquellas personas que, por una u otra razón, no logran insertarse de manera exitosa en el mercado de trabajo formal.

Las personas buscan desarrollar un negocio, precisamente, por la falta de empleo e ingresos. Por su parte, la organización aquí estudiada agrupa mujeres que, por necesidad, inician una idea de negocio que se convierte en autoempleo. De modo que es importante diferenciar las unidades microempresariales, ya que suele considerarse el autoempleo y el emprendimiento como lo mismo. Según la clasificación hecha por Álvarez (2009),

(...) la definición de MIPYME como la ausencia de separación entre capital y mano de obra; él ve la necesidad de establecer una diferencia entre las “empresas hogareñas” de autoempleo, que sí cuadrarían dentro de la definición de la Conferencia Internacional de Estadísticas del Trabajo, y aquellas microempresas que también pueden ser fuente de empleo para trabajadores externos, y a las que entonces denomina “empleadoras”. (p. 30)

Los conceptos emprendimiento y autoempleo son diferentes, pero comparten los mismos retos y obstáculos. La organización está compuesta mayormente por unidades microempresariales que no han logrado consolidarse como microempresas a falta de recursos, y su productividad es apenas suficiente para subsistir, por esto se les considera como unidades de autoempleo.

Por su parte, el emprendimiento busca capacitar, por medio del conocimiento técnico, para fomentar las capacidades de las personas, y que sus empresas puedan crecer hasta llegar a crear empleo. No obstante, el empleo que estas empresas crean es relativo al entorno, a los procesos de gestión, a recursos humanos, materiales financieros y tecnológicos, del mismo modo que las estrategias de comercialización e innovación del producto. Según la estadística sobre el emprendimiento, la tasa de mortalidad de estas empresas es alta; entonces, este empleo es poco estable. Dentro de la estructura de la organización encontramos tanto empresas de autoempleo como microempresas.

4.1.2 Clasificación de la actividad artesanal según especialidades

La actividad artesanal consiste en el desarrollo de productos creativos a partir, fundamentalmente, del uso de las manos y de instrumentos básicos. Según Roncancio (2018), “es el resultado de la creatividad y la imaginación plasmado en un producto en cuya elaboración se han transformado racionalmente materiales de origen natural, generalmente con procesos y técnicas manuales” (p. 81).

Del total de mujeres artesanas afiliadas a la organización, 27 se enfocan en elaborar productos a base de madera, cerámica, porcelana, porcelana fría, vidrio, telas, resinas;

realizan grabados, trabajos en cana, tarjetería, *souvenirs*, muñecos de trapo, vitrales y mosaicos con vidrio artístico, y artículos de tela pintados a mano.

Otra de las clasificaciones consiste en la producción y comercialización de bisutería definida como “la técnica de elaboración de objetos de adorno con materiales no preciosos que imita a la joyería” (Deras, s.f, p. 8). Estos son artículos para complementar el vestuario; en este grupo se ubican veinticinco mujeres que realizan sus diseños a partir de la combinación de piedras con alambre, vidrio reciclado, abalorios, alambre y piedras semipreciosas, así como cristales.

Continuando con la clasificación, se encuentran los textiles y tejidos, con 37 integrantes. Según Cotec (2014), estos consisten en “materiales y productos textiles que disponen de las propiedades específicas requeridas para el desarrollo de una determinada función” (p.18). Dichas mujeres confeccionan toda clase de tejidos, *crochet*, macramé, prendas de vestir, ropa para mascotas, bufandas, gorros, bolsos, trajes de baño, entre otros.

El área de gastronomía está conformada por un total de 20 mujeres empresarias. Según considera Durán (2004), “El término de Gastronomía es el más empleado y conocido mundialmente para definir el arte de preparar una buena comida” (p. 1). Es importante anotar que, a la fecha, estas mujeres no han logrado separar su empresa de las actividades del hogar, elaborando sus productos en lo que se conoce con el término de ‘cocinas ocultas’. La principal forma de comercialización de sus productos es mediante el uso de las plataformas virtuales y las redes sociales. Entre los productos que ofrecen se tienen: comidas rápidas, comidas caribeñas, panes, repostería, encurtidos, postres, rompopo, variedad de mantequillas aromatizadas, pesto, miel, miel con cacao y con moringa.

La categoría cultivos ecológicos se define como: “negocios sustentables o ecológicos que tienen como objetivo primordial el cuidado del medio ambiente. Todos sus planes, procesos y políticas se encuentran enmarcados en un esquema de sostenibilidad” (Negocios Sustentables, 2020, párr. 3). En esta rama se encuentran diez mujeres que se dedican al cultivo de productos que promueven la salud y el cuidado del medio ambiente. Dentro de las plantas que se cultivan se encuentran variedad de vegetales y plantas ornamentales, además

de artículos creados a partir de materiales reciclados como madera, vidrio, arcilla, papel maché y latas.

En la clasificación cosmetología se agrupan cinco mujeres que se dedican a la creación de productos para el cuidado personal. Según lo define Castelmonte (s.f), “La cosmetología es una ciencia, considerada una rama de la Dermatología, que se dedica al estudio, tratamiento embellecimiento de la piel” (p. 1).

Por último, están las empresas que brindan servicios en diferentes áreas. En esta categoría se ubican seis mujeres. Para Fisher y Navarro (1994, como se citó en Villalba, 2013) un servicio, “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (p.56).

4.1.3 Sobre el proceso de planificación de la organización de mujeres empresarias

Según la secretaria de la organización, la planificación interna se organiza por procesos y se da prioridad a la capacitación, formación y comercialización. Estos objetivos son la base para el desarrollo, programación y seguimiento de las iniciativas, todo en el marco de la misión de la organización, que busca producir y ofrecer artesanías de calidad.

Desde las diferentes entrevistas y a partir de la interpretación de la investigadora, se determinó que existen lazos de solidaridad y anuencia a colaborar por parte de las mujeres asociadas. Sin embargo, la organización se mueve a partir del liderazgo de la presidenta, doña Julia Rojas Ramos, con el apoyo de los demás miembros de la Junta Directiva y de las comisiones de trabajo, que son pilares importantes para el desarrollo de los procesos. No obstante, es clara la necesidad de fortalecer nuevos liderazgos que permitan mayor delegación de una serie de acciones, con lo cual la organización podría generar nuevos aportes a las mujeres y, sobre todo, quitarles peso de trabajo que se les ha asignado durante años.

4.1.3 Los componentes filosóficos de la organización establecidos en el Plan Estratégico (2018- 2020)

Estos elementos muestran quién es la organización, su razón de ser, hasta dónde quiere llegar y cómo lo va a lograr. La planificación estratégica es un proceso para administrar; como herramienta, busca las mejores oportunidades al considerar diferentes escenarios para la toma de decisiones, de modo que la gestión de la organización lleve al cumplimiento de la misión y visión.

La planificación estratégica (PE) es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno. Su objetivo principal es lograr la máxima eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se ofrecen.

Según Armijo (2011):

Desde un punto de vista metodológico, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones (...). (p. 15)

En este marco, se muestran los elementos filosóficos indicados en el Plan Estratégico 2018 – 2020 de la Asociación de Mujeres Artesanas Heredia por Media Calle.

Misión: Producir y ofrecer diversidad de artesanías y servicios de gran calidad, fabricados por mujeres emprendedoras heredianas para el público en la gran área metropolitana.

Si se analiza el planteamiento de la misión, más que orientada a los planteamientos estratégicos, se focaliza hacia la conformación de una oferta de productos artesanales generados desde las unidades empresariales. Este enfoque hace que se pierda de vista el objetivo principal de la organización, el cual, según los criterios emitidos en las entrevistas,

consiste en generar capacidades en las mujeres para que sean, desde una perspectiva autónoma e independiente, las que fortalezcan sus MIPYMES, por lo que se deja de lado el horizonte principal de la organización.

Visión: Ser una asociación líder en la GAM, en artesanías y servicios, con sello de calidad y originalidad en cada producto elaborado, para lograr un desarrollo socioeconómico e integral de las mujeres pertenecientes a la organización.

Aunque la visión ofrece una combinación de enfoque (organización y empresas), el énfasis sigue estando en el éxito de las microempresas. En lugar de eso, la visión debería enfocarse en el rescate de derechos, el empoderamiento de las mujeres como empresarias, y la generación de capacidades y habilidades técnicas de gestión.

Valores

Solidaridad: Apoyamos económica y moralmente cuando más lo requiera algún miembro de la Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle.

Sororidad: Significa hermana, sentimiento que debe ser adoptado por cada integrante de la asociación, a partir del momento en que se haga oficial este acontecimiento.

Compromiso: Adquirimos un acuerdo de responsabilidad para poder participar de todas las actividades que realiza la Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle.

Confianza: Seguridad de que alguna compañera de la asociación no va a llevar a cabo ningún acto incorrecto, en diferentes temas y momentos, hacia ninguna de las otras miembros.

Compañerismo: Existe una relación amistosa entre las asociadas y grupos de personas que las rodean, que fomente una mejor colaboración de todos los compañeros.

Unión: Es una puesta en práctica en todo momento, ya sea una feria, una reunión, una capacitación u otra actividad, esto para un mejor desarrollo de estas.

Ejes

Los ejes son formulados dentro del Plan Estratégico 2018-2020, sin embargo, estos se encuentran desactualizados y no existen recomendaciones de mejora para la gestión del desarrollo de los procesos de capacitación de las unidades microempresariales. No obstante, se encontró en el Plan Estratégico 2018 - 2020, con el nombre de (objetivos estratégicos), algunas propuestas que podrían considerarse como ejes, ya que están orientados al fortalecimiento y mejoramiento de la organización y que, de cumplirse, tendrían un impacto significativo en las empresas y sus asociadas.

Eje social

- Apoyo a las mujeres vulnerables
- Unificación del grupo
- Fortalecimiento de la Junta Directiva

Eje administrativo

- Concebir nuevas alianzas
- Desarrollar diversos comités
- Desarrollo de la organización

Eje estratégico

- Lograr adquirir un local físico propio

Se observa un esfuerzo mayor en la definición del eje social, al definir áreas de apoyo a las mujeres en mayor grado de vulnerabilidad y el fortalecimiento de la organización como ente representativo de estas. En el eje administrativo, la apuesta por la conformación de alianzas con la institucionalidad pública y privada representa una acción estratégica de mucha trascendencia para la organización. Gracias a estas alianzas, se han podido canalizar diversas acciones operativas como las capacitaciones, estudios de caso, asesorías, apertura de espacios para la comercialización, entre otros.

Al no contar con un Plan Operativo claramente establecido, el desarrollo de las acciones a corto plazo termina siendo desarticulado y descontextualizado del interés concreto de la organización. De este modo, las emergencias o las alternativas posibles son las que determinan las acciones que se realizan desde la perspectiva operativa o táctica.

“La planificación operativa es un proceso ordenado que permite seleccionar, organizar, y presentar en forma integrada los objetivos, metas, actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado” (Meza et al., 2003, p. 3). Desde una perspectiva ideal, la planificación operativa se enfoca en realizar las acciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, enfocados para este caso, en fortalecer las capacidades de las unidades microempresariales de las mujeres. En esta línea, si bien la organización estableció los elementos filosóficos, no se observa con claridad la articulación entre estos componentes y sus acciones estratégicas ni con las actividades operativas o tácticas desarrolladas en el pasado. Dichas estrategias, en la mayoría de los casos, responden a alternativas de capacitación o apoyos específicos que, desde sus alianzas, se van determinando como posibles y que resultan de interés para las mujeres, pero no siempre se enmarcan en un proceso de planificación previamente establecido. Por lo tanto, la ausencia de planificación o anticipación es una limitante para el logro de mejores resultados en su interés mayor.

Este mismo fenómeno se observa en las empresas, en donde existe total ausencia de planes de acción tanto en el área productiva como de comercialización y, en mayor medida, en el componente de gestión administrativa de sus unidades microempresariales, lo cual también se convierte en una limitante para poder trascender del autoempleo a una empresa de acumulación simple.

Tomando como referencia las respuestas a algunas de las consultas realizadas a las mujeres propietarias, y según su propio criterio, el contar con un plan no siempre les sería de utilidad. En la mayoría de los casos, tanto la producción como la comercialización se realiza en el marco de oportunidades ocasionales que se les presentan, sin una estrategia clara como empresa u organización que les permita o garantice una producción uniforme en el tiempo. Esta situación es otra gran oportunidad de fortalecimiento por retomar, ya que uno de los principales problemas que enfrentan las empresas es la falta de mercado.

La falta de recursos para sostener una producción estable en el tiempo es otro factor limitante planteado por las mujeres, sobre todo en aquellas líneas de productos en donde la adquisición de insumos o materias primas demanda una cierta cantidad de recursos financieros que no siempre se poseen. Sobre esto es importante mencionar que la organización dispone de una línea de pequeños créditos para contribuir en algunas de estas circunstancias, pero no representa la solución para las 130 mujeres empresarias.

No cabe duda de que estas y otras condiciones propias de las unidades microempresariales asociadas a la organización son la respuesta al porqué, a pesar de que el 65% de las microempresas cuentan con más de tres años de operar, continúen estando en una condición de muy bajo nivel productivo. Esta es una condición económica altamente vulnerable que corre el riesgo incluso de desaparecer, no poder garantizar un salario mínimo acorde al nivel de dedicación que la propietaria le está aportando a su actividad, no poder separar el presupuesto de la empresa del de la familia o no poder separar la empresa de su misma casa de habitación. Los objetivos estratégicos de la organización son los siguientes:

Objetivos estratégicos

- Proporcionar un espacio para las mujeres artesanas de la provincia de Heredia en donde puedan dar a conocer sus productos y habilidades.
- Estar más al alcance de la población herediana para hacer conciencia en la importancia de la cultura y la promoción de las artesanas costarricenses.
- Brindar las herramientas necesarias a las mujeres para empoderarlas y ayudarlas a salir adelante en sus propuestas de negocios (Plan Estratégico, 2018 - 2020).

Son objetivos necesarios y pertinentes, pero enfocados a acciones puramente operativas o tácticas. Se enfocan en generar algunas capacidades operativas como el espacio para la comercialización o la dotación de herramientas administrativas a las mujeres empresarias, con excepción del objetivo de promocionar la cultura costarricense desde el desarrollo de las unidades empresariales, el cual se enfoca a una acción estratégica cuyo impacto podría redundar en una mayor valoración del aporte que estas empresas le dan al país.

Metas estratégicas

Las metas se establecen por escrito en el Plan Estratégico 2018-2020 y marcan lo que se quiere lograr en el largo plazo, sin embargo, hasta el momento no hay un plan vigente, por tanto ‘lo que no está escrito, no existe’. Esto limita y perjudica la ejecución de futuros proyectos. Además, no existe una estrategia para identificar si los procesos que se están desarrollando son acordes con las necesidades de las empresas, y cuánto de lo que se estableció en los objetivos se ha logrado cumplir.

En cuanto al propósito de la asociación o su razón de ser, el Plan Estratégico (2018-2020) expresa:

La asociación se enfoca en la población femenina con iniciativas de emprender de la provincia de Heredia. (...) La finalidad de la asociación es brindar un espacio donde las mujeres emprendedoras tengan la posibilidad de producir y comercializar sus artículos o productos, así como lograr el empoderamiento con respecto a los negocios, por medio de capacitaciones contribuidas por instituciones como: el Gobierno Local de Heredia e Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). (p. 9)

De la cita anterior se determina con claridad que la organización tiene como principal función el acompañamiento de las mujeres emprendedoras, fortalecer sus habilidades empresariales a través de capacitaciones específicas y formación en cultura empresarial. Asimismo, se enfoca en apoyar uno de los principales factores que atentan contra la sostenibilidad de estas mujeres, como lo es el fortalecimiento de los canales de comercialización. Deja evidenciado, además, que, para lograr este propósito, se acude a su articulación y firma de alianzas que les permitan canalizar recursos hacia el grupo de empresarias organizadas.

En esta misma línea, la presidenta de la asociación plantea con respecto al origen o fundamento de la organización:

Desde el 2009, nuestras bases siempre han sido el acompañamiento verdad, tanto desde la parte empresarial como de la parte integral como mujeres, no podemos separar el emprendimiento de los roles completos que tenemos cada una de nosotras

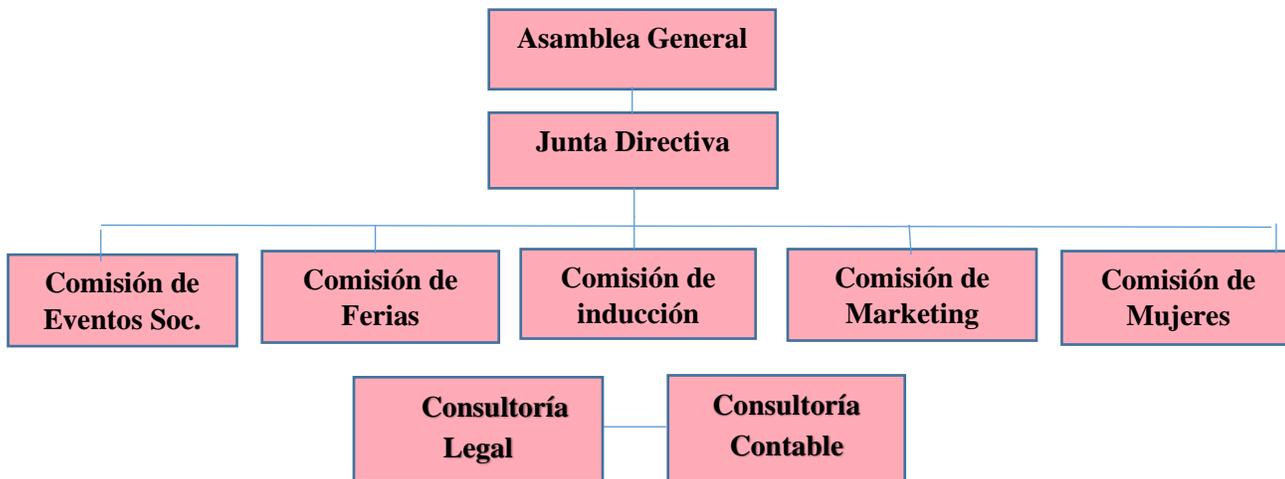
entonces, es un acompañamiento hacia la formalización de sus emprendimientos a través de capacitaciones. (J. Rojas, comunicación personal, 4 de diciembre de 2021)

4.1.4 La estructura organizativa de la asociación

Con respecto al organigrama, en su estructura interna no existen niveles de mando ni subordinación, sino niveles de trabajo voluntario. El orden de los órganos fue decisión de las asociadas y se esquematiza de la siguiente forma: a la cabeza aparece la asamblea general, compuesta por todas las asociadas; continúa de forma horizontal hacia abajo con la Junta Directiva, compuesta por presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera, vocal 1, vocal 2, vocal 3 y un fiscal que no pertenece a la junta, pero que colabora con ella; por debajo de esta pero en igualdad de importancia se encuentran las comisiones, entre las que no existe una jerarquía definida, aunque toda decisión es avalada o rechazada por la Junta Directiva; por último, aparecen la Consultoría Contable y Consultoría Legal, que son servicios contratados por la organización. La siguiente imagen representa la estructura con la cual se identifican las mujeres asociadas y bajo la cual operan.

Figura 2

Organigrama de la estructura de la organización



Fuente: Elaboración propia con base en información de la organización, 2022.

La asamblea es el órgano que convoca a reunión abierta a la Junta Directiva cada dos años, con el fin de elegir una nueva junta. La Junta Directiva se encarga de nombrar a las mujeres que conforman las comisiones de trabajo, aun cuando no hay niveles de mando, los proyectos que proponen las comisiones son aprobados por la Junta Directiva y, si es necesario asignar presupuesto para desarrollarlos, es este mismo órgano el que firma y aprueba las decisiones que se toman. Por lo tanto, en el fondo, el desarrollo de las acciones de la organización se enmarca en un modelo tradicional de organizaciones de este tipo.

Por su parte, cada una de estas comisiones trabaja en proyectos internos para el beneficio de las unidades microempresariales y, de las asociadas, todas cumplen con funciones específicas. Entre ellas se encuentran la Comisión de Eventos Sociales, Comisión de Ferias, Comisión de Inducción, Comisión de Marketing Digital y Comisión de la Mujer; ninguna está subordinada a la asamblea ni a la Junta Directiva, sino que trabajan de mutuo acuerdo. Todo este trabajo se realiza bajo la dinámica de ‘voluntariado’. Por último, aparece la Consultoría Contable y Consultoría Legal, que tal como se indicó, son servicios contratados a terceros.

Al mismo tiempo, cada comisión desarrolla proyectos internos. Por ejemplo, la Comisión de Ferias está compuesta por la Junta Directiva y se encarga de hacer los contactos necesarios para los espacios de ferias porque estos deben ser abiertos y gratuitos. En caso de que haya que pagar, procura que los precios no sean altos. Además, se asegura de que los espacios cuenten con baños y sean adecuados para colocar un microondas para calentar los alimentos de las asociadas. Esta comisión también se ocupa de dirigir toda la publicidad de las ferias.

Por su parte, la Comisión de Inducción es el pilar más fuerte de la organización. Es la encargada de preparar todo el material para recibir a las nuevas integrantes y de mostrarles, quién es Heredia por Media Calle; ya sea de forma presencial o virtual, cumplen con todo el protocolo para la inducción. De la misma manera, se ponen de acuerdo para unirse en oración intencional para que la organización sea ese espacio donde estas mujeres puedan formarse y crecer para consolidar sus empresas.

De la misma forma se encuentra la Comisión de Eventos Sociales, que se encarga de todo lo relacionado con la parte social; recolectan ropa usada que se vende, y el dinero se usa

para solventar las becas de aquellas mujeres que no pueden pagar la cuota mensual; recolectan víveres que se entregan a las familias que necesitan ayuda de alimentos; preparan los refrigerios para las actividades; organizan las fiestas y paseos que la organización ofrece a las asociadas y sus hijos.

Esta comisión cuida de cada detalle para que las mujeres y los niños reciban no solo un presente, sino que también disfruten de un espacio lleno de amor. Para formar parte de esta comisión, se requiere ser una persona generosa, con disposición de tiempo, porque se debe estar pendiente de cualquier necesidad, ya sea en lo material o en la parte emocional de las mujeres.

Dentro de la organización, una de las comisiones de mayor importancia es la de *marketing* digital. Esta trabaja todo lo referente a tecnología, se encarga de mantener la información sobre las empresas y sus productos en las redes; cada semana publican diferentes empresas; es quien capacita a las otras mujeres en cuanto al manejo de la publicidad en las redes; su enseñanza incluye temas como el diseño de la imagen, fotografía, la descripción del producto, y estrategias efectivas de publicación en redes; además, se enfoca en enseñar a cuidar todos los detalles del producto y a asegurarse de buscar buenos ángulos para resaltar los colores originales de cada producto en las campañas publicitarias.

Por último, se encuentra la Comisión de la Mujer, que surgió a raíz de los acosos callejeros que experimentan las artesanas en los espacios abiertos de feria. Ante esa situación, buscaron apoyo y lo recibieron por parte de la Fuerza Pública, mediante una capacitación para manejar este tipo de situaciones y saber cómo denunciar, dónde denunciar, e incluso cómo recoger los datos de la persona involucrada. Ahora en los espacios abiertos de feria, se colocan *banners* con la Ley de Acoso Callejero.

4.1.5 La oferta de servicios de la organización hacia las mujeres empresarias

Esta oferta de servicios está dirigida a dos áreas importantes. Según comentó la presidenta de la organización, dirigir la gestión hacia el desarrollo y consolidación de las unidades microempresariales conlleva a brindarles formación tanto técnica como psicológica, para contribuir en la construcción de una sana personalidad en las mujeres. Según Sigmund Freud (1916, como se citó en Soave et al., 2015) “concibe la salud como la

capacidad de amar y trabajar” (...) (p. 65). Desde el Instituto Nacional de las Mujeres, se trabaja el desarrollo integral por medio de charlas y talleres.

Cabe agregar que ninguna de las mujeres que trabaja en Junta Directiva o en alguna de las comisiones devenga salario, sino que todo es producto de un voluntariado. Su aporte lo consideran como un servicio más de la organización hacia las asociadas y el brindarles soporte o algún tipo de asesoría cuando así lo requieran es “parte de la colaboración y solidaridad entre ellas y, se hace, según lo indican, con mucho amor, *ad honorem*, con respeto y movidas por la solidaridad y la misericordia”.

El servicio de mayor aporte es la orientación que dan a las mujeres, con el objeto de motivarlas a capacitarse y a fortalecer su espíritu emprendedor por medio del acompañamiento entre ellas mismas. De este modo, es una organización que fundamenta su sostenibilidad en el amor entre hermanas, que solo lo pueden entender las mujeres desde la sororidad, donde indistintamente de los procesos de crecimiento individuales, cuando una crece, hay crecimiento colectivo porque crece toda la organización.

Además del apoyo solidario que se brindan entre ellas, la organización cuenta con una oferta en función de las posibilidades y negociaciones que se formalicen y que responde a una lectura que se tiene respecto a las principales necesidades para el fortalecimiento de las unidades microempresariales. La oferta consiste en lo siguiente:

Cursos técnicos en el área de producción, etiquetado, diseño del producto o servicio, mercadeo, ventas, servicio al cliente, contabilidad (la parte económica), valor agregado, cómo innovar el producto, computación para empresas, manipulación de alimentos, uso de redes sociales y plataformas web, comercialización por Internet, *storytelling* (que consiste en fotografiar el producto para contar su historia), publicidad en redes, y el acompañamiento integral a las mujeres. A continuación, se detalla la oferta organizada en las grandes áreas que representan los factores de éxito de las empresas.

4.1.5.1 Capacitación técnica

Dentro de la dinámica de la gestión de los comités, el (E01) manifestó que el comité de inducción se encarga de recibir las mujeres de nuevo ingreso a la asociación. Durante este

proceso, se investiga cuáles son las necesidades técnicas específicas de las microempresas. Con esta información, se coordinan capacitaciones en conjunto con las instituciones con quienes se mantienen alianzas, para brindar formación, desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para elaborar productos o servicios de calidad. De esta forma, se fomenta el emprendedurismo en mujeres y se logra la monetización de su actividad productiva.

La mayor parte del soporte en el área de producción es canalizada desde la oferta que maneja el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA/ PYMES), quienes asignan a personas expertas en cada uno de los temas y de acuerdo con las necesidades del sector. El servicio se transfiere a partir de dos modalidades, la primera es una capacitación técnica formal orientada a grupos de personas, y la segunda es a partir del acompañamiento mediante asesorías, lo cual se diseña en función de la condición de cada empresaria.

También se cuenta con el apoyo del Ministerio de Economía Industria y Comercio, quien aporta capacitaciones y asesorías en el campo de los trámites para la formalización de las empresas e información relacionada con los tipos de microempresas existentes. De la misma forma, el Ministerio de Salud (MINSA) las instruye en cuanto a cómo obtener los permisos de funcionamiento; y el Banco Nacional (BN), en cuanto a los trámites que deben realizar para acceder a créditos para emprendedores, espacio que está limitado para las empresas que ya están formalmente inscritas y que cuentan con algún nivel de solidez financiera.

Sin embargo, la organización no cuenta con registros de los diferentes cursos de formación técnica, como tampoco existe documentación sobre los contenidos que se desarrollan. Estas capacitaciones son colaboraciones que imparten las instituciones públicas y privadas, con el propósito de fortalecer las iniciativas empresariales de grupos de mujeres emprendedoras, es decir, es una relación meramente de cooperación.

4.1.5.2 Capacitación en gestión empresarial

La gestión empresarial consiste en organizar adecuadamente los recursos, especialmente, el recurso humano, que es el principal activo de una empresa. De este modo, se deben aprovechar las habilidades que se han ido acumulando para la toma de decisiones y

de oportunidades. Es por ello que esta organización se ha enfocado en fortalecer las capacidades de las mujeres propietarias de las unidades microempresariales, siendo la mayor parte de estas unidades de autoempleo.

Para Díaz (2020):

La gestión y la innovación empresariales requieren de un capital humano especializado en su labor, cuyo fin será la mejora de la productividad y la competitividad, siendo el conocimiento un recurso esencial, en el que la psicopedagogía puede intervenir y favorecer ese aprendizaje, pues considera la multiplicidad de formas estratégicas de transmitir ese conocimiento, lo que asegura un aprendizaje significativo. (p. 11)

La organización apuesta por la formación técnica, humana y en gestión empresarial, ya que considera que esta última es una de las habilidades más débiles en las unidades microempresariales del grupo de mujeres. También existe conciencia de que la gestión empresarial es una de las áreas que marcan el éxito de las empresas.

La formación en este campo ha sido concebida como un proceso que inicia con hacer conciencia en las mujeres sobre la importancia de dedicarle tiempo y recursos a este componente. No obstante, dentro de la informalidad en la que opera la mayoría de estas empresas, este es uno de los componentes al que menor importancia se le da. Con el objetivo de revertir esta cultura, la organización orienta su aporte en la siguiente línea:

Tabla 4***Cursos técnicos***

Capacitaciones	Institución
Mujer y negocios	MEIC, alianza con INAMU.
El plan de negocios	Municipalidad Heredia, oficina de Intermediación laboral, alianza con INA.
Contabilidad (herramientas básicas)	Estudiantes de diferentes universidades, que están realizando el TCU.
Registros contables o finanzas saludables (herramientas básicas)	Estudiantes de diferentes universidades, que están realizando el TCU.
Competitividad, cursos técnicos en diferentes temáticas para cada categoría	INA, IMAS, INAMU, Banco Popular, Banco Nacional.

Fuente: Elaboración propia con base en información de la organización, 2021.

En el tema de gestión empresarial, a pesar de los esfuerzos realizados por la organización, el impacto en las unidades microempresariales es muy limitado y no se tiene información que precise los resultados al respecto, siendo esta una temática que se podría investigar desde otro TFG.

Como parte de la gestión a largo plazo de las empresas, es fundamental la planificación estratégica en esta área. Sin embargo, en ninguna de las empresas analizadas se pudo precisar la existencia de este tipo de enfoque, lo cual permitiría proyectarse con metas a corto, mediano y largo plazo, facilitando su inserción en un nicho de mercado y garantizando su sostenibilidad financiera, lo cual, muy probablemente las llevaría a una condición de formalización.

Finalmente, y como ya se ha indicado, la organización concibe la formalización de las microempresas como parte de la madurez y, sobre todo, de la consolidación de las empresas. Es bajo esa premisa que el proceso de formalización no se concibe como una etapa

que debe ser inducida o forzada desde la Junta Directiva o alguna otra comisión; por el contrario, se considera que es el resultado del desarrollo de la unidad microempresarial y que, por lo tanto, será la misma propietaria de la unidad productiva y su visión empresarial la que determinará, cuándo debe darse el salto de la informalidad a la formalización. Ahora bien, todas las mujeres –principalmente las líderes de la organización– tienen total claridad de la importancia de los espacios que le abre la formalización a una empresa.

4.1.5.3 Formación en desarrollo humano

El enfoque de derechos tiene muchas miradas, una de estas es la relacionada con la formación humana. Tal como indica Varela (2008), “Si son los ojos de las mujeres los que miran la historia, esta no se parece a la oficial. (...) Si son las mujeres las protagonistas, el mundo, nuestro mundo, el que creemos conocer, es otro” (p. 140).

Hablar de fortalecer el desarrollo humano desde las mujeres tiene igualmente otra connotación enfocada a una mirada desde la historia y desde el contexto, y, por tanto, orientada hacia esfuerzos por cambiar ciertas normas culturales. Durante toda la historia de la sociedad, dichas normas han representado limitación y cooptación de su propia libertad, tanto del ‘ser’ como del ‘hacer’. Lara (2006) sostiene al respecto:

Las mujeres no sólo experimentan un sinnúmero de carencias y privaciones materiales, sino que, las normas sociales y culturales de género restringen profundamente sus opciones. “Además de las carencias materiales, las mujeres viven una intensa impotencia impuesta por patrones socioculturales que limitan su libertad y autonomía. Un mayor desarrollo humano para las mujeres implica más libertad y autonomía para ampliar sus opciones disponibles”. (p .6)

La toma de conciencia desde la misma mujer respecto a esta situación representa, según el criterio de la investigadora, el primer paso para iniciar el proceso de rescate de esos derechos y realizar gestiones para fortalecer el desarrollo de las mujeres. Es en este marco, desde el enfoque de fortalecimiento de derechos, la formación en género, la toma de conciencia respecto a su propia condición, así como el análisis de las prácticas culturales institucionales en desmérito de los derechos de las mujeres con respecto al resto de las personas representan aspectos muy acertados de parte de las líderes de la organización.

La organización también ha venido trabajando el desarrollo de habilidades físicas y psicológicas de las mujeres para el manejo de las emociones. Conocerse, valorarse, ser libres desde su interior, y fortalecer la confianza en sí mismas redundan en el aprovechamiento de las oportunidades y el resultado finalmente podría terminar en el éxito de sus actividades empresariales.

Las mujeres que lideran la organización han alineado aportes en esta materia desde personas especialistas del INAMU y la oficina de Unidad Inclusiva de la Municipalidad de Heredia, quienes han trabajado con las mujeres en una labor de empoderamiento desde temas como, salud mental, maternidad, violencia intrafamiliar, el círculo de violencia, derechos de las mujeres, violencia, autoestima, autoimagen, haciendo un abordaje desde interrogantes que incentiven la conciencia crítica de las mujeres. También se han trabajado con las mujeres en cuanto a temas como: ¿Qué es la resiliencia? ¿Cómo construir mi autoestima? ¿Qué son las emociones y como se gestionan? ¿Cuál es la forma más saludable de canalizarlas? Por la pandemia, se trabajó el tema ¿Qué es duelo, depresión y tristeza?, porque todo esto influye en el desarrollo de las empresas. En este sentido, la organización realiza un trabajo extraordinario que, de alguna manera, ha representado el mayor de los motivos por los cuales las mujeres toman la decisión de afiliarse y permanecer en ella durante el tiempo.

4. 1.5.4 Mercadeo y ventas

Algo que es común entre las mujeres que emprenden es que, en algún momento de esta experiencia, algunas de ellas deciden cambiar el tipo de emprendimiento que están realizando. Según palabras de la presidenta de la organización, uno de los principales factores para el éxito en las empresas es que las mujeres se sientan a gusto con el tipo de emprendimiento que desarrollan y que puedan monetizar sus productos, por lo que se ha querido abordar este tema de manera separada de la gestión del negocio. A partir de esta particularidad, y a través de los procesos de formación, se ha intentado ir creando en las mujeres una cultura de valoración de la renovación, innovación y creación de nuevos productos, así como la importancia del manejo de redes y plataformas web para poder interactuar con los clientes, reconocer las preferencias y necesidades del mercado, y el tipo de cliente al cual enfocan sus productos. En ese sentido, escuchar y atender la opinión de este es una función permanente de una persona empresaria del siglo XXI.

En esta misma línea, la organización ha realizado un esfuerzo mayúsculo en el establecimiento de canales de comercialización directa de las mujeres empresarias con sus clientes. Esto a partir de la definición y organización de ferias, las formas de exhibir el producto, el manejo e imagen del espacio de exhibición, la manera de exponer el producto y, en general, todo lo que, desde una perspectiva de mercado, es importante al momento de estar cara a cara con su potencial cliente.

Desde la organización, se ha trabajado en la agrupación de las mujeres productoras en función de las líneas de productos que ofrecen. Además, se les ha brindado asesoramiento y apoyo en diversas temáticas relacionadas con su actividad, tales como la innovación en el producto y sus insumos o materias primas, la preservación de la calidad, la presentación y diseño del producto, la gestión de la información del cliente, la importancia de mantener una cartera de clientes y la diferenciación de precios según el tipo de cliente. También se ha proporcionado orientación sobre cómo realizar un seguimiento efectivo a los clientes y otras cuestiones relevantes.

4.2 Los procesos de articulación y alianzas de la organización

Dentro de sus quehaceres, la organización tiene el desarrollo integral de las mujeres para que sean empoderadas por medio del desarrollo de sus habilidades y caminen hacia la autonomía económica. Para lograrlo, crea una articulación con la institucionalidad que tiene injerencia en temas de fortalecimiento para los emprendimientos liderados por mujeres. Desde la Junta Directiva, se realiza todo un despliegue de acciones que tienen como fin obtener los recursos necesarios para las empresarias y las microempresas.

En relación con estos apoyos, y según la información aportada por la presidenta de la organización, al ser recursos del Estado, se les brinda como una colaboración y de forma gratuita. Entre estos aportes, es posible mencionar:

La Cámara de Comercio de Heredia les brinda sus instalaciones para impartir talleres técnicos, ya que algunas de las asociadas comercializan servicios en categorías como bisutería, tejidos, joyería, entre otros. También se utiliza el espacio para llevar a cabo las reuniones mensuales de Junta Directiva.

El gobierno local de Heredia, por medio de la Oficina de Intermediación laboral, ha sido un gran apoyo en procesos de capacitación y asesoría en temas de empresariedad.

Por su parte, las instituciones estatales de educación superior han brindado aportes fundamentales. La Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), en alianza con el municipio de Heredia, trabajó un proyecto que se llamó ‘Germinadoras’, en el que se asignó a estudiantes de la carrera de Economía, y consistió en capacitar a las mujeres asociadas durante nueve meses para desarrollar un plan de negocios para cada una de ellas, incluyendo el estudio ambiental. La Universidad de Costa Rica (UCR) fue el primer apoyo que tuvieron en sus inicios, con la guía de un grupo de estudiantes de Diseño Gráfico, se les capacitó para diseñar el logo de la organización, así como la narrativa de los elementos filosóficos que daban nacimiento a la organización. El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) les brinda capacitaciones técnicas.

Por otro lado, el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU), por medio de profesionales en psicología, trabaja temas para fortalecer la autoestima de las mujeres. Los casos de mujeres en condición de pobreza son remitidos al Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), para recibir ayuda económica, sin embargo, queda a criterio de la institución dar curso a la solicitud. El Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) brinda capacitaciones a las mujeres cuyas empresas están formalizadas; también les invitan a participar en ferias organizadas por dicha institución. Se solicitó la colaboración del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) para capacitar las mujeres que trabajan con plantas en el uso de sustancias químicas en cultivos; dado que la organización tiene planes de organizar y administrar un Mercado Verde, les brindaron a sus miembros dos talleres virtuales en hidroponía, sin embargo, por motivo de la pandemia ocasionada por la COVID-19, este proyecto está en pausa. Con la Universidad Estatal a Distancia (UNED), tienen aprobado un proyecto de diseño publicitario en fotografía e imagen, avalado por el servicio civil, con una duración de un año y medio.

Con respecto a la articulación y las alianzas que crea la organización, se desea mejorar su visibilidad y posicionamiento como asociación. Es decir, se busca salir del anonimato, ser reconocidas, ser protagonistas en la formación y el acompañamiento de mujeres que quieren

pasar de un emprendimiento a consolidar su propia empresa, que se les encuentre y reconozca, así como mantener una trayectoria dentro de la comunidad herediana.

Estas alianzas les generan plataformas de comercialización, aprendizajes y visibilidad más allá de la comunidad. Las asociadas reciben formación en cuanto al desarrollo de habilidades y conocimientos en diferentes técnicas como finanzas saludables, cómo ser sujetas de crédito, bancarización, fortalecimiento de los proyectos, nuevos proyectos, crecimiento integral, entre otros.

Los beneficios que reciben las asociadas por medio de estas alianzas recaen sobre sus microempresas. El uso de plataformas web les permite ampliar su cartera de clientes, exhibir todos sus productos, aumentar sus ventas, así como dar a conocer sus productos a mucho más público. El desarrollo de habilidades les genera conocimientos técnicos que aplican en los procesos de sus microempresas. A partir del aprovechamiento de todos estos recursos, pueden crecer y desarrollarse, aunque no puede obviarse el hecho de que algunas de las mujeres empresarias, por condiciones particulares, no han podido aprovecharlos a cabalidad.

Beneficios

- Ferias artesanales presenciales y/o virtuales
- Acceso a plataformas de ventas virtuales
- Mercado verde virtual y /o presencial
- Charlas motivacionales
- Reuniones semanales
- Cursos gratuitos INA- Municipalidad
- Herramientas para mejorar tu negocio (Capital semilla)
- Becas
- Donaciones
- Taller de actualización
- Emprendimiento
- Empoderamiento de la mujer
- Apoyo de entidades gubernamentales y no gubernamentales
- Publicidad en redes sociales RRSS

- Participación en el mercado a nivel mundial (NOICA)
- Participación en MEIC-SICOP

Cada uno de los beneficios enumerados en esta lista significa un esfuerzo que hace la organización para garantizar la cobertura de las principales necesidades de las mujeres asociadas. En tal sentido, la clave es ser parte de un colectivo de empresas representadas, en este caso, por la Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle, comprometida con el acompañamiento paso a paso en el crecimiento integral de las mujeres, y para lo cual se ha logrado articular con diversas instituciones públicas y privadas.

4. 3 Condiciones favorables o desfavorables para el éxito de la organización

En cuanto a los elementos internos favorables o desfavorables, y según las palabras de la secretaria de la organización, se resalta el compromiso y la dedicación de la Junta Directiva hacia las microempresas y asociadas, así como el compañerismo y la unión que prevalece entre ellas. Para las mujeres entrevistadas y participantes de los talleres, la organización representa un símbolo de amor y sororidad gracias a la excelente labor que lleva a cabo.

Del mismo modo, se tienen las actividades que realizan las cinco comisiones que son parte de la estructura y la estrategia de la Junta Directiva; esto para atender el desarrollo de los procesos internos de la organización. Estas comisiones se encargan de la logística, alianzas con actores estratégicos, encadenamientos con la red local, gobierno local y Cámara de Comercio de Heredia, para impulsar el desarrollo de microempresas y mejorar la calidad de vida de las asociadas.

Por otra parte, entre los elementos internos desfavorables, se tiene que no cuentan con un espacio físico propio para poder comercializar con mayor soltura su producción. Las asociadas se ven perjudicadas porque no pueden asistir todas a la vez a una misma feria, ya que no hay suficientes espacios, por tanto, se rifan o se asignan según los productos que solicite la institución con que se coordina el desarrollo de la feria.

Otro factor para considerar es que el plan estratégico se encuentra vencido desde hace dos años, por lo tanto, no se cuenta con un análisis interno y externo de la organización.

Desde la Junta Directiva se dictan las acciones para la toma de las decisiones de la gestión que se realiza, sin embargo, no se cuenta con planes anuales operativos, metas o indicadores de evaluación. Se podría concluir que existe un alto nivel de dependencias en cuatro mujeres, las cuales siempre están ahí, y son ellas quienes toman las decisiones, por lo que no se observa una estrategia para el relevo. Desde el inicio, la organización ha estado a cargo de una de estas mujeres.

Al mismo tiempo, el número de asociadas aumenta con el paso del tiempo; esto responde a su política de aceptar a todas las mujeres que soliciten el ingreso. Sin embargo, y de acuerdo con lo determinado por la investigadora, existe poco compromiso por parte de la mayoría de las mujeres asociadas. Esto se concluye al evidenciar la falta de interés para integrarse a las comisiones, participar en reuniones e incluso el pago de una pequeña cuota. Es claro que, cuando su actividad representa el medio para obtener los ingresos de la familia o, cuando menos, los ingresos para complementar la cobertura de sus necesidades, el énfasis estará en producir y vender, dejando relegada a un segundo plano su participación en actividades que no les generan ingresos, dentro de ellas, participar en capacitaciones y, menos aún, formar parte de los cuerpos directivos que les demanda el poco tiempo que podrían dedicarles a sus actividades de negocios.

De igual manera, los procesos para evaluar la gestión de la organización no siguen una metodología. Al consultárseles si evalúan los servicios que prestan a las empresas, las respuestas son que se autosupervisan ellas mismas, que los estudiantes de TCU les realizan preguntas que ponen a prueba el trabajo, buscan lo mejor para las asociadas, se revisan los expedientes para conocer los cambios. También mencionan los espacios de feria, los reportes de ventas, el trabajo colectivo, las capacitaciones, la innovación y que se aplican el FODA, pero no hay instrumentos para medir los resultados.

En lo que respecta a las condiciones favorables externas, se menciona las políticas gubernamentales de fomento al emprendimiento, el apoyo interinstitucional para las capacitaciones y la coordinación de ferias, que, como se ha mencionado anteriormente, es la forma preferida de las asociadas para comercializar los productos y posicionarse en la comunidad.

Al mismo tiempo, las mujeres identifican factores externos desfavorables, que se convierten en obstáculos para el éxito en la gestión de las empresas. Dentro de estas se tiene, el exceso de trámites para formalizarse, la cantidad de impuestos que deben pagar para poder estar inscritas o en regla, el costo excesivo en seguridad social, la inscripción ante el Ministerio de Hacienda y la presentación permanente de la condición contable, cuando en muchos casos, como ya se ha expresado, ni siquiera se logra llegar al autoempleo. Ante esta realidad, muchas de ellas toman la decisión de continuar en la informal, aun sabiendo que eso les cierra muchas opciones que, de tenerlas, se convertirían en factores positivos para el éxito de sus empresas.

4. 4 Consideraciones respecto al aporte que la organización les da en su desarrollo humano

En este punto, y tomando el criterio de dos de las miembros de la Junta Directiva (la secretaria y la tesorera), se menciona el acompañamiento como uno de los elementos que más valoran las asociadas. La participación en charlas y talleres sobre superación personal y autoestima, así como en actividades para fortalecer su identidad y motivarlas a creer en sus ideas de negocio, les brinda a las mujeres la certeza de que no están solas en su camino. Además, les proporciona la seguridad de que hay un grupo de mujeres que se identifica con las situaciones que están enfrentando. Todo esto es posible gracias al apoyo fundamentalmente brindado por el INAMU.

Por consiguiente, en estas charlas se desarrollan temas sobre valores como el amor, la generosidad, la gratitud, la honestidad, la paciencia, la perseverancia, el respeto, la resiliencia, que les han ayudado a ver el fracaso como una oportunidad para empezar de nuevo, y a no rendirse sin luchar. La organización está presente ante cualquier situación para extenderles la mano y esto les genera seguridad.

A manera de síntesis, y tomando como referencia el énfasis manifestado por las mujeres, este es el principal soporte que la organización le brinda a sus asociadas. La sociedad, la institucionalidad, la comunidad y, en muchos casos, la misma familia, lejos de facilitar las condiciones para el éxito de las mujeres emprendedoras, les presentan obstáculos. En la mayoría de los casos, esto es producto de una cultura machista y patriarcal que responde

a una construcción histórica que asigna roles, limita espacios laborales y en donde no existe un trato igualitario entre hombres y mujeres. De este modo, ellas tienen menos oportunidades para desarrollarse en su ‘ser’ y ‘hacer’ como personas en igualdad de derechos y oportunidades.

Es en esta línea que el enfoque abordado por la organización para trabajar los temas antes citados, desde una perspectiva de género, pretende generar conciencia en las mujeres y fomentar su visión como sujetos con los mismos derechos y potencialidades que cualquier hombre. Los esfuerzos se enfocan en influir en los espacios donde se insertan como empresarias, respaldadas por una organización sólida, para desafiar las relaciones sociales que históricamente han marginado a las mujeres. Con ello, buscan consolidar un modelo de práctica institucional, organizacional y social con un enfoque de equidad de género que permita el desarrollo integral de todas las personas.

El desarrollo con libertad planteado por Amartya Sen, más que enfocarse en los medios, se enfoca en los fines. Dicho de otra manera, el éxito de las mujeres empresarias está más allá del crecimiento económico de su unidad productiva; está, en la posibilidad de desenvolverse con libertad. No obstante, disfrutar de igualdad de condiciones y oportunidades es importante para el desarrollo de sus unidades microempresariales.

4.5 Los procesos de gestión de las microempresas afiliadas

De acuerdo con lo expresado en entrevista por (E01), durante los 13 años de existencia de la organización, esta ha logrado dirigir diversos procesos de gestión que han permitido el fortalecimiento de las microempresas. Para ello, se ha contado con la colaboración de instituciones públicas y privadas que han facilitado procesos de capacitación, asesorías, asistencia técnica tanto en el área de gestión como de producción, de acuerdo con las clasificaciones antes expuestas.

De manera muy particular, se puede mencionar la colaboración prestada desde el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y el Ministerio de Economía (MEIC) en cuanto a capacitaciones para el manejo de la contabilidad de las unidades microempresariales. Esto

fue posible a partir de cursos como ‘Mujer y Negocios’, desde donde se ejercita el manejo de herramientas en Excel para generar cultura en el registro de la información de ingresos y gastos, así como en la construcción de los estados financieros básicos necesarios para fundamentar la toma de decisiones.

Con relación al apoyo brindado en materia de comercialización, que es una de las principales debilidades del sector, la organización ha logrado durante este tiempo, generar y consolidar diferentes canales de comercialización. Lo anterior ha sido posible a través de alianzas con instituciones públicas para participar de plataformas de comercio del Estado, como Kakao Market, que pertenece al Banco Popular; NOVICA, que es la plataforma de comercialización del MEIC; y el Sistema de Compras Públicas de Estado (SICOP). Tanto las unidades microempresariales formalizadas como las que se encuentran en informalidad pueden participar en la mayoría de estas iniciativas, mas no en el (SICOP), ya que únicamente las empresas inscritas legalmente pueden ofertar sus productos al Estado.

La instalación de espacios feriales abiertos a todo el público donde las mujeres empresarias puedan exhibir y comercializar sus productos, cuenta con la participación de instituciones como: Hospital San Vicente de Paúl, Cruz Roja Costarricense, Banco Popular, Banco Nacional, Centro Cultural Omar Dengo y Campo Ferial la Perla. Además de esto, en colaboración con la Municipalidad de Heredia, a través de la Oficina de Intermediación Laboral, se han organizado capacitaciones para que las mujeres empresarias aprendan a utilizar plataformas web, tomar fotografías comerciales de sus productos, diseñar catálogos y gestionar la actualización de sus espacios comerciales en línea. Estos esfuerzos gubernamentales buscan brindar a las mujeres empresarias espacios permanentes para dar a conocer sus productos y establecer contacto directo con sus potenciales clientes.

A pesar de lo anteriormente descrito, se evidencia, a partir de la investigación, que los mecanismos de comercialización que mayormente utilizan las empresarias son los espacios feriales creados para tal fin. Sin embargo, ante la emergencia sanitaria causada por la pandemia, estos se redujeron o eliminaron temporalmente. Ante esta condición, las emprendedoras han acudido con mayor frecuencia a las cadenas de clientes conformados a partir de sus propios contactos, y a personas que han conocido en el marco del desarrollo de sus actividades. Es importante recalcar que la entrega de productos en esta modalidad de

venta continúa siendo la entrega personal, lo que representa una debilidad importante para el crecimiento de las empresas.

Considerando que los productos de las microempresas cuentan con una calidad aceptada en el mercado, y que los espacios donde se organizan las ferias cuentan con una alta y constante circulación de personas, estos se han convertido en el mecanismo preferido por las empresarias, por cuanto les permite un nivel de venta significativo. Sin embargo, los espacios disponibles no permiten la presencia de la totalidad de personas afiliadas ni la exhibición de todas las líneas de productos. Ante esto, la organización debe definir un mecanismo de adjudicación de los espacios disponibles. En ocasiones, dicha asignación se hace por rifa o aplicando filtros para la selección, dentro de los cuales se mencionan, el estar al día con las cuotas, el cumplimiento del reglamento de ventas, la participación activa en capacitaciones, la disponibilidad para apoyar a la organización en lo que se requiera, entre otros.

Otra estrategia promovida desde la organización es la de hacer alianzas y encadenamientos entre microempresas de la misma línea de productos y afiliadas a la organización. A través de estos encadenamientos, las empresas pueden realizar compras de insumos en cantidades mayores, de manera que puedan obtener un mejor precio o apoyarse entre sí al facilitar clientes cuando sus productos son diferentes. Sin embargo, esta estrategia ha tenido poco efecto debido a una cultura de trabajo individual que predomina tanto en las personas como en las empresas.

Con relación a los procesos internos tanto en lo productivo como en la gestión de sus propias unidades microempresariales, aun a pesar de las capacitaciones afines que se han desarrollado desde la organización, cada persona toma la decisión respecto a cómo administrar su negocio. En esta línea, la organización respeta la voluntad de cada propietaria y la forma en que organice los procesos internos. A partir de la investigación, se pudo determinar que no se realizan procesos de planificación estratégica, táctica u operativa para la producción o comercialización de los productos. Por lo contrario, la actividad empresarial se realiza desde la aplicación de habilidades empíricas y en función de las necesidades o motivaciones del momento; esto tanto para las empresas de más de cinco años como para las que puedan estar iniciando.

Con el objeto de conocer hasta qué punto han sido aprovechados los apoyos recibidos en los procesos de capacitación, asesoría, comercialización y formación, se tomó como referencia la tabla de clasificación de las ‘Etapas de vida de la empresa’ del MEIC. Esta tabla ubica a las empresas según el servicio y la productividad que ofrecen, lo que permite dinamizar los servicios en función de la condición de cada empresa.

La observación se basó en conocer en cuál etapa se encontraban las empresas dentro de la clasificación, en la cual se consideran los siguientes indicadores: cultura emprendedora, gestación, inicio, desarrollo y madurez. De acuerdo con los hallazgos de la investigación, la mayor parte de las empresas se encuentran en la etapa ‘inicio’, evidenciando que, a pesar de tener bajos niveles de producción y altos niveles de improductividad, han logrado sostenerse en el tiempo. Lo anterior podría explicarse por varios factores, como la falta de remuneración del aporte en mano de obra, que la producción se realiza en los hogares y que la comercialización queda a cargo de la misma persona propietaria, entre otros aportes que se invisibilizan.

Con el propósito de comprender las variables consideradas para la clasificación, a continuación, se exponen sus definiciones, según lo definido por el propio Ministerio de Economía y Comercio:

Etapas

- **Cultura emprendedora:** Etapa en la que la persona desarrolla competencias para emprender, y estructurar la idea del negocio. Lo que se busca es analizar si la idea tiene una oportunidad en el mercado y si posee potencial como negocio.
- **Gestación:** Etapa en la cual la persona emprendedora desarrolla capacidades para la elaboración de un prototipo y un modelo de negocio. Además, se trabajan habilidades varias.
- **Inicio:** Etapa en la que la persona emprendedora enfrenta la realidad del mercado, empieza a escalar su modelo de negocio vendiendo su producto o servicio, por lo que requiere formalizarse para facturar más.
- **Desarrollo:** Etapa en la cual la empresa logra un grado de posicionamiento en el mercado que le garantiza su sostenibilidad en el tiempo.

- **Madurez:** Etapa en la que se consolida el crecimiento sostenido de la empresa, maximizando el valor agregado del negocio por medio de la internacionalización, innovación y la articulación empresarial y otros modelos de expansión. (MEIC, 2019, p. 10)

Se debe agregar que, para este caso en particular, las etapas de cultura emprendedora y gestación son casi inexistentes para muchas mujeres, ya que la mayoría de las unidades empresariales nacen ante la necesidad de generar el ingreso principal o complementario para la familia, y muy pocas veces responde a un proyecto de vida o a un proceso de planificación por parte de ellas. En la mayoría de los casos, el inicio de estas actividades está motivado por algún curso técnico que han tomado las mujeres o algún tipo de formación general o de gestión ofrecida por la organización. Por lo tanto, se podría inferir que la idea de establecer estas unidades empresariales surge no solo de la urgencia de generar ingresos familiares, sino también de la decisión de aprovechar habilidades innatas o aprendidas que las mujeres ya poseen.

En materia de gestión, también resulta relevante indicar que la mayoría de las empresas operan desde la informalidad. De acuerdo con el criterio de las mujeres, esto responde a la cantidad de trámites y documentos que se deben presentar para la formalización de las unidades empresariales, como el uso de suelo, permiso de funcionamiento, permiso de salud y llenado de diferentes fórmulas. No obstante, más allá de los requisitos para la formalización de la empresa, la formalidad no representa una oportunidad significativa para una unidad empresarial de este tipo. Por el contrario, le obliga a una serie de condicionantes que, por su volumen de producción y por la falta de constancia en ella, representan un costo que no pueden enfrentar. Dentro de estos se puede mencionar, la obligatoriedad de presentar la declaración de renta, contar con el seguro social, la póliza de riesgos y la contratación de los servicios contables, muchos de los cuales se convierten en un costo fijo al cual se debe hacer frente de manera mensual. En otras palabras, es la condición económica la que podría estar influyendo directamente en la decisión de no formalizarse.

A partir de las declaraciones de las mujeres entrevistadas, se concluye que tienen un pleno conocimiento de las limitaciones que implica llevar a cabo sus actividades de manera informal. Una de estas limitaciones es la imposibilidad de emitir una factura legal, lo que las

priva de la oportunidad de acceder a opciones del mercado formal y las limita a un mercado también informal, que a menudo se encuentra en sus propias comunidades y se basa en personas conocidas o familiares del vecindario. Además, su clientela se limita a aquellos que visitan los centros feriales organizados por la propia organización, donde las mujeres exhiben sus productos.

A pesar de esto, una de las aspiraciones que mayormente expresan las personas entrevistadas es su deseo de obtener la formalización, “representa ese salto para poder ampliar la cartera de clientes, obtener mejores ingresos y poder asistir a ferias VIP, en bancos o instituciones públicas (M. Martínez, comunicación personal, 07 de diciembre de 2021).

En relación con la falta de recursos de las empresas, es importante recordar que las mujeres no son sujetos de crédito ante el Sistema Bancario Nacional; al momento en que se presentan a solicitar un crédito, se les niega porque no poseen bienes para responder o porque son amas de casa. Las instituciones que manejan fondos no reembolsables brindan apoyo financiero a las microempresas que se encuentren formalizadas.

Si bien es cierto, el factor financiero es indispensable para que toda empresa pueda producir y desarrollarse, existen elementos en la gestión de una empresa que deben ser claramente expuestos, por cuanto definen la ruta a seguir para el cumplimiento de los objetivos de sus propietarias. En otras palabras, se hace necesario trascender el empirismo en el cual se desenvuelven, e incursionar en la aplicación de instrumentos de planificación en los que se definan los indicadores de producción, de comercialización, de ingreso y de satisfacción que permitan medir el cumplimiento de metas o su nivel de avance.

Cabe señalar que estas microempresas se formaron con capital propio y, en el mejor de los casos, generan un ingreso equivalente a un salario mínimo, aunque muchas veces sea inconstante en el tiempo. A pesar de que se cuenta con empresas más consolidadas, cuyos ingresos son estables y constantes, igualmente existen casos de mujeres cuyo ingreso es mucho menor que un salario mínimo. De acuerdo con lo expresado, existen ocasiones en las cuales se deja de producir por la falta de un capital de trabajo, lo que impide a dichas mujeres obtener los insumos o materia prima, limitando la producción y disminuyendo sus ingresos. Para hacer frente a esta situación, la organización cuenta con un pequeño capital revolvente

que le permite canalizar pequeños préstamos de dinero para continuar con la operación de los procesos productivos de sus asociadas.

De acuerdo con los aportes de las entrevistadas, las razones por las cuales las empresas más consolidadas y formalizadas son más exitosas consisten en que tienen la oportunidad de comercializar los productos en plataformas gubernamentales, de participar en el sistema de compras del Estado (SICOP), de acceder a clientes que compran mayores cantidades, entre otras. Estas empresas lograron bancarizarse o formalizar sus operaciones ante el Sistema Bancario Nacional, donde obtuvieron crédito, al punto en que, en el año 2021, tres de ellas pudieron comprar una vivienda propia, algo que antes les hubiera sido imposible.

Por otra parte, como se indicó en párrafos anteriores, estas microempresas están dirigidas por mujeres y no puede dejarse de lado el tema de género y el trabajo reproductivo. Antes de dedicar tiempo a sus empresas para producir y comercializar los productos, estas mujeres deben dedicarse al cuidado de los hijos, los adultos mayores y las tareas del hogar. Esta falta de tiempo se convierte en otro factor desfavorable para el desarrollo de los negocios.

Si a lo anteriormente descrito se le suman los deficientes e incipientes canales de comercialización que tienen la mayoría de las microempresas, es posible comprender los motivos por los cuales no logran superar la informalidad y el deficitario flujo de caja. Por esta razón, las mujeres emprendedoras a menudo enfrentan bajos o nulos márgenes de ganancias. En estas circunstancias, el simple hecho de generar su propio empleo ya representa una buena gestión para ellas.

Asimismo, las microempresas reciben apoyo en cuanto a asistencia técnica proporcionado por varias instituciones públicas y privadas, e incluso hay duplicidad de funciones entre las instituciones que brindan dichas capacitaciones. No sucede lo mismo en cuanto al aspecto del apoyo financiero, aunque algunas de las empresas se han visto favorecidas con capital semilla o con recursos económicos del INAMU, gracias al programa FOMUJERES.

4.6 Condiciones favorables o desfavorables para el éxito de las microempresas

De acuerdo con las afirmaciones (E02) tanto de las asociadas como de quienes conforman los órganos directivos, el principal elemento que garantiza la sostenibilidad, confianza y solidez de la organización es la colaboración y el servicio. El trabajo que realizan lo hacen con la plena convicción de que los derechos de las mujeres deben ser reivindicados a partir de luchas y de trabajos colaborativos. Todo el esfuerzo realizado es en beneficio de las mujeres que, a pesar de las adversidades y los obstáculos que la misma sociedad les impone, se mantienen activas y, sobre todo, con sueños de crecer junto a estas pequeñas pero soñadoras unidades de negocios.

A pesar de la escasez de recursos, la materialización de alianzas de colaboración con instituciones públicas y privadas ha permitido a las empresas formalizadas canalizar procesos de formación técnica en el campo de la producción y de la comercialización de sus productos. Uno de los principales sectores aliados ha sido la banca nacional, donde las microempresas registran sus operaciones para poder acceder a créditos.

No cabe duda de que la crisis generada por la COVID-19 afectó severamente a esta organización, pero, sobre todo, a las mujeres asociadas, al pausarse todas las posibilidades de organizar los espacios feriales que representaban el principal canal de comercialización para muchas de ellas. Al igual que para otros sectores o gremios, esta ruptura imprevista obligó a la organización a innovar en materia de gestión, contactos, comercialización y capacitación. Es así como se incursiona en la creación de espacios de exhibición virtual y a generar capacidades en las mujeres para incursionar en la creación y mantenimiento de estos espacios. De esta manera, se pasó de una comercialización basada en la participación del espacio físico y presencial a un espacio virtual; el reto consistió en adaptarse o desaparecer.

Para lograrlo, la organización de mujeres ha desarrollado diversos cursos de capacitación relacionados con el manejo y uso de las nuevas tecnologías y su adecuación para superar el problema de falta de espacios feriales. Como consecuencia, de acuerdo con algunos criterios emitidos por algunas mujeres entrevistadas, sus ventas se vieron levemente incrementadas y sus costos, disminuidos, al no tener que trasladarse, gastar en viáticos o pagar el *stand* para exhibir sus productos. Todo esto se sabe después de dos años de haber

incursionado en este mecanismo. En la actualidad, este mecanismo de comercialización es considerado como algo que llegó para quedarse en la organización.

El haber trascendido a la virtualización de procesos les permitió a las mujeres emprendedoras no solo mantener sus operaciones, sino también adquirir nuevos conocimientos que ahora pueden continuar aplicando tanto en la gestión como en la comercialización de sus productos. Dentro de estos avances, se tiene el haber incursionado en formalizar sus transacciones a través del uso de plataformas virtuales, las ventas en Facebook, cobros vía SINPE Móvil, pagos realizados a través de transferencias virtuales, coordinaciones de entregas a través de Internet, entre otros.

Por otro lado, los encadenamientos entre las microempresas de una misma categoría han permitido a las mujeres ponerse de acuerdo para comprar los insumos y las materias primas mediante adquisiciones al por mayor. Esta estrategia reduce los costos de compra y de transporte y, por lo tanto, el costo final del producto, lo cual garantiza una mayor competitividad en el mercado. Bajo esta misma lógica, las emprendedoras han logrado avances importantes en cuanto al proceso de comercialización colaborativa; aunque se debe indicar que, en esta materia, aún falta mucho por aprender y sobre todo por hacer.

Pese a la cercanía que existe entre la Junta Directiva, las mujeres asociadas y toda organización, la comunicación sigue siendo un elemento por fortalecer, sobre todo para entender y comprender las necesidades que cada empresa presenta. Para tal fin, se podrían diseñar mejores estrategias de formación y habilitar procesos de asesoría puntual en función de sus particularidades y que, de esta manera, se vayan superando las condiciones que afectan el éxito de cada una de estas.

En la Junta Directiva existe conciencia de que la formalización de las empresas no representa un fin en sí mismo y, a pesar de que existe claridad respecto a lo que esto significa para el éxito de una empresa, nunca se ha forzado a ninguna mujer empresaria a formalizarse. La filosofía de la organización en esta materia es que la formalización es un proceso natural que la misma dinámica del negocio, el crecimiento y la madurez de las empresas serán lo que determina el momento preciso para dar ese salto. En este sentido, la organización es un órgano de acompañamiento en los momentos de éxito o retroceso que viven las mujeres y sus negocios y, por tanto, esa misma lógica funciona para los procesos de formalización.

Dadas las múltiples funciones de las mujeres empresarias asociadas, estas dedican poco tiempo a la empresa, enfocándose en las actividades puramente productivas o de comercialización, y desmeritando cualquier tiempo posible orientado a la planificación o programación de actividades para el corto, mediano o largo plazo. Es por ello que las empresas carecen tanto de planes estratégicos como de planes operativos; tampoco cuentan con una estrategia clara para la gestión empresarial, siendo la actividad del día la que les ocupa. Esto se convierte en otro obstáculo para su crecimiento o desarrollo.

Otro elemento que dificulta la homogeneización de las empresas asociadas a la organización y que hace más complejo su desenvolvimiento y desarrollo es que esta mantiene abierta la política de afiliación a toda aquella mujer que se acerque con el objetivo de asociarse, indistintamente de su nivel de desarrollo o de si su única aspiración es valorar la posibilidad de iniciar una alternativa laboral propia. Esto dice mucho de su misión social y de su interés por apoyar a toda mujer que requiera una orientación o un apoyo para encontrarse a sí misma. Se debe recordar que la organización depende de un grupo de voluntarios que aporta permanentemente y, por tanto, también mantiene abierta la opción para acercar a mujeres que estén dispuestas a colaborar. En ese sentido, el mayor de los recursos de la organización es su voluntariado.

Finalmente, existe otro obstáculo que también representa una gran debilidad para estas empresas, el cual corresponde a la normativa que limita a las instituciones públicas a canalizar recursos no reembolsables para emprendimientos en una condición de informalidad. Esta regulación deja sin oportunidad al 75% de las unidades microempresariales de la organización, y se debe tener en cuenta que, para el 14% de las mujeres, la empresa es la fuente principal de recursos de su familia. Considerando los datos antes expuestos y las condiciones de informalidad que culturalmente se asignan a las mujeres en cuanto a las tareas de cuidado y reproducción, se puede afirmar que la política institucional actual es completamente excluyente en términos de apoyo a este sector. Además, estas mujeres se encuentran en desventaja para integrarse en el mercado laboral formal debido a su falta de disponibilidad para trabajar durante jornadas continuas.

4.7 El aporte en el desarrollo de habilidades para la gestión de sus unidades empresariales

En cuanto al aporte en el desarrollo de habilidades para la dirección de las microempresas, la presidenta y las integrantes de la Junta Directiva afirman que los conocimientos adquiridos para realizar la planeación de las acciones en cuanto a producción, comercialización y contabilidad de sus negocios los han recibido de las capacitaciones y los cursos impartidos por instituciones como el INA, la Municipalidad de Heredia, entre otras.

A pesar de lo anterior, cada mujer dentro de la organización toma sus propias decisiones sobre qué herramientas emplear. Por ejemplo, en lo que se refiere a los registros contables, la mayoría de las mujeres que se unen a la organización tienen poco conocimiento sobre el estado financiero de la empresa y tienden a mezclar las finanzas personales con las de la empresa. Para abordar esta situación, la organización proporciona capacitaciones en finanzas saludables, en colaboración con entidades como el Banco Nacional y el Banco Popular, con el objetivo de brindar herramientas y conocimientos para mejorar la gestión financiera de las mujeres en la organización.

Se complementa con la participación de estudiantes de las diferentes universidades, quienes apoyan tanto con capacitación como con asesoría en el uso de Excel y otras herramientas informáticas necesarias para llevar los registros contables para. Estas capacitaciones permiten que las mujeres puedan llevar un mejor control de sus finanzas y, de esta manera, que puedan contar con información real y confiable para la toma de decisiones en materia de costos, precios, márgenes de ganancia, entradas, salidas, inventarios, pasivos, activos, entre otros.

Por otra parte, tal como se señaló, nada es impuesto por parte de la organización. Por esta razón, alrededor de un 15% de las mujeres asociadas aún lleva sus registros en una libreta, incluso después de tener muchos años de formar parte de la organización. Esto se debe a que muchas de ellas tienen el emprendimiento como un *hobby*, no dependen financieramente de esa actividad, tienen otra fuente de ingresos y no les preocupa llevar el control de las finanzas.

Por el contrario, están aquellas que sí desean saber cómo llevar la contabilidad de su negocio. Esto se gestiona mediante el curso Plan de Negocios, impartido por el INA. Durante esta formación, ellas aprenden sobre el establecimiento de su misión, visión, objetivos e impacto ambiental. Además, reciben formación sobre el costo de producción, contemplando los costos fijos, indirectos, su salario e, incluso, el posible alquiler, aunque no lo estén pagando. Por último, aprenden a conocer el monto de los ingresos a obtener según la producción que realizan.

En lo que respecta a la planificación como herramienta para establecer la dirección de las acciones en la gestión de procesos internos y considerar los escenarios a corto y mediano plazo, no se ha contemplado su aplicación en estas microempresas. En su lugar, la base de la gestión que aplican estas empresas se basa en los conocimientos que reciben de los aportes de las instituciones que se han venido mencionando.

4. 8 La aplicación de sus habilidades en la gestión de sus empresas

En cuanto a la aplicación de las habilidades en la gestión de sus empresas, y según la presidenta de la organización, se han hecho esfuerzos para que cada una de las empresarias reciba de la organización los recursos necesarios. De este modo, han sido capacitadas en producción, comercialización, finanzas, mercadeo y ventas. Aquellas que han sabido aprovechar y sacar ventaja de esta formación, han logrado entrar en mercados y comercializar sus productos en cadenas de comercio, bancarizarse para obtener crédito y formalizar sus empresas ante el Ministerio de Hacienda.

Sin embargo, como se ha venido mencionando, parte de estas empresas se resisten a hacer cambios tales como pasar de la comercialización de productos de manera presencial a la virtualidad, dejar de llevar los registros contables de manera rudimentaria, empezar a dedicarle tiempo a la gestión. Todo lo anterior, incluso cuando tienen la información y la posibilidad de asesorarse al respecto.

En resumen, cada una de las unidades empresariales es única. La organización pone los apoyos necesarios a disposición de las asociadas para que alcancen el desarrollo, crecimiento y consolidación de sus emprendimientos, pero lograrlo es el trabajo y el esfuerzo de cada una de ellas.

4. 9 Percepción de las mujeres sobre el mejoramiento y desarrollo de ideas productivas con base en la gestión de la organización

4. 9.1 Percepción de las mujeres respecto al aporte de la organización

En relación con los testimonios de (E05, E06, E07, E08) sobre lo que perciben las mujeres en cuanto a los aportes que reciben de la organización, tanto ellas como las miembros de la Junta Directiva –que tienen 18 empresas activas en total– reconocen que los procesos de capacitación han sido apropiados para sus necesidades técnicas y de gestión. Afirman que la organización les facilita las condiciones para adquirir conocimientos en cuanto a empresariedad y poder contar con las herramientas para el desarrollo de sus microempresas. Continúan planteando que el resultado directo de los servicios facilitados desde la organización ha sido el poder enfrentar sus temores, romper algunas estructuras mentales que les impedían ser exitosas, incrementar su autoestima, valorarse como personas y como mujeres, aprender habilidades técnicas, y desarrollar habilidades blandas. Todas estas competencias han representado fortalezas en muchas de estas mujeres emprendedoras, y este constituye el reto de mayor importancia para la organización.

Debe tomarse en cuenta que estas mujeres llegan a la organización con una idea de emprendimiento muy básica. La asociación les brinda los apoyos según la necesidad y la disposición que muestren para capacitarse. De este modo, aplicar estos aprendizajes en sus empresas es decisión de cada una de las asociadas. Es importante destacar que las empresas que forman parte de la organización tienen características muy similares. Por lo general, cuando una mujer se afilia a la organización, no tiene definido qué iniciativa empresarial va a desarrollar. En estos casos, la organización le ofrece capacitación en alguna de las categorías disponibles y le brinda asesoría y acompañamiento para que pueda definir con mayor precisión la actividad para la cual posee habilidades innatas y esté dispuesta a aprender las habilidades faltantes. De esta manera, la organización ayuda a las mujeres a identificar su vocación empresarial y a desarrollarla con éxito.

Las mujeres asociadas comentan que, en sus emprendimientos, hubo un antes y un después de ingresar a la organización. Consideran que poder comercializar sus productos en

los diferentes espacios que les brinda la organización, tener acceso a plataformas de comercio del Estado –Kakao Market y NOVICA–, participar en el Sistema de Compras Públicas del Estado (SICOP), además de los procesos de aprendizaje, les ha permitido salir de esa invisibilidad, tener la oportunidad de mejorar sus ingresos y poder buscar la formalización.

Por su parte, la organización les transmite seguridad y, sobre todo, representatividad. No es lo mismo presentarse para hacer un trámite de manera individual, a que este se gestione desde la organización. De igual manera, al comercializar sus productos, el contar con el respaldo de la organización genera confianza en el consumidor, principalmente cuando este es otra empresa.

Finalmente, a la consulta sobre su nivel de satisfacción de ser parte de esta organización, el total de las mujeres entrevistadas manifestó sentirse muy agradecidas y satisfechas. Todo esto fue expresado en frases como: “es mi familia”, “es una bendición”, “la organización es tabla de salvación para cualquier mujer que decida iniciar un emprendimiento”, “ser parte de la organización es lo mejor que me ha pasado”, “una puerta abierta de oportunidades”, “un paraíso de desarrollo”, “son mis hermanas”, “es un hombro donde puedo llorar o reír”, “hacen todo por nosotras”, “con lo que tienen, hacen milagros”, “superan a cualquier asociación”, “son únicas”.

4. 10 El impacto de los servicios de la organización en las unidades microempresariales

De acuerdo con lo expresado por (E03 y E04), los servicios que reciben de la organización les generan muchos beneficios tanto personales como en el desarrollo de su unidad productiva. Dentro de los principales aportes, más allá de lo ya descrito, se tiene la contribución que esto les genera en la formación de una cultura empresarial, lo cual es el resultado de muchos procesos de capacitaciones, asesorías y experiencias en la gestión de su propio negocio. Esto explica, en buena medida, la heterogeneidad en el grupo de mujeres en materia de cultura empresarial, dado que aquellas que tienen más tiempo de haber tomado la decisión de asociarse, en su mayoría, presentan un mayor nivel de visión de empresa, seguridad y en su cultura de mujer empresaria en general.

Otro gran beneficio es el contar con el espacio en el mercado Florence en el centro de Heredia, donde pueden exhibir y comercializar sus productos, hacer entregas de mercadería a clientes y recibir el monto completo de las ventas de sus productos. Este espacio es un servicio gratuito porque es atendido por el voluntariado de la propia organización.

Valoran de manera similar el servicio de ferias, donde además de poder incrementar sus ventas, se dan a conocer como artesanas, al contar con el respaldo e imagen de la Asociación Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y afines Heredia por Media Calle, que ya es reconocida en la comunidad.

Asimismo, al intentar calcular el resultado de los servicios que les brinda la organización y el éxito de las unidades microempresariales, se encontró que, tanto en los datos de la consulta realizada en la muestra de la investigación como en los encontrados en el Diagnóstico Participativo realizado a la organización en 2017, se presentan similitudes sobre algunas de las variables.

Al ser consultadas sobre el éxito de sus empresas, las consultadas mencionan que antes de la pandemia sí obtuvieron el éxito, pero que, en estos momentos, las ventas son bajas al igual que los ingresos, con excepción de empresarias que cuentan con un trabajo formal o con una segunda fuente de ingresos fijos.

Por consiguiente, en el documento Diagnóstico Participativo (2017), en la consulta realizada se incluyó la pregunta ¿Cuál es el monto aproximado que recibe por sus labores? El rango de valores estaba entre los ₡100.000 y los ₡350.000. Las respuestas, en su mayoría, fueron que los ingresos eran de ₡200.000, que en ese momento significaban el equivalente a un salario mínimo. Además, se hizo la observación de la poca participación en la respuesta a esta pregunta.

Del mismo modo, la presente investigación también concluye que el 70% de las mujeres participantes afirman que tienen ingresos inferiores al salario mínimo, el cual, según el MTSS, para el año 2022, es de ₡326.000. El 20% de las mujeres perciben un ingreso superior a este monto, mientras que el 10% obtienen el equivalente a un salario mínimo a partir de sus empresas. Se debe hacer notar que algunas mujeres mostraron poca disposición a aportar esta información, pero, en general, se puede intuir que cerca de 100 de las 130

mujeres empresarias perciben un ingreso inferior al mínimo de ley, lo cual las ubica en una condición de vulnerabilidad.

Adicionalmente, se analizaron algunas preguntas que podrían ayudar a entender si estas microempresas han alcanzado o no el éxito, por ejemplo, ¿Su ingreso es igual, inferior, o mayor a un salario mínimo? ¿Está su microempresa inscrita o en informalidad? ¿Considera que ha logrado el cumplimiento de los objetivos que se propuso? Las respuestas muestran que, del total de ciento treinta unidades empresariales, aproximadamente el 75% de ellas opera en la informalidad. Además, aseguran haber sido exitosas antes de la pandemia y reportan ingresos bajos inferiores al salario mínimo. Es importante anotar que el éxito para ellas representa, cuando menos, la posibilidad de generar un ingreso alternativo que les permita mejorar en algo su calidad de vida. En ese sentido, el éxito es el generar al menos un ingreso para sí. Prueba de esto es que el 70% de las mujeres que participaron en las entrevistas y los talleres afirman que sus ingresos no logran el salario mínimo; solamente un 20% tienen ingresos mayores a este; 34 de las unidades microempresariales están formalizadas y su clasificación por tamaño es de microempresas, pero no generan empleo.

Ahora bien, en el Diagnóstico Participativo de 2017, cuando no se había presentado la pandemia, en el análisis FODA se mostró como una debilidad el “escaso recurso económico de algunas integrantes de la asociación para ser partícipe de las diversas ferias”. Esto mismo se repite en el testimonio de algunas asociadas que manifiestan presentar problemas de liquidez, por lo tanto, sin duda, la pandemia afectó las microempresas, pero ya desde antes existía un porcentaje de ellas que presentaba problemas económicos.

La organización se ocupa de brindar los servicios necesarios, así como de empoderar a las mujeres para estimular y fortalecer las prácticas de actividades que se desarrollen en el marco de una empresa exitosa. Se entiende como tal a aquellas empresas que son rentables y sostenibles desde la perspectiva del autoempleo. Es importante señalar que la organización no controla el éxito de las empresas, sino que las apoya a través de capacitaciones, asesorías, espacios feriales, canales de comercialización, etc. Sin embargo, las protagonistas de las empresas siempre serán sus propietarias y, si estas están dispuestas a integrarse de manera

activa en la organización, se les brinda todo el apoyo posible, pero en ningún caso se sustituyen sus decisiones.

4. 11 Conclusiones

La organización agrupa ciento treinta unidades empresariales. Durante 13 años se ha caracterizado por buscar el empoderamiento de las mujeres asociadas desde los procesos de capacitación técnica y la promoción de una sana personalidad en las mujeres. La gestión se ha dirigido hacia el desarrollo y consolidación de las empresas, y para ello se han formalizado alianzas y encadenamientos con instituciones públicas y privadas. Asimismo, se realiza una labor de voluntariado *ad honorem*, desde una visión de amor fraterno hacia las mujeres asociadas. La sostenibilidad de la organización y las empresas está sustentada desde la sororidad.

Esta entidad cuenta con una Junta Directiva sólida, representada por mujeres que están dispuestas a donar su tiempo, movidas por el deseo de impulsar a las asociadas a desarrollar sus habilidades empresariales y reforzar el espíritu emprendedor. La organización recibe el apoyo de cinco comisiones de trabajo que se encargan del desarrollo de procesos internos para el bienestar de las asociadas y sus empresas. Además, ha logrado establecer canales de comercialización directa entre las empresas y sus clientes, para facilitar la exhibición y venta de los productos, y se ha encargado de facilitar cursos para la innovación y mejoramiento del producto.

Como factores desfavorables, en la gestión de la organización se encontró que, aunque se establecieron sus elementos filosóficos, en ausencia de un plan estratégico, no se planifican por escrito los procesos internos. Tampoco se organizan las acciones para encauzar el cumplimiento de los objetivos, no hay metas claras que impulsen el desarrollo de los procesos de largo, mediano y corto plazo, no se dispone de instrumentos para evaluar la gestión, ni se cuenta con métodos para medir los resultados.

Toda la gestión de la organización descansa sobre el voluntariado de la Junta Directiva y las comisiones de trabajo. Aun así, se encontró falta de interés de parte de las

asociadas para asumir responsabilidades dentro de la estructura operativa de las comisiones de trabajo. Sin embargo, es de reconocer que, a pesar de lo mencionado, la organización ha tenido grandes logros que se reflejan en los beneficios que gozan las asociadas, a pesar de que toda la responsabilidad descansa sobre los hombros de un pequeño número de mujeres, lo cual representa uno de los principales retos para asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Por otra parte, los datos encontrados muestran que 96 de las unidades empresariales de la organización se formaron con capital propio y responden a la lógica del autoempleo. Dichas empresas operan desde la informalidad, por lo que presentan falta de recursos e imposibilidad de insertarse en mercados formales, y en algún momento no han podido realizar una producción por falta de recursos para adquirir la materia prima. En respuesta a ello, la sororidad de la organización dispone de un pequeño fondo para facilitarles pequeños préstamos.

Un porcentaje de las mujeres presentan debilidades para acceder y utilizar las nuevas tecnologías, no cuentan con equipos de cómputo, utilizan poca o ninguna tecnología en sus procesos de producción y comercialización, presentan falta de conocimiento en el uso de redes e Internet, llevan sus registros contables de forma rudimentaria en un cuaderno o libreta y, en el mejor de los casos, emplean un programa que les fue facilitado en las capacitaciones.

La comercialización de los productos la realizan mayormente en los espacios feriales brindados por la asociación, también por medio de la cartera de clientes que han adquirido con el tiempo. Sin embargo, este es otro de los grandes problemas para su crecimiento, dado el limitado movimiento de sus productos. La organización les brinda acceso en plataformas de comercio del Estado, entre ellas –Kakao Market y NOVICA–, pero, como ya se mencionó, por las particularidades que presentan, tienen preferencia por comercializar sus productos en las ferias; empero, en esta modalidad el problema es la limitación de espacio. Como medio de pago utilizan el efectivo y, por las características que presentan estas empresas, mantienen procesos productivos incipientes y con bajos niveles de productividad.

Por otra parte, durante la trayectoria de la organización, alrededor de un 26% de las unidades empresariales logró dar el salto y pasar del autoempleo a la categoría de microempresa. Con este paso, consiguieron formalizar sus actividades ante el Sistema Bancario Nacional, por lo que sus propietarias pasaron a ser sujetas de crédito y a poder

acceder a plataformas de comercio del Estado, así como a ofertar sus productos en el Sistema de Compras del Estado (SICOP). Estas empresas presentan sus facturas timbradas o electrónicas, utilizan efectivo, transferencia, SINPE Móvil, Pay Pal, código QR, datáfono o tarjeta de débito como medios de pago. Uno de los grandes logros de estas empresas fue adaptarse al cambio en el uso de nuevas tecnologías en redes y plataformas virtuales.

Muy a pesar del esfuerzo que realiza la organización en cuanto a capacitaciones técnicas y talleres para el empoderamiento personal, las decisiones sobre la gestión y los procesos internos de cada unidad empresarial son tomadas de manera personal. Así, la organización respeta la voluntad de las asociadas, sin imponerles ningún lineamiento en ese sentido. Cada mujer lleva el proceso de capacitación y de formalización de su empresa a su ritmo.

Otra de las características de las empresas es que, al ser operadas por mujeres, el doble rol de funciones que recae socialmente sobre ellas no les permite dedicarle el tiempo necesario a la producción y comercialización de los productos, lo que termina por ser otra gran limitante para lograr la consolidación de los emprendimientos.

Según el criterio de las asociadas con relación a los aportes brindados por la organización, los procesos de capacitación son el mayor logro, además del acompañamiento. Este último aporte es el que más valoran, porque les ha permitido adquirir conocimiento no solo técnico para el desarrollo de las unidades empresariales, sino que también les ha ayudado a fortalecer su autoestima, al enseñarles a valorarse como mujeres. Aseguran que los resultados de sus empresas tienen un antes y un después de ser parte de la organización. Para ellas, esta les permite ser visibilizadas como empresarias y les da respaldo a sus empresas ante la comunidad y los clientes. El total de las mujeres asociadas siente afecto y considera un privilegio ser parte de la organización.

A manera de síntesis, se podría afirmar que las principales debilidades detectadas desde la investigación se encuentran en las siguientes grandes clasificaciones: planificación, gestión organizacional, comercialización, renovación de liderazgo, alianzas colaborativas y recursos financieros.

En relación con lo anterior, debido a que la dirección en los procesos de gestión de la organización tiene como base el conocimiento acumulado de las personas que asumen la Junta Directiva, no se aplica una metodología para ordenar dichos procesos a partir de la planificación. A pesar de haberse realizado análisis FODA en varias oportunidades para obtener un diagnóstico situacional de la organización, no se ha dado continuidad a la toma de decisiones sobre los cursos de acción para corregir aquellos elementos desfavorables identificados en dichos análisis.

La organización ha logrado muy buenos aportes para las empresas; todo esto sustentado sobre los hombros de unas pocas de sus asociadas. Existe poca disposición a participar en los procesos internos, debido a que las mujeres presentan particularidades que les impiden insertarse en las comisiones de trabajo o formar parte de la Junta Directiva.

Por otra parte, la comercialización de los productos para muchas de ellas continúa siendo un factor negativo, por ejemplo, en cuanto al hecho de no contar con un espacio fijo en donde exhibir los productos, lo que les disminuye la posibilidad de obtener nuevos clientes.

Un factor muy importante debe ser la renovación del liderazgo. Desde la conformación de esta asociación en el año 2009, son las mismas personas las que asumen el trabajo de la Junta Directiva, y la responsabilidad de las decisiones pesa sobre estas cinco mujeres.

Sería deseable, además, que la organización pudiera formalizar las alianzas colaborativas con las instituciones públicas y privadas, garantizando, de esta manera, la continuidad de los procesos de capacitación y que pudiera organizarlos en una base de datos. Por consiguiente, sería recomendable apoyarse en la normativa para fortalecer el emprendimiento de las empresas dirigidas por mujeres, con el fin de buscar, ante las instituciones con competencias en el tema, los recursos financieros para las unidades microempresariales.

Por último, es importante hacer notar que, ante la falta de claridad estratégica de parte de la organización, los procesos de gestión se concentran en dar respuesta a las demandas del momento. En este sentido, se carece de un proyecto a largo plazo que permita, con el paso

del tiempo, generar impactos sostenibles en la rentabilidad y crecimiento de las unidades microempresariales.

Las empresas que sobresalen son aquellas que cuentan con mayor potencial de mercado, pero, principalmente, aquellas lideradas por mujeres que tienen visión y compromiso con su misma unidad microempresarial. Estas son las que aprovechan los espacios de capacitación, de asesoría, y de contactos para fortalecer el proceso de colocación de sus productos, lo que representa uno de los principales focos débiles en las microempresas que conforman la asociación.

4. 12 Recomendación y propuesta de acciones estratégicas

Este apartado describe la propuesta que se le hace a la Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media calle, con el fin de aprovechar los recursos existentes para fortalecer las capacidades organizacionales en procura de obtener mejores resultados para las mujeres asociadas y sus unidades microempresariales. El fundamento para esta propuesta es fortalecer los procesos de gestión al introducir la planificación estratégica con enfoque prospectivo como proceso metodológico para formular y organizar los servicios de la organización. La metodología pretende, además de generar las condiciones para pensar estratégicamente, plasmar el proceso necesario para el diseño de una estrategia para el largo, mediano y corto plazo, a partir de lo cual, deberán definirse los ejes estratégicos y las acciones tácticas y operativas que conduzcan al éxito de las unidades microempresariales afiliadas.

4. 12.1 La orientación del proceso de planificación

Dado que una de las mayores debilidades detectadas en la organización es en el tema de planificación, es de suma importancia iniciar su fortalecimiento por medio del desarrollo de un proceso de planificación estratégica. Dicho proceso debe redefinir los componentes filosóficos- estratégicos de la organización, teniendo como parámetro una mirada a largo plazo y la definición de un escenario futuro conveniente y pertinente, para que, a partir de este, precisar los objetivos estratégicos y planificar las acciones tácticas y operativas.

Se recomienda que este proceso inicie con un análisis de los antecedentes históricos del sector de la microempresa y del sector de artesanías, que permita a la organización la comprensión del origen, crecimiento y fortalecimiento de este sector de tanta importancia para la cultura costarricense. Este proceso debe continuar con un análisis estratégico de la condición actual del sector de artesanías, que será el punto de partida para emprender una investigación con enfoque prospectivo respecto al sector, desde donde se podrán determinar los factores de cambio y las tendencias que están marcando los futuros posibles para dicho sector.

El resultado de este proceso debería ser el replanteamiento de los valores, misión, visión de la organización, pero, además, la definición de los ejes, objetivos y metas estratégicas de esta, teniendo presente que estos son componentes a largo plazo. El proceso de pensamiento y análisis estratégico prospectivo concluiría con la narrativa de un escenario futuro de la organización, el cual se convertiría en el referente de trabajo para los próximos diez o más años.

Metodológicamente, el proceso debe evidenciar la articulación de lo estratégico con lo táctico y lo operativo. Se entiende por componente estratégico a aquellas acciones orientadas a generar las capacidades organizacionales necesarias para el logro de las metas estratégicas. A partir de los hallazgos de la investigación, entre dichas metas se podrían mencionar: la renovación de liderazgos, nuevas alianzas con instituciones públicas y privadas, contar con un fondo revolvente para préstamos a las mujeres, entre otros.

Desde la perspectiva operativa o de corto plazo, se tendría mayor capacidad para la ejecución de las acciones de capacitación, asesoría, canalización de recursos, administración, entre otras gestiones propias de la organización, enfocadas hacia el fortalecimiento técnico, administrativo, de mercado y humano de las mujeres empresarias. A partir de esto, se estaría contribuyendo al éxito y sostenibilidad de las unidades microempresariales, permitiendo, de esta forma, dar el salto de su condición de autoempleo a una de acumulación simple.

Con el objetivo de lograr el nivel de profundidad adecuado a propósito de la organización, es de suma importancia para el proceso de planificación descrito, que se cuente con mayor participación de mujeres o áreas de negocio que conforman la organización, así como con la colaboración de otros sectores involucrados, tales como: proveedores,

instituciones públicas, entidades de apoyo, clientes potenciales y personas especialistas en el tema de la micro y pequeña empresa del país, quienes podrían emitir criterios respecto al futuro del sector de artesanías.

4. 12. 2 Propuesta de acciones estratégicas de la organización

Las siguientes acciones estratégicas responden a propuestas preliminares que surgen de la presente investigación. Sin embargo, al considerar que la recomendación principal consiste en desarrollar un proceso integral de planificación con enfoque prospectivo o a largo plazo, estas son solo insumos para ser retomados en el desarrollo de la metodología planteada.

La propuesta consiste en iniciar el proceso con un análisis retrospectivo de los cursos de acción realizados y que conduzca a materializar el cierre de las brechas entre la situación actual y la deseada. Para Córdova (2011, citado por Moreno et al., 2017):

Las acciones estratégicas conforman un plano de proyecto de cambio. Igualmente, son intencionales y reflexivas. Siempre persiguen un objetivo como parte de un plan sustantivo o proyecto de cambio, y se llevan a efecto. Se desarrolla con la participación o intervención de otros actores. (p. 3)

El termino estrategia, en relación con las empresas, se enfoca en los cursos de acción para el logro de los objetivos; la organización que no planifica sus estrategias toma las decisiones de manera improvisada e inestable. En el campo más empresarial, las organizaciones tienen grandes retos para orientar el desarrollo a largo plazo. Sobre el tema, Ogliastri (2004) sostiene:

ante este problema se pueden distinguir siete escuelas: la clásica de Harvard, la de objetivos e indicadores estratégicos de gestión, la de planeamiento estratégico, la escuela japonesa, la de estrategia y estructura, la de estrategia competitiva, y la escuela centrada en recursos internos (...) Las diferentes escuelas de planificación

estratégica responden a momentos concretos del desarrollo de las empresas, y el conocimiento administrativo no surge en el vacío sino dentro de circunstancias propicias, de tipo social, económico y empresarial. (pp. 8-10)

Las acciones estrategias muestran las características del resultado final o visión de la organización. Por lo tanto, es necesario que la asociación ponga en marcha un modelo de planificación estratégica con una metodología que oriente la estrategia hacia la formulación de las acciones para seguir la ruta al fortalecimiento de la gestión, con el fin de mejorar los servicios que se ofrecen a las unidades microempresariales.

Tomando como base los hallazgos de la investigación, tanto las personas líderes de la organización como la investigadora reconocen que el recurso de mayor valor con que cuentan es el recurso humano, por lo que la recomendación fundamental es potenciar el rol de las mujeres tanto en el ámbito de la organización como propiamente en el desenvolvimiento de las unidades microempresariales.

La propuesta metodológica que se desarrolla a continuación no responde a un modelo en específico, sino que se ha tratado de construir un enfoque ajustado a la condición de la organización. De este modo, se consideran los componentes de: pensamiento estratégico, visión a largo plazo, ejes, objetivos y metas estratégicas. A partir de la construcción de estos, se deberán proponer las acciones tácticas orientadas a generar capacidades en la organización, lo cual repercutiría en el éxito de las acciones operativas.

La presente propuesta se orienta a definir la metodología que la organización debe seguir para fortalecer el componente de planificación, y potenciar desde allí, las áreas detectadas como débiles en el proceso investigativo.

4. 12. 3 Propuesta metodológica para el fortalecimiento del componente de planificación

Resumen

La presente propuesta se fundamenta en la necesidad de potenciar las capacidades de gestión de la organización Heredia por Media Calle. Para ello se propone una metodología que se enfoque en generar capacidades organizacionales para mejorar los procesos internos y externos a partir de los recursos con que cuenta la organización. Se considera importante que la metodología aplicada permita definir los componentes estratégicos, los tácticos y los operativos, con el objetivo de obtener un plan integral que permita, en primera instancia, el fortalecimiento de la organización. Este sería el punto de partida que garantizaría una mejora significativa en los servicios ofertados a las mujeres empresarias afiliadas, con lo cual, se lograría fortalecer y desarrollar las capacidades para que den un salto en materia productiva y financiera.

Objetivo

Proponer la metodología para implementar un proceso de planificación estratégica, táctica y operativa en la Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle, para potenciar capacidades de gestión y la posibilidad de soportar con mayor pertinencia las demandas de las mujeres empresarias afiliadas.

Justificación

Esta organización cuenta con capital humano que se encarga de desarrollar los procesos de gestión desde un trabajo totalmente voluntario, apoyándose únicamente en alianzas con instituciones públicas y privadas que cooperan a través de capacitaciones y asistencia técnica. Sin embargo, y con base en los hallazgos de la investigación, se determina la necesidad de fortalecer las capacidades y los procesos de gestión interna. Con esta acción, se estarían robusteciendo los servicios que reciben las mujeres asociadas, generándose, a su vez, una mayor capacidad productiva y de gestión.

Ante la determinación de que los procesos de gestión se desarrollan sin una claridad previa y basada en acciones definidas en el marco de las necesidades que se van detectando, es de suponer la necesidad de reforzar los procesos de planificación, con lo cual el impacto en el éxito de las actividades microempresariales sería mucho mayor.

Tanto el accionar de la Junta Directiva como el de las comisiones de trabajo se sustentan en la experiencia, sobre todo, de una persona, cuyo rol en el éxito de la organización es fundamental. Por lo tanto, ante su ausencia, es muy probable que la organización no tenga la capacidad de sobrevivir. Este es otro elemento que justifica la urgente necesidad de fortalecer sus procesos de planificación.

El 75% de las microempresas asociadas permanecen en condiciones poco estables y no logran superar su condición de autoempleo. En un alto porcentaje de estas, los recursos generados por la actividad tampoco permiten la asignación de un salario mínimo a su propietaria, por tanto, robustecer la organización es el primer paso para generar las capacidades necesarias para, posteriormente, proyectarse a fortalecer las condiciones de las microempresas y de las mujeres propietarias.

4. 12. 4 Sobre los componentes y las etapas de la metodología propuesta

A continuación, se describen las diferentes etapas que debe desarrollar la organización para fortalecer el componente de planificación, desde donde se podrá definir tanto el futuro más conveniente y deseado para la organización como la ruta para lograrlo. Es importante anotar que la propuesta del componente estratégico-prospectivo está basada en los planteamientos de planificación estratégica y prospectiva planteados por Francisco José Mojica y Michel Godet. Por su parte, el componente táctico y operativo es un aporte de la investigadora, quien se apoya en los planteamientos tradicionales de planificación, e intenta hacer una integración que le permita a la organización definir sus lineamientos a largo plazo y, a la vez, articularlos con los planes a mediano y corto plazo. Esto se expone en la siguiente figura:

Figura 3

Metodología para la planificación con enfoque prospectivo



Fuente: Elaboración propia con base en los planteamientos de prospectiva de Mojica y Godet, y en los enfoques tradicionales de la planificación.

Una metodología con un enfoque prospectivo y estratégico es fundamental para vincular la planificación con la anticipación de posibles escenarios futuros. Esta metodología se basa en el conocimiento del pasado y del presente para prever la incertidumbre y diseñar el futuro más favorable. La clave radica en la formulación de diversos escenarios futuros y en la elección de aquellos que mejor se ajusten a la información clave para el mediano y largo plazo. Según Godet (2007), “Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se mezclan, de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica” (p.7).

1. Etapa de exploración sobre el estado del arte del sector de artesanías en el país

En este punto, se realiza un análisis de la condición pasada y presente del sector de artesanías, así como de las tendencias internacionales y nacionales de dicho sector de la

economía, con el objetivo de comprender las relaciones e interacciones que explican su comportamiento. Mojica (2006) sostiene que esta etapa consiste en estudiar la situación actual de la organización, comprendiendo su comportamiento económico, social, cultural, político y ambiental. Sostiene que, para los efectos, es importante preguntarse cómo es hoy la organización y también cómo era en el pasado, haciendo un análisis retrospectivo de la organización. Textualmente afirma: “Esta información no es solamente cualitativa sino tratamos de lograr mediciones e indicadores de los fenómenos, es decir, nos interesa obtener cifras que puedan respaldar las condiciones actuales e históricas de la organización” (p. 36).

2. Etapa de identificación de los factores de cambio y variables críticas |

Consiste en identificar las tendencias y los factores de cambio que, en a corto, mediano o largo plazo pueden influir en el futuro de la producción y venta de artesanías. Esto, a su vez, permitirá definir los factores críticos para el éxito de la organización. En relación con la definición de los factores de cambio, Mojica (2006) sostiene: “son fenómenos sobre los cuales no tenemos certeza con respecto a su evolución en el futuro. Son de índole: económica, cultural, social, ambiental, científica, política” (p. 37). Este análisis será fundamental para visualizar, de manera anticipada, las tendencias que podría estar siguiendo este sector. En esa misma línea, Mojica et al. (2011) consideran los factores críticos como factores de cambio de capital importancia para analizar el futuro de una organización o territorio.

3. Etapa de identificación de actores institucionales y organizacionales.

Aquí se deben identificar los actores que interactúan en el desarrollo de las actividades de la microempresa de artesanías y que, de alguna manera, influyen o no en el éxito de la organización y de sus unidades microempresariales asociadas. Consiste en determinar el papel que cada institución, organización o empresa asume en el marco del desarrollo del sector de artesanías en general y, en particular, en el sector de mujeres microempresarias. Mojica (2006) afirma que es necesario reconocer los grupos humanos o ‘actores sociales’ que están presentes de manera oculta en los fenómenos estudiados. Según su planteamiento,

quien elabora el proceso de planificación debe estudiar y comprender el comportamiento de los actores sociales que tienen relación con las variables que se han considerado como estratégicas para el éxito de la organización, “se reconocen los retos implícitos o explícitos que están afrontando y se precisan las posibles jugadas o estrategias, como si se tratara de una partida de ajedrez” (p. 41).

4. Etapa de construcción de la visión o la narrativa de los posibles escenarios.

Consiste en la definición de supuestos o hipótesis que permitan construir una narrativa o visión de futuro para la organización. Esta visión de futuro debe incluir los valores que la empresa quiere promover, así como los aportes que espera brindar a sus microempresas asociadas. De esta manera, se establece un proceso que guía la definición de la visión a largo plazo y se identifican los beneficios que la organización puede ofrecer a sus asociados. Mojica et al. (2011) sostienen “que los escenarios se obtienen a partir de las hipótesis de futuro que provienen de las “variables estratégicas”. Se diseñan varios escenarios con el objeto de compararlos y elegir la imagen de futuro más conveniente” (pp. 7-8). Continúa planteando que el escenario más conveniente para la organización será aquel en donde se una la información recabada con los factores de cambio. “En este punto converge toda la información que se ha recabado hasta el momento actual, en particular, las ideas que provienen de las tendencias y mejores prácticas mundiales. El diseño del futuro se logra necesariamente a través de la redacción de escenarios” (Mojica, 2006, p. 41).

5. Etapa para el diseño de la estrategia.

Los aportes generados para este nivel de avance de la propuesta metodológica serán los insumos para definir cómo posicionar a la organización en ese futuro definido y narrado en el escenario. Los componentes de este aporte deberían ser: áreas estratégicas, objetivos estratégicos y a largo plazo, metas e indicadores estratégicos. Con respecto a las áreas estratégicas, Mojica et al. (2011) comentan que sus componentes, además de ser diseñados, deben ser puestos en práctica, es decir, que deben pasar de la anticipación a la acción. Con el objetivo de orientar la construcción de esta etapa, en la siguiente tabla se expresan algunas

consideraciones particulares para este caso, las cuales deben ser consideradas a la hora de trabajar estos componentes:

Tabla 5

Nivel estratégico

COMPONENTE	CONSIDERACIONES
ÁREAS ESTRATÉGICAS	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión administrativa y financiera -Generación de valor -Inserción y sostenibilidad en los mercados -Alianzas estratégicas
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Orientados a mejorar los procesos de gestión interna -Desarrollar nuevos liderazgos -Fortalecer el área de comercialización -Generar valor desde la organización hacia las microempresas
METAS ESTRATÉGICAS	<ul style="list-style-type: none"> -Beneficios -Movilidad empresarial -Sostenibilidad - Recursos económicos -Gestión interna -Valor generado -Satisfacción
INDICADORES ESTRATÉGICOS	<ul style="list-style-type: none"> -Empresas exitosas -Empresas comercializando en mercados formales -Empresas exportando -Alianzas estratégicas -Empresas con capacidad de ahorro

Fuente: Elaboración propia, 2022.

6. Etapa de planificación táctica.

Aquí se deberán definir todas aquellas acciones orientadas a generar capacidades – organizacionales, tecnológicas, políticas, de liderazgo, instrumentales, administrativas, alianzas, captación de recursos, entre otras– en la organización. Estas se deben determinar en una especie de plan a mediano plazo que permita plasmar las actividades que se deberán desarrollar en el próximo quinquenio, para lograr generar las capacidades necesarias que

permitan a la organización dar soporte a todas las necesidades de las microempresas de las mujeres propietarias. Este plan debería contener: objetivos, metas, actividades, resultados y tiempo. En la tabla número 13, se dilucidan algunas líneas orientadoras para la etapa de construcción de este plan. Es importante tener presente que se deberán elaborar dos planes tácticos en el marco del plan estratégico prospectivo y, por lo tanto, los aportes aquí generados son solo posibles líneas de trabajo, dado que será el equipo de planificación y la Junta Directiva quienes, en su momento, tomarán las decisiones correspondientes.

Tabla 6

Nivel táctico

COMPONENTES	
LINEAS PARA LOS OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidades organizacionales -Nuevos cuadros de relevo -Dotar de recursos económicos a la organización -Contar con un plan estratégico-prospectivo a 10 años -Contar con capacidad para planificar táctica y operativamente -Crear una estructura organizativa y sólida con participación -Generar sinergias colaborativas desde la institucionalidad hacia la organización -Capacidad tecnológica de la organización
LINEAS PARA ELABORAR METAS O ACCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de alianzas colaborativas -Cantidad de nuevas líderes -Tiempo de respuesta ante demandas de las asociadas -Conocimiento del plan estratégico -Recursos del fondo revolvente al servicio de las asociadas -Diseño de la estructura organizativa -Tecnología incorporada en los procesos de gestión -Capacidad de asesorar y capacitar -Capacidades de apoyo en mercadeo y ventas
RESULTADOS ESPERADOS	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad de respuesta a demandas de las empresas -Interiorización de los componentes estratégicos -Respuesta a las demandas a partir de las alianzas estratégicas -Recursos económicos para préstamos rápidos a las asociadas -Capacidad de asesorar en formalización y solicitudes de préstamos -Se cuenta con espacios de comercialización -Claridad de la planificación a corto, mediana y largo plazo
TIEMPO	El tiempo para desarrollar y alcanzar estas metas es de 5 años.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7. Etapa de planificación operativa

Consiste en construir el plan anual operativo, en donde se deben definir todas las acciones operativas que la organización estará realizando para dar soporte a las demandas de las mujeres empresarias. Dentro de esas posibles demandas, se destaca: capacitación técnica, capacitación en gestión empresarial, formación humana, capacitación en género, asesoría técnica, asesoría en gestión empresarial, asesoría en mercado y ventas, asesoría legal, participación en ferias, entre otras.

Este debería ser un instrumento que la organización trabaje de manera anual y que responda al cumplimiento de las acciones tácticas y al acompañamiento que la organización le estaría dando a las microempresas y a las mujeres propietarias. Se debe tener presente que, al responder a los niveles de planificación táctico y estratégico la organización debe analizar el avance que estaría proponiendo para cada uno de los 10 años, partiendo de que hay metas u objetivos que no se podrían estar cumpliendo en uno o dos años, mientras que otros demandan un trabajo permanente.

Es importante anotar que la organización deberá ir priorizando las acciones más urgentes e importantes en cada plan anual, teniendo como horizonte el cumplimiento de la visión o la narrativa del escenario de futuro, el cual debería tener un tiempo de, al menos, 10 años. Este instrumento de planificación debería tener: objetivos, metas, actividades, tiempo, recursos y responsables. A continuación, se aporta un formato para la presentación del documento final:

Tabla 7

Formato para elaborar el Plan Operativo. Planificación anual

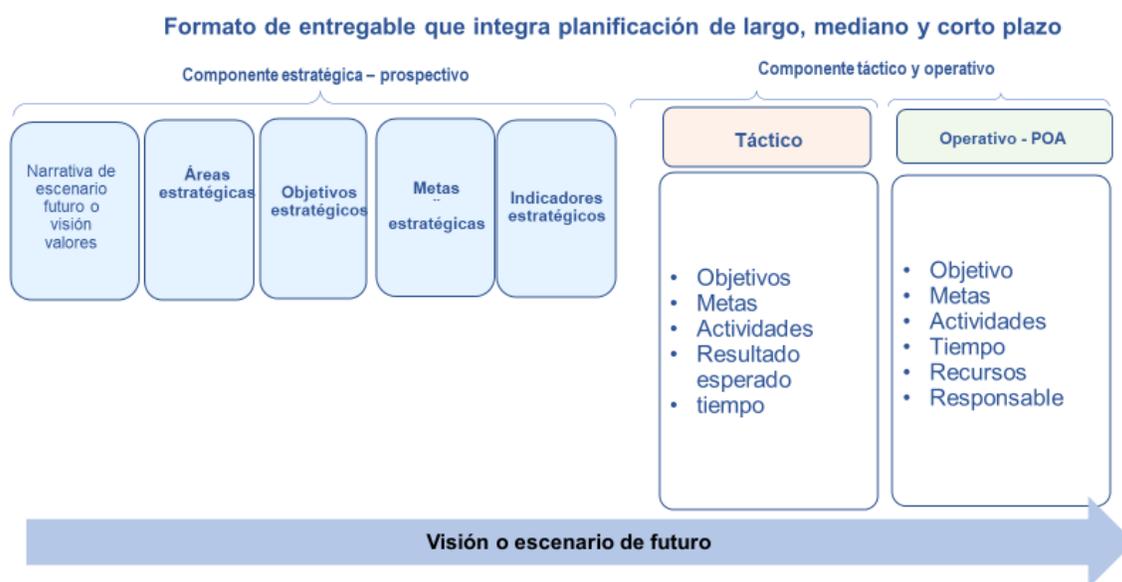
Objetivos a corto plazo	Metas	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Desde una perspectiva general, los resultados del desarrollo y puesta en práctica de la metodología descrita estarían generando un plan estratégico que integre, además, los componentes tácticos y operativos, lo cual se presenta en la siguiente figura:

Figura 4

Visión holística del resultado del proceso de planificación



Fuente: Elaboración propia a partir de procesos de planificación.

La Figura 4 expone el resultado final que se generaría con la implementación de la propuesta metodológica, en donde se relaciona el componente estratégico con el táctico y el operativo, cuyo resultado final sería un plan estratégico prospectivo para la Asociación de Mujeres Heredia por Media Calle. El efecto esperado con la implementación del plan sería la generación de capacidades de gestión en la organización, con lo cual mejorarían los servicios prestados a las mujeres asociadas. Al mismo tiempo, se lograría el fortalecimiento de todas las unidades microempresariales asociadas.

Se debe agregar que los componentes del plan estratégico prospectivo a largo plazo (10 años) serán totalmente concluidos en el primer proceso de planificación. En cuanto al

primer plan táctico (5 años), este deberá responder a las primeras prioridades de generación de capacidades de la organización. Mientras tanto, las menos urgentes serán asumidas en el segundo plan táctico, que deberá ser construido cinco años después. Con respecto a la planificación operativa, se aclara que, en este proceso, se deberá elaborar el primero de diez planes operativos que se deberán construir durante los diez años de vigencia del plan estratégico prospectivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña, y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. GTZ-DESCA, CEPAL, CENPROMYPE.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_es.pdf
- Arce Brenes, J., & Villalobos Chacón, T. (2021). *Estado Situacional PYME en Costa Rica 2021*. Serie 2015 – 2019.
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>
- Arias, R., & Muñoz, J. (2007). La Reforma Económica y su impacto social en Costa Rica durante el período de Ajuste Estructural: apuntes críticos para el análisis. *Economía y Sociedad*, enero-diciembre(31 y 32), 5-34.
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/172/131>
- Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Planificación Estratégica como instrumento de la gestión por resultados*. CEPAL.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (8 de marzo de 1990). *Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer* [Ley N°7142]. Diario Oficial La Gaceta N° 59. <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/873/Ley%20No.7142.pdf>
- Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (12 de noviembre de 2014). *Ley Sistema de Banca para el Desarrollo* [Ley N° 8634]. Sistema Costarricense de Información Jurídica.
[.http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63047](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=63047)

- Azuero, A.E. (2018). Significatividad del marco metodológico en el desarrollo de proyectos de investigación. *Revista Arbitraria Interdisciplinaria KOINONIA*, IV(18), 110-123.
- Barahona, M., & Mora, H. (2000). Las políticas sociales: de instrumentos compensatorios y subordinados de la política económica a eje central de una ética del desarrollo. *Económica y Sociedad*, (Número especial), 123-134. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/1552/1471>
- Batliwala, S. (1997). El significado del empoderamiento de las mujeres: Nuevos conceptos desde la acción. En M. León (Ed.), *Poder y empoderamiento de las mujeres* (pp. 187-211). <https://bibliotecaiztapalapauin.files.wordpress.com/2018/07/podermujer2.pdf>
- Beltrán, J., Carmona, M.A., Carrasco, R., Rivas, M.A., & Tejedor, F. (2002) *Guía para una gestión basada en procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología. <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2016/09/guiagestionprocesos.pdf>
- Bernal, C.A. (3Ed.). (2010). *Metodología de la investigación*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Centro de Información Jurídica en Línea. (s.f.). *Asociaciones de Costa Rica*. CIJUL. <https://www.corteidh.or.cr/sitios/observaciones/2/XXII/Ley%20asociaciones%20C.R..pdf>
- Chiavenato, I (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill Educación. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (1996). América Latina: Población Económicamente Activa, 1980 - 2025. *Boletín Demográfico, Año XXXII(64)*, 37-38. <http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39524/S9900562.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2005). Indicadores sociales en América Latina y el Caribe. *CEPAL-SERIE Estudios estadísticos y prospectivos*, (34), 7-82.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4735/S05707_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2006 - 2017). *Empleo en América Latina y el Caribe. Textos seleccionados 2006-2017*. CEPAL. https://www.cepal.org/sites/default/files/publicatin/files/42488/S1700624_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2007 - 2018). *La medición del trabajo no remunerado de cuidados: las encuestas de uso del tiempo*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44361/1/S1801102_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2009). *Manual de la Micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. CEPAL, GTZ. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequeha_Mediana_Empresa_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010). *Undécima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe*. CEPAL. https://www.cepal.org/mujer/noticias/noticias/1/41081/QueEstado_rev1.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (Enero, 2010). *Mujeres Emprendedoras en América Latina y el Caribe: realidades, obstáculos y desafíos*. CEPAL *Serie mujer y desarrollo*, (93), 3-83. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5818/1/S0900676_es.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014). *Métodos y aplicaciones de la planificación regional y local en América Latina*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36967/S201436_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2018). *Bases conceptuales para analizar los cuidados en América Latina y el Caribe*. CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44361/1/S1801102_es.pdf

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2019). Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo. *CEPAL Serie asuntos de género*.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44408/4/S1801209_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2019). *Quincuagésima Octava Reunión de la Mesa Directiva de la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe: Nudos Estructurales de la Desigualdad de Género en América Latina y el Caribe*.
https://repository.eclac.org/bitstream/handle/11362/44409/S1801193_es.pdf.txt
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2021). *La pandemia del COVID-19 generó un retroceso de más de una década en los niveles de participación laboral de las mujeres en la región*. CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/comunicados/la-pandemia-covid-19-genero-un-retroceso-mas-decada-niveles-participacion-laboral>
- Constitución Política República de Costa Rica. (1949). *Título IV: Derechos y Garantías Individuales*. <https://pdba.georgetown.edu/Parties/CostaRica/Leyes/constitucion.pdf>
- Contreras, E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, (35), 152-181.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Convención Sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer. (1979). *Los Estados partes en la presente Convención*. CEDAW.
https://www.oas.org/dil/esp/convencion_sobre_todas_las_formas_de_discriminacion_contra_la_mujer.pdf
- Cordero, J.A. (2000). El crecimiento económico y la inversión: El caso de Costa Rica. *Serie Reformas Económicas*, 52.
https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7533/S2000554_es.pdf
- Díaz, M. (2020). Gestión Empresarial e innovación: Un abordaje desde una perspectiva psicopedagógica. *Gestión Empresarial & Innovación*, 1(MMXVI), 10-13.
<http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-vol-1.pdf>

- Estado de la Nación. (2010). *Decimoséptimo Informe Estado de la Nación Emprendimiento en Costa Rica*. PEN.
- Estado de la Nación. (2012). *Decimonoveno informe estado de la nación en desarrollo humano sostenible. Informe Final, Políticas de apoyo a la Pyme: a diez años de la ley 8262*. PEN.
- Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (2017). *Equidad e integración social*. PEN.
- Estado de la Nación. (2015). *Vigésimosegundo Informe de Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible*. PEN.
<http://196.40.23.179/sd/Documents/difusion/Estado%20de%20la%20Nacion%202022.pdf>
- Estado de la Nación. (2020). *La pandemia de COVID-19 produce el shock productivo, fiscal y social potencialmente más grave en la historia moderna del país*. PEN.
<https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2020/11/RESUMEN-EN-26-2020-WEB.pdf>
- Flores, B. (26 de septiembre de 2018). El 90% de las mipymes en el país se financia con ingresos propios. *La República*. <https://www.larepublica.net/noticia/el-90-de-las-mipymes-en-el-pais-se-financia-con-ingresos-propios>
- Garcés, H. (2000). *Historia de la Investigación*. Ediciones Abya-Yala.
https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1356&context=abya_yala
- García, M. (2005). Promoción y fomento del autoempleo. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, 81, 99-122.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1395135>
- Glejberman, D. (2012). *Conceptos y definiciones: Desempleo y personas fuera de la fuerza de trabajo*. Centro Internacional de Formación. OIT.
https://nanopdf.com/download/desempleo-y-personas-fuera-de-la-fuerza-de-trabajo_pdf

- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. PROSPEKTIKER. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>
- Güezmes, A., Scuro, L., & Bidegain, N. (2022). Igualdad de género y autonomía de las mujeres en el pensamiento de la CEPAL 1. *El trimestre económico*, 89(353), 311-283. https://oig.cepal.org/sites/default/files/1416-texto_del_articulo-17700-5-10-20220110.pdf
- Gutiérrez Andrade, O.W. (2007). Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa. *Perspectivas*, 20, 7-28. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331002.pdf>
- Hamui, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Revista Metodología de Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60.
- Hernández Orozco, C. (2011). *Planificación y programación*. EUNED.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M.P. (6Ed.). (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Interamericana Editores. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Nacional de las Mujer. (2011). *Primer Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica*. INAMU. <https://www.inamu.go.cr/documents/10179/275546/INAMU+Primer+Estado+de+los+Derechos+de+las+Mujeres+en+CR.pdf/b619b6a4-7294-409e-98f0-87f894b3a05e>
- Instituto Nacional de la Mujer. (2015). *Segundo Estado de los Derechos Humanos de las Mujeres en Costa Rica*. INAMU. <https://www.inamu.go.cr/documents/10179/275546/INAMU+Segundo+Estado+de+los+Derechos+de+las+Mujeres+en+CR.pdf/1c7e2cf5-3288-422d-9d84-e8671e056340>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Encuesta Continua de Empleo al Cuarto Trimestre. Resultados Generales*. INEC. <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/receiv2017.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares*. INEC. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-microempresas-los-hogares>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Encuesta Nacional de Uso del Tiempo*. INEC. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-uso-del-tiempo>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Encuesta Continua de Empleo al Cuarto Trimestre. Resultados Generales*. INEC. <https://www.inec.cr/sites/default/files/documetos-biblioteca-virtual/receivt2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Encuesta Nacional de Hogares*. INEC. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-hogares>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares*. INEC. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-microempresas-los-hogares>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares*. INEC. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-microempresas-los-hogares>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). *Encuesta Nacional de Microempresas de los Hogares*. INEC. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-microempresas-los-hogares>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021). *Encuesta Nacional de Hogares*. INEC. <https://inec.cr/estadisticas-fuentes/encuestas/encuesta-nacional-hogares>
- Jiménez, R., & Morales, N. (2012). Discriminación salarial en el mercado de trabajo en los noventas. *Revista Ciencias Económicas*, 30(2), 31-51. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/8006>

- Lara, S. (2006). *Las metas del milenio y la igualdad de género: el caso de Colombia*. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5801-metas-milenio-la-igualdad-genero-caso-colombia>
- Lebendiker Fainstein, M., Herrera González, R. & Velásquez López, G. (2014). *Reporte Nacional 2014: La situación del Emprendimiento en Costa Rica. Una perspectiva local sobre emprendimientos, retos y crecimientos en Costa Rica*. Global Entrepreneurship Monitor – GEM. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-costa-rica-2014-report>
- Lopera, M. (2014). Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo. *Gerencia y Políticas de Salud*, 13, 28-43. <https://www.redalyc.org/pdf/545/54531419003.pdf>
- Meza, R., Morales, C., E & León, J. (2003). *Planificación Operativa*. Unidad Regional de Asistencia Técnica. https://www.academia.edu/20276343/Planificaci%C3%B3n_operativa
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2002). *Reglamento General a la Ley No. 8262 de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas* [N° 33111]. <https://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/37121.pdf>
- Ministerio de Economía Industria Comercio. (2012-2017). *Estudio Situacional de PYME*. MEIC. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>
- Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2015). *Decreto Ejecutivo N°39295-MEIC*. Artículo 3 [Capítulo I]. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/legislacion/pyme/39295.pdf>
- Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2021). *Estado de situación PYME en Costa Rica. Serie de tiempo 2015 – 2019*. MEIC. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2021/pyme/DIGEPYME-INF-038-2021.pdf>

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Granica.
- Mojica, F.J. (2006). Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122-131. <https://www.redalyc.org/pdf/910/91014117.pdf>
- Monge-González, R., & Torres-Carballo, F. (16 de octubre de 2014). *La dinámica de la iniciativa empresarial en Costa Rica: Un análisis de la entrada, salida y crecimiento de las empresas* [Presentación en foro]. Foro Una Mirada Retrospectiva del Emprendedurismo en Costa Rica: Futuros Retos y Oportunidades. Universidad Estatal a Distancia, Sabanilla, Costa Rica. <https://www.uned.ac.cr/ocex/images/stories/PPT%20CAATEC%20Dinamica%20de%20la%20iniciativa%20empresarial%202014.pdf>
- Mora Guerrero, J.C. (2020). *La informalidad del empleo en Costa Rica. Caracterización y recomendaciones*. FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG. <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/16559.pdf>
- Ogliastri, E. (2004). *Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. INCAE Business School. https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Ogliastri/publication/315474831_Ogliastri_Enrique_Manual_de_Planificacion_Estrategica_Siete_modelos_para_hacer_un_plan_estrategico_INCAE_Costa_Rica_2004_quinta_edicion_23000_ejemplares_impresos_hasta_2009/links/58d13877aca272380eca21c8/Ogliastri-Enrique-Manual-de-Planificacion-Estrategica-Siete-modelos-para-hacer-un-plan-estrategico-INCAE-Costa-Rica-2004-quinta-edicion-23000-ejemplares-impresos-hasta-2009.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (2016). *Derechos Humanos*. ONU. <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/human-rights/index.html>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias de 2016*. OIT. https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf
- Organización Naciones Unidas. (s.f.). *Desafíos Globales. Derechos Humanos*. Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/global-issues/human-rights>

- Palacio, J. (2007). Los procesos psicosociales desde la Psicología Social Psicológica [Seminario]. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24758w/S6_R2.pdf
- Pérez, B., & Osornio, L. (2021). De la intervención al acompañamiento. Una propuesta para construir conocimiento desde nuestra experiencia encarnada en Trabajo Social. *Itinerarios de Trabajo Social*, 1, 7-1. <https://revistes.ub.edu/index.php/itinerariosts/article/view/its.v0i1.32484/32954>
- Petry, P., & Lebediker, M. (2011). *Decimoséptimo Informe Estado de la Nación (2010) El emprendedurismo en Costa Rica, informe final*. CONARE. <https://repositorio.conare.ac.cr:8443/rest/bitstreams/0ae83ab9-a60e-472d-ba22-f93a7322474d/retrieve>
- Pichardo, A. (1997). *Planificación y programación social. Definición general: Proceso de análisis y cálculo que orienta la toma de decisiones*. LUMEN/HVMANITAS. <https://planificacionyadministracion.files.wordpress.com/2019/04/pichardo-muniz-planificacion-y-programa-social-.pdf>
- Pizarro, T.M. (2019). El amor en los tiempos del cuidado: Las jubilaciones del ama de casa como bifurcaciones del trabajo reproductivo no remunerado. *De Prácticas y Discursos Cuadernos de Ciencias Sociales*, 8(12), 1-31. <https://revistas.unne.edu.ar/index.php/dpd/article/view/4032>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, setiembre 2006, 1-16. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Pucca, R. (2021). No es amor, es trabajo no pago: el trabajo reproductivo como un caso de ausencia de reconocimiento. Análisis de sus causas subyacentes. *Revista Electrónica. Instituto de Investigaciones Ambrosio L. Gioja*, 25, 41-66. <http://www.derecho.uba.ar/revistas-digitales/index.php/revista-electronica-gioja/article/view/510/pdf>
- Pymes, El Financiero. (2015). La muerte de las pymes: ¿Cuán tiempo duran los pequeños negocios y por qué? *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/la->

muerte-de-las-pymes-cuanto-tiempo-duran-los-pequenos-negocios-y-porque/QMKIITYSUFENHADJA3UEFSQO5E/story/

República de Costa Rica. (1988). *Reglamento a la Ley de Asociaciones N° 218. Decreto Ejecutivo N° 18670-J* [Capítulo VIII, Asociaciones de Bienestar]. https://fome.ucr.ac.cr/media/legislacion/2016/29/2._REGLAMENTO_A_LA_LEY_DE_A_SOCIACIONES.pdf

Rivera, G. P. (1998). Marco teórico, elemento fundamental en el proceso de investigación científica. *Revista Tópicos de Investigación y Posgrado*, 5(4), 233-240. <https://bivir.uacj.mx/reserva/documentos/rva200334.pdf>

Roca, J. (1991). Percepción social. *Percepción Usos y Teorías*, (25), 9-14. <https://es.scribd.com/document/101196313/JOSEP-ROCA-Percepcion-Usos-y-Teorias>

Sánchez, X. (s.f.). *Cómo debe ser una empresa moderna del siglo XXI según Rodolfo Carpentier*. *Emprenderalia Magazine*. <https://www.emprenderalia.com/como-debe-ser-una-empresa-moderna-del-siglo-xxi-segun-rodolfo-carpentier/>

Soave, M., Bazán, M., Chávez, L., Ferrer, C., Huespe, T., Muzio, S., & Saavedra, M. (2015). Aproximación al Concepto de Salud Mental Vigente de una Perspectiva Psicoanalítica. *Anuario de Investigaciones de la facultad de Psicología*, 2(1), 54-72. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/aifp/article/view/13197/13397>

Torres, A. (2013). *Sobre el concepto de formación*. Milenio. <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/sobre-el-concepto-de-formacion>

Trejos, D., & Montiel, N. (1999). *El capital de los pobres en Costa Rica. Acceso, utilización y rendimiento* (Informe final del proyecto de la Red de Centros de Economía Aplicada del Banco Interamericano de Desarrollo: Los Recursos y Activos de la Población Pobre de América Latina). https://www.researchgate.net/publication/46548231_El_capital_de_los_pobres_en_Costa_Rica_Acceso_utilizacion_y_rendimiento

- Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Privado. (s.f). *Las Mujeres en la gestión y desarrollo empresarial*. UCCAEP.
<https://www.uccaep.or.cr/images/content/agendas-competitividad/Lasmujeresenlagestionydesarrolloempresarialv.pdf>
- Vaca, I. (2019). Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo. *CEPAL Serie Asuntos de Género*, 154, 1-69.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44408/4/S1801209_es.pdf
- Vargas, M. (1994). Sobre el concepto de la percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.
<https://alteridades.izt.uam.mx/index.php/Alte/article/viewFile/588/586>
- Varela, N. (1Ed.). (2008). *Feminismo para principiantes*. Ediciones B.S.A.
- Villalba, C. (2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. *Punto de Vista*, IV(7), 51-72. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776917.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1. Entrevista sobre el trabajo de la Junta Directiva de la Asociación Heredia por Media Calle

Guía entrevista semiestructurada

Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia

Fecha:

Entrevista: **Junta Directiva**

Responde al primer objetivo específico de la investigación.

Introducción

La investigación **pretende mostrar la gestión de la Junta Directiva** y la metodología aplicada en el desarrollo de las ideas empresariales de las mujeres de la asociación.

Características de la entrevista: Semiestructurada con preguntas abiertas para intentar recoger la mayor cantidad de datos, es parte del Trabajo Final de Graduación de la estudiante, la información es confidencial se utilizará con discreción solo para esta investigación.

Tiempo aproximado 45:00 – 1:00 hora

1. Hasta ahora, ¿cuáles son los principales aportes que la organización brinda a las empresarias asociadas?

2. ¿Podría comentar como está organizada la asociación de mujeres?

3. ¿Cada cuánto se reúne la Junta Directiva con las mujeres que conforman la organización? _____
4. ¿Cómo definen el tipo de servicio que le brindan a las mujeres empresarias?

5. ¿Realiza la Junta Directiva algún tipo de evaluación de los servicios que presta a sus asociadas? _____
6. ¿Qué apoyos les brinda la organización a las mujeres empresarias para impulsar su empresa? _____

Anotar cuáles de los siguientes, sin mencionarlos. Producción, financiamiento, diseño de productos o servicios, mercadeo y ventas, administración del negocio, contabilidad, otros.

7. ¿Se lleva en la organización el control de actas o de acuerdos? _____
8. ¿Qué opinión tiene usted del desenvolvimiento de la Junta Directiva? _____
9. ¿Qué opinión tiene usted del grupo de mujeres asociadas? _____
10. ¿Según su criterio cuáles deben ser los principales recursos que la organización debe brindar a las mujeres empresarias asociadas? _____
11. ¿Qué tipo de mejoras propone para incrementar el desenvolvimiento de la organización? _____
12. ¿Cómo incentivan la innovación en las empresas, sobre todo en mercadeo? _____

“Gracias por su apoyo”

ANEXO 2. Entrevista sobre la percepción de las mujeres asociadas y las particularidades de sus experiencias empresariales, los servicios que les brinda la organización.

Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia

Fecha:

Entrevista: **Asociadas**

Responde a los objetivos específicos 2 y 3, de la investigación.

Introducción

La investigación **pretende mostrar la percepción de las mujeres asociadas sobre las particularidades de sus experiencias empresariales** a partir de los servicios y apoyos que les brinda la asociación.

Características de la entrevista: Es una entrevista semiestructurada de preguntas abiertas con el fin de recopilar la mayor cantidad de información.

Es parte del Trabajo Final de Graduación de la estudiante, la información es confidencial se utilizará con discreción solo para esta investigación. Se aplicará a las mujeres empresarias de la asociación.

Tiempo aproximado 45:00 – 1:00 hora (**Asociadas**)

Datos personales

1. Nombre _____
2. Teléfono celular _____
3. ¿A qué actividad se dedica su empresa? (comercio, servicios, producción)

Condiciones de la empresa

1. ¿Podría hablarme de su empresa, cuáles son sus fortalezas, debilidades u obstáculos?

2. ¿Cuánto tiempo tiene de haber iniciado con su empresa?

3. ¿Ha tenido inconvenientes, obstáculos para sostener su negocio en el mercado?

4. ¿Su empresa funciona en la informalidad o se encuentra inscrita en Hacienda? ¿Tiene su empresa formalización?
5. Si pudiera formalizar su negocio, ¿esto mejoraría la productividad de su empresa?

6. ¿Podría comentar cómo inicia su actividad, considera que ha logrado cumplir con sus objetivos iniciales? _____
7. ¿Cuál fue la procedencia del capital con que inició su negocio?
 - a. Propio
 - b. Institución pública. ¿Cuál? _____
 - c. Institución privada. ¿Cuál? _____

d. ONG ¿Cuál? _____

8. ¿Ha solicitado usted crédito para su empresa?

a. Sí () b. No ()

¿Por qué?

9. ¿Podría comentar cómo administra su empresa, qué tipo de instrumentos aplica para llevar el control de sus ingresos y egresos?

10. ¿Cuál es el mercado en donde coloca su producción y a quiénes va dirigido su producto?

11. ¿Comercializa sus productos por Internet?

12. ¿Recibe pagos con tarjetas, transferencias u otros medios de pago?

13. Durante los últimos dos años, ¿ha insertado nuevos productos en su oferta?, ¿podría describirlos?

14. ¿Qué opinión tiene de la Asociación Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines Heredia por Media Calle?

15. ¿Qué beneficios obtiene de la organización? _____

16. ¿Qué tipo de apoyo ha recibido de la organización o de otras organizaciones públicas y privadas? _____

17. ¿Está satisfecha con ser parte de esta organización?

18. Si estuviera en sus manos, ¿qué cambios haría en la organización?

“Gracias por su apoyo”

ANEXO 3. Instrumento utilizado en el trabajo de campo para identificar los aspectos favorables y desfavorables de la organización y las unidades microempresariales

Tabla 8

Análisis FODA

Objetivo	Tareas	Actividades	Impacto
Elaborar una propuesta de acciones estratégicas que permita el fortalecimiento de las habilidades de gestión en las mujeres asociadas, para un desenvolvimiento más eficiente de las unidades empresariales.	1. Dinámica	Dinámica, falso o verdadero.	Romper el hielo entre los participantes, para generar confianza.
	2. Definir Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	-Explicar cómo se realizará el Análisis FODA. -Definir las reglas. -Iniciar entregando las tarjetas.	La información de las tarjetas evidenciará los factores favorables y desfavorables de la gestión, para determinar las estrategias para el mejoramiento de las empresas.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Guía para desarrollar análisis FODA

Responde al objetivo específico: 4

¿De qué manera la organización puede generar más y mejores aportes a las necesidades y aspiraciones de las mujeres asociadas a esta?

1. Iniciar explicando el motivo para aplicar el análisis FODA

2. Explicar las reglas (se hará entrega de una tarjeta de un tamaño de media página, con colores diferentes para cada pregunta. Las respuestas serán expresadas por medio de una idea.
3. Todas las respuestas se muestran en un paleógrafo colocado en un lugar visible.
4. Iniciar con la lluvia de ideas para trabajar el FODA

Momento 1.

Definir qué es una fortaleza y hacer la pregunta.

¿Cuáles son las fortalezas de la organización?

Momento 2.

Definir que es una debilidad y hacer la pregunta

¿Cuáles son las debilidades de la organización?

Momento 3.

Definir que es una oportunidad y hacer la pregunta.

¿Cuáles son las oportunidades de la organización?

Momento 4.

Definir que es una amenaza y hacer la pregunta.

¿Cuáles son las amenazas de la organización?

Momento 5.

Pedir que propongan acciones para aprovechar las fortalezas y las oportunidades, y para mitigar las amenazas y fortalecer las debilidades.

(Todo en el marco de contribuir al desarrollo y éxito de las empresas de las asociadas)

Los resultados se exponen en un paleógrafo, se eliminan los repetidos y se discuten los hallazgos.

Al finalizar, recoger los paleógrafos. La información, de la mano con las teorías de la investigación, ayudará para elaborar la propuesta de acciones que fortalezcan las habilidades de gestión en las mujeres asociadas que lleve a un mejor desenvolvimiento de las empresas.

Análisis FODA de la organización

Este análisis FODA se aplicó a la Asociación Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines Heredia por Media calle, para conocer la situación actual de la organización, los factores internos y los factores externos, con el fin de realizar los cambios necesarios para fortalecer los aportes brindados a las mujeres empresarias.

Este se realizó el 15 de diciembre del 2021 en asamblea de la Junta Directiva, con la participación de la Junta Directiva y un grupo de asociadas. Se solicitó a las participantes dar su opinión sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de la organización.

Tabla 9

Factores internos

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none">➤ Junta Directiva que trabaja con transparencia y amor.➤ División de funciones, comisiones de trabajo que permiten un mayor impacto para el cumplimiento de objetivos.➤ Alianzas con actores estratégicos de instituciones públicas y privadas, Gobierno Local, Red Local, Casa de la Cultura.➤ Apoyo psicológico que reciben se refleja en los resultados de sus emprendimientos.➤ Acompañamiento y seguimiento según capacidad de cada una.	<ul style="list-style-type: none">➤ Ausencia de un espacio físico propio adecuado (mercado) donde ubicar a sus asociadas por categorías para exhibición y venta de los productos.➤ La falta de reuniones presenciales (por pandemia) causa la pérdida de contacto con las asociadas.➤ Falta de compromiso de las asociadas para formar parte de las comisiones.➤ Falta de espacio físico en donde las asociadas ofrezcan sus talleres.➤ Cantidad de asociadas, renuncias y falta de pago de las cuotas.➤ Falta de Plan Operativo.

- Capacitaciones técnicas y formación en diferentes categorías de emprendimiento.
- Trabajo desde la visión de la organización para mejorar la calidad de vida de sus asociadas.
- Colaboración interinstitucional en temas como redes sociales, espacios en ferias, comercialización de los productos en plataformas web.
- Apoyo incondicional por igual.
- Metodología insuficiente para realizar evaluaciones del proceso en la organización.
- Falta de apoyo entre las asociadas cuando se presenta un incidente de irrespeto en espacio público.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a las fortalezas, la organización presenta factores importantes como la solidez de la Junta Directiva, las alianzas con actores estratégicos, el acompañamiento que se hace a las mujeres asociadas de forma individual y los diferentes apoyos en capacitaciones que se les brinda. Entre las debilidades, la más importante es que, a falta de la orientación de un Plan Estratégico porque se encuentra vencido, hay deficiencia en algunos de los procesos operativos de las unidades microempresariales; se encuentra la necesidad de un espacio físico donde comercializar los productos para que todas las mujeres puedan participar; además, hay una falta de motivación por parte de las asociadas para integrarse a los comités de trabajo.

Tabla 10

Factores externos

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Políticas gubernamentales que fomenten la creación de pymes.➤ Alianzas con actores estratégicos en el sector público y privado que brinden apoyo con recursos económicos.➤ Recursos tecnológicos que permitan potenciar el talento de las asociadas.➤ Acceso a plataformas gubernamentales que les permitan vender sus productos a nivel mundial.➤ Enlaces con bancos nacionales que permitan bancarizar las asociadas para ser sujetas de crédito.➤ Colaboración con recursos económicos para las asociadas que lo necesiten.➤ Constantes capacitaciones para innovar.	<ul style="list-style-type: none">➤ Limitada colaboración de la empresa privada y gobierno.➤ Necesidad de más espacios para la realización de las ferias.➤ Demasiada tramitología para la formalización de la empresa.➤ Desconocimiento de espacios de crecimiento intelectual y económico para fortalecer las economías de asociadas y, por ende, de la asociación.➤ Estatutos, directrices y protocolos obsoletos que no se ajustan a las necesidades actuales de la organización.➤ Pocos espacios que potencien y generen una economía estable y sostenible para las mujeres y sus emprendimientos.

Fuente: Elaboración propia, 2022

Del mismo modo, dentro de las oportunidades que se deben aprovechar están los enlaces que ha creado la organización con instituciones públicas y privadas y la normativa vigente dirigida a el fortalecimiento de las empresas lideradas por mujeres. De igual manera, su mayor amenaza es el exceso de trámites para la formalización.

Para conocer qué tan consolidada está la asociación, se hará una evaluación de los factores internos y externos encontrados.

Evaluación de factores externos

Hace referencia a una valoración objetiva donde se establece un valor diferente a los factores a evaluar. Los porcentajes de la ponderación están entre un 1% y un 100%. Para hacer la calificación de los factores, se asigna un valor entre 1 y 4. Aquellas oportunidades que reciban 4 son las favorables y deben aprovecharse al máximo; las que reciben un 3 son menos aprovechables; en cuanto a las amenazas, se calificará con 1 las mayores y con 2, las menores.

Para obtener el resultado ponderado, se multiplican entre sí las columnas ponderación y calificación. Luego se hace una sumatoria del ponderado; dará un número entre (1 y 4). Si este es menor a 2.5, significa que la organización presenta riesgos que debe superar, si es mayor a 2.5, la organización tiene seguridad de cumplir su objetivo estratégico.

La siguiente tabla presenta los factores externos encontrados en el diagnóstico realizado a la organización, sus respectivos valores y promedio ponderado según se estimó el impacto positivo o negativo para la asociación.

Tabla 11

Evaluación factores externos

Matriz evaluación de los factores externos de la asociación				
	Factor externo clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES	Políticas gubernamentales que fomenten la creación de pymes.	10%	4	0,4
	Alianzas con actores estratégicos en el sector público y privado que brinden apoyo con recursos económicos.	15%	4	0,6
	Recursos tecnológicos que permitan potenciar el talento de las asociadas.	10%	4	0,4
	Acceso a plataformas gubernamentales que les permitan vender sus productos a nivel mundial	15%	3	0,45
	Enlaces con bancos nacionales que permitan bancarizar las asociadas para ser sujetas de crédito.	5%	3	0,15
	Colaboración con recursos económicos para las asociadas que lo necesitan.	5%	3	0,15
	Constantes capacitaciones para innovar.	5%	3	0,15
	Limitada colaboración de la empresa privada y gobierno.	5%	2	0,1
	Necesidad de más espacios para la realización de las ferias.	10%	1	0,1
AMENAZAS	Demasiada tramitología para la formalización de la empresa.	10%	1	0,1
	Desconocimiento de espacios de crecimiento intelectual y económico para fortalecer las economías de asociadas y, por ende, de la asociación.	3%	2	0,06
	Estatutos, directrices y protocolos obsoletos que no se ajustan a las necesidades actuales de la organización.	3%	2	0,06

Pocos espacios que potencien y generen una economía estable y sostenible para las mujeres y sus emprendimientos.	4%	2	0,08
TOTAL	100%	34	2,8

Fuente: Elaboración propia, 2022

Después de realizar la evaluación de los factores externos, se obtuvo un resultado de 2.8, lo que demuestra que la asociación está afirmada y ha realizado cambios positivos con respecto al FODA del año 2017 que la han fortalecido.

Evaluación de factores internos

En la siguiente tabla, se presentan los datos de los factores internos fortalezas y debilidades encontradas en el diagnóstico. Cada uno de ellos recibe un valor para su ponderación entre 1% y 100%. Para la clasificación, el valor asignado será entre (1 y 4); luego se multiplica el valor de la ponderación y la clasificación entre sí para obtener el resultado ponderado, de esta forma, conoceremos la posición de organización, si es privilegiada o más bien desfavorable.

Luego se sumarán los valores de la columna Resultado ponderado, si el resultado es menor a 2.5, la organización tendrá que trabajar para cambiar esas debilidades antes de que se conviertan en amenaza, pero si es mayor a 2.5, la organización está comprometida con las asociadas y su gestión está yendo por buen camino.

Tabla 12

Evaluación factores internos

Matriz evaluación de los factores internos de la asociación				
	Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS	Junta Directiva que trabaja con transparencia y amor.	10%	4	0,4
	División de funciones, comisiones de trabajo que permiten un mayor impacto para el cumplimiento de objetivos.	10%	4	0,4
	Alianzas con actores estratégicos de instituciones públicas y privadas, Gobierno Local, Red Local, Casa de la Cultura.	10%	4	0,4
	Apoyo psicológico que reciben se refleja en los resultados de sus emprendimientos.	3%	3	0,09
	Acompañamiento y seguimiento según capacidad de cada una.	3%	3	0,09
	Capacitaciones técnicas y formación en diferentes categorías de emprendimiento.	5%	4	0,2
	Trabajo desde la visión de la organización para mejorar la calidad de vida de sus asociadas.	3%	3	0,09
	Colaboración interinstitucional en temas como redes sociales, espacios en ferias, comercialización de los productos en plataformas web.	5%	4	0,2
	Apoyo incondicional por igual.	3%	3	0,09
	DEBILIDAD ES	Ausencia de un espacio físico propio adecuado (mercado) donde ubicar a sus asociadas por categorías para exhibición y venta de los productos	15%	1

La falta de reuniones presenciales (por pandemia) causa la pérdida de contacto con las asociadas.	5%	2	0,1
Falta de compromiso de las asociadas para formar parte de las comisiones.	10%	1	0,1
Falta de espacio físico en donde las asociadas ofrezcan sus talleres.	3%	2	0,06
Cantidad de asociadas, renuncias y falta de pago de las cuotas.	5%	2	0,1
Falta de Plan Operativo.	10%	1	0,1
TOTAL	100%	34	2,57

Fuente: Elaboración propia, 2022

El resultado total fue de 2,57 en los factores internos, lo que indica que, en comparación con las debilidades, las fortalezas tienen un mayor impacto en la gestión de la asociación, por tanto, deben cuidar de seguir trabajando sobre ellas.

Análisis FODA unidades microempresariales

Se realizó con la ayuda de la Junta Directiva y un grupo de mujeres asociadas, a quienes se les solicitó que dieran respuesta a una serie de preguntas en las que debían expresar su percepción sobre la situación real de las unidades microempresariales. Se utilizaron tarjetas con un color específico para cada pregunta con el fin de guardar el anonimato de las respuestas. La información que se recolectó será utilizada para generar una base para formular una estrategia que ayude al fortalecimiento de los procesos de gestión de las empresas y que colabore con mejorar la productividad y la comercialización de las unidades empresariales.

Tabla 13

Factores internos unidades microempresariales

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">➤ Pasar de comercialización presencial a lo virtual.➤ Encadenamientos comerciales entre las mismas asociadas.➤ Capacitaciones y talleres producen mayor impacto personal y en las empresas.➤ Posibilidad de capacitarse para mejorar e innovar el producto o servicio.➤ Acompañamiento para conocer las necesidades de las empresas.➤ Implementación de tecnología y educación financiera.➤ Capacitaciones y asesoramiento en el uso de las RRSS.➤ Sororidad entre las asociadas.➤ Resiliencia para no abandonar sus emprendimientos.	<ul style="list-style-type: none">➤ Renuencia de parte de asociadas a migrar a la digitalización y uso de plataformas RRSS para el comercio, exhibición, y publicidad del producto.➤ Falta de equipo tecnológico en las empresas.➤ Falta de maquinaria para realizar la producción.➤ Incremento en el precio de los insumos.➤ Falta de recurso económico de algunas asociadas.

Fuente: Elaboración propia

Una de las fortalezas ha sido el cambio o adaptación de las empresas de comercialización de los productos de manera presencial a la virtualidad junto con el uso de las nuevas tecnologías. Cabe destacar la resiliencia que han presentado durante la pandemia COVID- 19 y la hermandad entre las mujeres. La mayor debilidad es la baja productividad de algunas empresas a falta de recursos económicos para la compra de materia prima.

Tabla 14

Factores externos unidades microempresariales

<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none">➤ Ser reconocidas por medio de las relaciones logradas por la asociación.➤ Capacitaciones constantes.➤ Manejo adecuado de las RRSS.➤ Oportunidad de exhibir y comercializar los productos en nuevos mercados.➤ Oportunidad de mejorar los procesos y actualizar conocimientos.➤ Crecimiento integral.➤ Fortalecer las alianzas comerciales en las respectivas categorías para comercializar mejor los productos.➤ Reducir gastos al comprar insumos y coordinar transporte	<ul style="list-style-type: none">➤ Poca comunicación entre las categorías de trabajo evita conocer necesidades y compartir recursos y experiencias.➤ Comprar la materia prima a intermediarios con precios más altos.➤ Las mujeres no son sujetas de créditos.➤ Demasiados requisitos obstaculizan solicitar un préstamo.➤ Competencia entre asociadas.➤ Que las capacitaciones no sean tan continuas.➤ Falta de materia prima y recurso humano para cumplir con los pedidos.➤ Competencia con precios más bajos.➤ Requisitos inalcanzables para obtener recursos no reembolsables.➤ No poder asistir a ferias presenciales.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Por otra parte, las unidades empresariales cuentan con oportunidades valiosas como la capacitación constante para una mejora continua en los productos la identidad que les

brida la organización, que es reconocida en el cantón de Heredia. Dentro de las amenazas, está la falta de crédito y la competencia entre categorías.

Evaluación de factores internos

La siguiente tabla presenta los factores internos de las empresas encontrados en el diagnóstico. A cada uno de ellos se le asignará un valor de entre 1% y 100% para su ponderación; en cuanto a la clasificación, el valor asignado está entre 1 y 4. Luego se multiplica el valor de la ponderación y la clasificación entre sí para obtener, el resultado ponderado.

La suma de la columna Resultado ponderado nos dará un número; si este está por encima de 2.5, las empresas están recibiendo los apoyos necesarios, si está por debajo de 2.5, la organización tendrá que hacer cambios en los procesos para que las empresas logren desarrollarse y sostenerse en el tiempo.

Tabla 15

Evaluación factores internos

Matriz de evaluación de los factores internos de las empresas				
	Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS	Pasar de la comercialización presencial a lo virtual.	10%	4	0,4
	Encadenamientos comerciales entre las mismas asociadas.	5%	3	0,15
	Capacitaciones y talleres producen mayor impacto personal y en las empresas.	10%	4	0,4
	Posibilidad de capacitarse para mejorar e innovar el producto o servicio.	5%	3	0,15
	Acompañamiento para conocer las necesidades de las empresas.	5%	3	0,15
	Implementación de tecnología y educación financiera.	5%	4	0,2

DEBILIDADES	Capacitaciones y asesoramiento en el uso de las RRSS.	10%	4	0,4
	Sororidad entre las asociadas.	5%	3	0,15
	Resiliencia para no abandonar sus emprendimientos.	5%	3	0,15
	Renuencia de parte de asociadas a migrar a la digitalización y uso de plataformas RRSS para el comercio, exhibición, y publicidad del producto.	10%	1	0,1
	Falta de equipo tecnológico en las empresas.	10%	1	0,1
	Falta de maquinaria para realizar la producción.	5%	2	0,1
	Incremento en el precio de los insumos.	5%	2	0,1
	Falta de recurso económico de algunas asociadas.	10%	1	0,1
	TOTAL	100%	38	2,65

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El resultado del análisis de factores internos de las empresas obtuvo un resultado ponderado de 2.65, lo que evidencia que la asociación brinda a las empresas los recursos necesarios para desarrollar y sostener las empresas. Sin embargo, es importante que se mejore el contacto con las asociadas porque no todas son parte de las fortalezas mayores.

Evaluación de factores externos

Esta matriz expresa el análisis de los factores externos de las empresas debido a que estos factores tienen relación directa con el entorno. Al ser empresas dedicadas a la comercialización de productos, enfrentan retos para adaptarse a las nuevas tecnologías (RRSS, TIC) de la información y la comunicación y redes sociales, la competencia en los mercados es dinámica y competitiva.

Se establece un valor diferenciado a los factores a evaluar. Los porcentajes de la ponderación están entre un 1% y un 100%. Para hacer la calificación de los factores se asigna un valor entre 1 y 4, aquellas oportunidades que reciban 4 son los favorables y deben aprovecharse al máximo, las que reciben un 3 son menos aprovechables, en cuanto a las amenazas se calificará con 1, las mayores y con 2 las menores.

El resultado ponderado se obtiene de la multiplicación de las columnas Ponderación y Clasificación. La sumatoria del ponderado dará un numero entre 1 y 4, si este es menor a 2.5, significa que la organización presenta riesgos que debe superar, si es mayor a 2.5, las empresas van por buen rumbo.

Tabla 16

Evaluación factores externos

Matriz evaluación factores externos de las empresas				
	Factor interno clave	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES	Ser reconocidas por medio de las relaciones logradas por la asociación.	3%	3	0,09
	Capacitaciones constantes.	10%	4	0,4
	Manejo adecuado de las RRSS.	5%	3	0,15
	Oportunidad de exhibir y comercializar los productos en nuevos mercados.	5%	3	0,15
	Oportunidad de mejorar los procesos y actualizar conocimientos.	5%	3	0,15
	Crecimiento integral.	3%	3	0,09
	Fortalecer alianzas comerciales en las respectivas categorías de emprendimiento.	5%	4	0,2
	Reducir gastos al comprar insumos y coordinar transporte	5%	3	0,15
	AMENAZAS	Poca comunicación entre las categorías de trabajo evita conocer necesidades y	5%	1

compartir recursos y experiencias.			
Comprar la materia prima a intermediarios con precios más altos.	5%	2	0,1
Las mujeres no son sujetas de créditos.	10%	1	0,1
Demasiados requisitos obstaculizan solicitar un préstamo.	10%	1	0,1
Competencia entre asociadas.	3%	2	0,06
Que las capacitaciones no sean tan continuas.	5%	1	0,05
Falta de materia prima y recurso humano para cumplir con los pedidos.	3%	2	0,06
Competencia con precios más bajos.	3%	2	0,06
Requisitos inalcanzables para obtener recursos no reembolsables.	5%	1	0,05
No poder asistir a ferias presenciales.	10%	1	0,1
TOTAL	100%	40	2,11

Fuente: Elaboración propia, 2022.

El resultado ponderado obtuvo un valor de 2.11 por debajo de (2.5). Se puede interpretar que, si bien la asociación brinda y orienta a las empresas en sus necesidades, a manera individual hay deficiencias y no todas hacen uso de los recursos que se les brindan. A pesar de que la Junta Directiva dice que o existe la competencia, en el diagnóstico aparece como una amenaza. No todas las empresas tienen las herramientas y recursos tecnológicos para adaptarse a las nuevas tecnologías.

La asociación debe tomar acciones para minimizar estas amenazas y para poder realizar una gestión eficiente y desarrollar las actividades para el cumplimiento del objetivo estratégico y que tome en cuenta las fases una buena administración: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

ANEXO 4. Material con que cuenta la organización

Lista documentos de la Asociación de Mujeres Heredia por Media Calle

- Diagnóstico Participativo 2017 Asociación de Mujeres Heredia por Media Calle.
- Plan Estratégico 2018 - 2020 Asociación de Mujeres Heredia por Media Calle.
- Póliza Instituto Nacional de Seguros.
- Declaración Jurada del Impuesto sobre la Renta – Régimen Tradicional, Ministerio de Hacienda.
- Lista Iniciativas Empresariales Asociación de Mujeres Artesanas, Agroindustriales, Orgánicas y Afines, Heredia por Media Calle.

Tabla 17

Lista de iniciativas empresariales

INICIATIVAS EMPRESARIALES						
ASOCIACIÓN DE MUJERES ARTESANAS, AGROINDUSTRIALES, ORGÁNICAS Y AFINES, HEREDIA POR MEDIA CALLE						
Nombre	Cédula	Producto	Dirección	Correo electrónico	Nombre del negocio	Detalle de productos
CATEGORÍA ARTESANÍAS						
Adita Ramírez Vargas	401190100	Artesanías (madera, porcelana, cerámica)	San Rafael de Heredia, Los Ángeles, Calle Real de la Hoja	Adita1@live.com.ar	Creaciones el Hada	Trabajo en madera, porcelana, cerámica, decoración de botellas.
Carmen Bonilla Hernández	401680267	Artesanías	Heredia, centro	kramenb@hotmail.com	Karmela	Artesanías con material reciclado, cartón vidrio, latas, incluso compró material.
Sonia Valerio Lobo	401280556	Artesanías y pinturas	Heredia, Mercedes Sur	soniavalarte@hotmail.com	Creaciones Valarte	Artesanía, pintura.
Susan Garay Mena	402080220	Artesanías (porcelana, cerámica)	San Rafael, San Josecito bajo de los Molinos urbanización Arco Iris 100mts norte y 25 metros sur	susangaraymena@gmail.com	Garay Design	Figuras, tazas, botellas, accesorios y maseta.s
Jersinia Oviedo Hernández	401690156	Artesanías (madera)	Central, Ulloa, calle Alcalá de residencial vistas del sol 500 metros sur vis	jersiniaoh@gmail.com	Oropéndola Artesanías en madera	Chorroadores, hueveras, camas para mascotas, vineras, servilletas, mayordomos, y productos personalizados.

Lizbeth María Gamboa Brizuela	106860959	Artesanías (madera)	Aurora de Heredia	gamboabrizuelalizzeth@gmail.com	Hueveras Talita Cumi	Hueveras, gallinas y gallos pequeños y grandes, chorreadores fijos y viajeros, tortilleras, tablas para picar mayordomos de gallo y gallina, muebles de madera personalizados para el hogar, paletas para lijar los pies
Susana Rubinstein Montes de Oca	8-0088-0591	Artesanías madera, porcelana, cerámica	San Pablo, La Quintana	Esmaza02@yahoo.com	TACOARA CR	Posavasos en resina, corcho y madera, bandejas en resina, azafates en madera con detalle en resina. Cuadros en canvas con pinturas acrílicas. Mesas de madera con detalle en resina. Llaveros y suvenires. Tablas de picar de madera con resina o pirograbados a mano. Tablones charcuteros pirograbados Mesitas con patas retráctiles. <i>Lazy Susan</i> de madera reciclable. Adornos navideños con madera de tarimas. Cucharas de bambú pintadas. Tablas de bambú pintadas y con detalles en resina.
Stephanie Navarro Arias	113300535	Artesanías	Heredia, Costa Rica, Heredia	fannynavarro.training@gmail.com	Molokotongo	Libretas, blusa, botellas.
Marianela Mora Víquez	106240339	Artesanías (porcelana, cerámica)	Heredia Sn Francisco Sta. Cecilia	moraviquez03@gmail.com	Candelas Infantiles	Uso porcelana fría para hacer diferentes diseños de candelas personalizadas con el nombre del cumpleañero (a).
Damaris Bryan	900570272	Artesanías	Heredia, San Francisco	sisobryan16@gmail.com	Zoe's Craft	Restauración en artículos en madera, vidrio y otros materiales en técnica decoupage.
Brenda Cascante		Artesanías	stand-by			

Grace Arias	602100792	Artesanías	Heredia Sn Francisco, Vistas del Valle	ariasgrace67@g mail.co	Molokotongo	Stand-by.
Irene Borbón	107820744	Artesanías	Heredia, San Francisco	eneripbm@yaho o.es	Atelier Jessire- Sublimación	Confección de bolsos, cosmetiqueras, salveques estuches td tipo, camisetas, delantales y gabachas.
Kimberly Vargas	402030613	Artesanías	Heredia, San Joaquín de Flores	kimberlyvc89@h otmail.com	KM Artesanías	Decoración de botellas, tejas, cuadros en técnica de alto relieve, con reciclados, pintura decopauge.
María José Álvarez	116200410	Artesanías	Heredia, Mercedes Norte	ammariajose510 95@gmail.com	Marca Decotaller	Trabajo con madera de pino fibras, elaboración de artículos para la decoración del hogar/oficina.
Natalia Moreira Chavarría	1 1115 0102	Artesanías	Heredia, Heredia Ulloa	natnik3013@gm ail.com	Nats la magia de crear	Elaboración de velas artesanales, y talleres holísticos.
Giselle Gonzálo Sánchez	106050668	Artesanías (madera)	Barva San Roque la plantación	hgonzalo04@hot mail.com	Diseños Manojos	Tarjetería, trabajos en madera, detalles florales.
Katherine Céspedes	402020075	Artesanías (madera, porcelana, cerámica, etc.)	Heredia, Heredia, San Francisco	kathcesp@hotm ail.com	Cerámica Rosita	Adornos para decorar el hogar u oficina en cerámica, resina, yeso cerámico, barro.
Anabelle Castillo Morales	601500292	Artesanías (madera)	Heredia, San Pablo, barrio las cruces	Anacastillo2260 @hotmail.com	Artanabelle	Pintura cuadros, bolsitos pintados a mano.
Ileana Alfaro Rodríguez	204430977	Artesanías	Heredia, Belén La Asunción	ekofusion@gmai l.con	Ekofusion	Reutilizamos botellas de vidrio, las fundimos, ya sea para suvenir o de uso para bocadillos también las personalizamos. También reutilizamos el vidrio para hacer bisutería aretes, dijes y anillos. Eso en lo que es vitrofusión. También trabajamos reutilizando los sobros del granito, cuarzo o mármol

						en esquineros para baño, repisas o tablas de picar.
Lillian González Valverde	401360738	Artesanías (porcelana)	Cantón San Pablo, Distrito Rincón de Sabanilla, comunidad Rincón de Ricardo	lilliamgv0209@gmail.com	Artesanías Gonzarte	Figuras hechas de porcelana fría como pesebres, animalitos, cocineros, elefantes.
María Anita Morales Díaz	1 0956 0728	Artesanías (porcelana, cerámica)	Heredia, San Pablo, Residencial Juli	marianamoralesd77@gmail.com	Modisa	Porcelana fría, figuras en porcelana fría.
Ana Guiselle Rodríguez Jiménez	1 0832 0016	Artesanías (porcelana)	Flores, Barrantes / Calle Zamora frente a Villa Gema	arteyvidrio.info@gmail.com	Arte y Vidrio	Vitrales y mosaicos con vidrio artístico.
Alma Nubia Rodríguez Alemán	110430621	Artesanías en madera y material reciclado	Barva, San Pedro	almanub@hotmail.com	Artesanías JoIn	Artesanías hechas en madera, y toda clase de material reciclado.
Hellen Sequeira Araya	107680822	Artesanías	Heredia, urbanización Monte Rosa	hsequeiraaraya@yahoo.com	Scrapbook Manualidades	Tarjetería, decoración de eventos, empaques personalizados, aplicación de <i>stickers</i> en ropa, gorras, también en material termo adhesivo, esferas navideñas decoradas, adhesivos para ventanas, platos y murales escolares.
Rosa Carranza Jiménez	601060427	Artesanías (madera, porcelanas, cerámica)	Central, San Francisco, Santa Cecilia, 75 al norte de la Iglesia Católica, casa a mano izquierda, portón negro con fachaleta gris.	arterederosy@hotmail.com	Artesanías Rosy	Se imparten talleres de confección de moldes, de artesanías en general.
María Isabel Elizondo García	104490258	Artesanías	De esquina noreste de Iglesia católica 100E 50norte San Rafael de Heredia	marisabel0248@gmail.com	Empastes Huellitas Plantar	Todo tipo de porta documentos (libros de vacunas, tarjetas personales, porta pasaportes etc.).

CATEGORÍA TEXTILES Y TEJIDOS

Mayden Lourdes Cortés Rodríguez	108890822	textiles	Heredia, San Rafael, calle ojo de agua, mata de plátano	Lcortesr74@gmail.com	Creaciones Babochka	Delantales, cartucheras, agarraderos para ollas, ropa interior adultos y niños.
Diana Castro Morales	402400740	textiles y tejido	Heredia, Heredia, San Francisco Guararí	Ddiana13567@gmail.com	Jeanneth's Design	Ropa para mujer, niño y mascotas.
María Marta Jiménez Rodríguez	106420783	textiles y tejido	San Pablo de Heredia, distrito San Pablo, calle La colonial	.maramartaj@gmail.com	Creaciones Pia	Accesorios y prendas tejidas y en tela.
Sara Ruiz Alfaro	204360275	textiles	Heredia cantón central, distrito San Francisco urbanización Los Cafetos casa I_6	Ruizalfarosara@gmail.com	Herrera y afines	Salveques, maletines, bolsos, cartucheras, monederos.
Ericka Cambronero Orozco	401650255	textiles	El Roble Santa Bárbara de Heredia de ferretería Acosta 600N calle cuesta el pato 5 casa a mano derecha	ericka.cambronero@hotmail.com	Mi arte en Quilting	Cosmetiqueras, bolsos, alforjas, accesorios para el hogar como caminos de mesa, individuales etc., y para la familia edredones, porta cepillo etc.
Aderith Monge Monge	603520800	textiles	Heredia, San Francisco, Los Lagos de Heredia	adeka1986@hotmail.com	AdeM Creaciones	Línea de muñeca de trapo, creación de peluches personalizados y decoración para fiestas.
Elieth Loaiza Guerrero	302770327	textiles y tejido	Santa Lucia de Barva Jardines del Beneficio	greivinporras@hotmail.com	Creaciones Loguee	Tejidos, gorros, bufandas, vestidos, en costura vestidos niña, ropa interior niña y pijamas.
Jessica Mayela Rojas Mejía	112270517	textiles y tejido	Flores, San Joaquín, Urbanización Las Flores	yesmayel@yahoo.com	JessRog	Prendas de vestir.
Xinia González Alvarado	401500226	textiles	Heredia San Francisco Santa Cecilia	xinia.ga@hotmail.com	Pijamas XIGA	Pijamas, almohadones, paños decorados y más.
Lisbeth Benavides Arguedas	401620257	textiles	Guararí San Francisco Heredia urbanización laurel	Lisbethbenavides2429@gmail.com	JESHUA Collection	Ropa casual y deportiva accesorios para el cabello cosmetiqueras.

Roció Rodríguez Alfaro	401430573	textiles	San Isidro - San Francisco	rocirodriguezkg@gmail.com	Creaciones Ro	Confección de pijamas, camisetas, licras, buzos para niña/damas/caballeros. Pantalónetas para niños/caballeros/damas. Vestidos niñas, blúmer para niña, gabachas y más.
Adriana Ramos Gómez	109120538	textiles y tejido	Heredia, Barva, San José de la Montaña	adriana.ramos.g@hotmail.com	AR.I.O Art In Outfit	Trajes de baño tejidos, blusas, vestidos y salidas de baño para playa, ropa de bebé, niños y adultos, amigurumis.
Yenoris Guerrero Vargas	105960552	textiles	Heredia Santa Cecilia del Taco bell 125 S	Yenohebracr@gmail.com	Yenohebra	Bolsos, mochilas, mariconas, loncheras, cosmetiqueras.
Shirley chinchilla Arrieta	111170276	textiles	Santa bárbara	shirmaria@gmail.com	Creaciones Tifany	Confección de vestidos de niña para toda ocasión, ropa interior y conjuntos de niña y niño.
Ivania Rodríguez Ramos	109680248	textiles	Santo Domingo, San Vicente	ivaniarodriguezramos@gmail.com	Manitas Bendecidas	Accesorios para la cocina y más.
Noralba Bourgoin	506934574	textiles	800mts norte del Ebañs del Barrial. Heredia	nora05b@gmail.com	Doggie Luu	Artículos para mascotas como vestidos, camisetas, collares, pecheras, correas.
María Rosa Encinas	193200059402	textiles y tejido	San Francisco, San Isidro de Heredia	mroen01@gmail.com	MariEn CYM	Tejidos en crochet y macramé.
Carmen Lillian Ocampo Oviedo	108330338	textiles	Heredia San Isidro San Francisco calle la rinconada	liliacuentista@gmail.com	Lillian Producciones Artísticas	Delantales, juegos de dormitorio, mantelería, ropa hospitalaria.
Deyanira Jiménez Morales	105220353	textiles	Heredia, Santo domingo, San Miguel, 450 N y 125 O de la cancha de deportes de San Miguel	deyanirajimenezmorales@gmail.com	Defabilu	Delantales para niñas y señoras, organizadores, bolsos, paños decorados, bolsos para el pan, y para decorar el baño.
Maritza Barboza Mena	70072573	textiles	Heredia San Pablo, Rincón de Sabanilla, urb. María Fernanda.	maritza.barboza@yahoo.com.	Creaciones Mary	Pijamas para toda la familia colas para el cabello.
Yahoska Rivera Fonseca	800888877	textiles	Heredia Mercedes Norte	Kocueros@gmail.com	Kocueros	Elaboración de productos en cuero, vinil y tela.

Ana Cecilia Castro Jiménez	1 727 078	textiles	Santa Cecilia de Heredia la cumbre casa c/22	castroj3007@gmail.com	Creaciones cordero Castro	Confección de pijamas.
María del Carmen Villegas Villegas	401360541	textiles	La Aurora del pali 75oeste casa 10w Central, Ulloa	mariville1064@gmail.com	Creaciones Dulces Sueños	Pijamas, blusas, vinchas, blúmer.
Alba Lucía Rodríguez Ocampo	117000672222	textiles y bordado	275 metros oeste de la municipalidad de san Joaquín de flores, flores, Heredia	albaluciarodriguez@hotmail.com	Bordando con Albita	Kits para bordado a mano y productos ya bordados.
Alice Steller Rodríguez	203150725	textiles	San Francisco, Urb. La Esperanza 2da etapa casa # 26 Heredia. #26# 26	detallitosquilt@gmail.com	Detallitos Quilt	Lonchera, estuches, bolsos, cosmetiguera, centros y caminos de mesa, mascarillas.
María Isabel Orozco González	1 0303 0585	textiles y tejido	Heredia Central Mercedes Norte	Isaoro@gmail.com	Noigual tejidos de Costa Rica	Ropa tejida para bebé y amigurumi.
Hermima Rojas	801250340	textiles	Heredia	Hermimar_25@hotmail.com	Creaciones Hermimar	Prensas, diademas, vinchas de damas y niñas, turbantes, cinturones de maternidad... entre otros.
Iris Muñoz Vargas	303220656	textiles y tejido	San José de la montaña	Irismu07@gmail.com	La bendición del crochet	Blusas, bolsos, cárdigan tejidos a mano con una aguja.
Meylin Vargas Gúzman	402140446	bisutería	Heredia, Guararí la Milpa	meylinv92@gmail.com	Manualidades y creaciones Mey	Prensitas y diademas para niña.
María luz Martínez	801270009	Textil	Heredia, Los Lagos	gotitass.de.amor21@gmail.com	Gotitas de amor	Accesorios para el cabello, vinchas, diademas, colas.
Mirían Paola Loaiza	604110923	Textil	Heredia, San Pablo	palohi93@hotmail.com	Coqueticas	Prensas y accesorios para el cabello.
Jebette Navarro	401910268	Textil	Heredia Guararí, urb. Navar	jebet_20@hotmail.com	Tejido-amigurumi/textil	Productos artesanales tejidos, aretes, bolsos, atrapasueños, diseño muñecos tejidos.
Jacqueline Castillo	155819865710	Textil	Heredia, Santa Lucia	jackycastillo862@gmail.com	Creaciones jac	Confección de ropa para bebé, en especial pijamas niñas/niños.

Evelia Bonilla de Jesús	801140507	Textil	Heredia, Miraflores	e16.bonilladejesus@gmail.com	4E Dominicana	Confecciono prendas de mujer, accesorios para el cabello, delantales y manteles.
Karla Torres Montero	111540438	Textil	Heredia, Barva, Santa Lucía	kar17torre@gmail.com	Creaciones y Diseños la Torre	Bolsos, monederos, canguros, para hombre/mujer.
Maritza torres Rojas	109340940	Textil	Heredia, San Rafael, Los Ángeles, Getsemaní	maritzarojas677@gmail.com	Creaciones Dibanhi	Cosmetiqueras, bolsos, cartucheras, pijamas, ropa interior niños, mascarillas.
Katya Barrantes Benavides	401580512	Textil	Heredia San Isidro	Mistikat Arte & Diseño	mistikat.arte@gmail.com	Bolsos/ todo tamaño, paneras, bagueteras, delantales, productos artesanales, pintados a mano, amigables con el ambiente trabajados en manta y canva.
CATEGORIA BISUTERÍA						
Tania Ramírez Calderón	112100287	bisutería	Heredia, San Juan de Santa Bárbara.	ramirezct@yahoo.es	SABELANG E	Fabricamos piezas únicas de bisutería, con la combinación de diferentes materiales/técnicas, anillos, pulseras, aretes, collares y llaveros.
Maribel Díaz Miranda	401560036	bisutería / joyería	Barva San Pedro Puente Salas del bar Rancho de Berny 150al este 50 sur	maridiazmi09@gmail.com	BISUKREA ACCESORIOS	Todo en joyería artesanal, pulseras, aretes, anillos, collares.
Faty Ortega Ortega	80117030388 882500	bisutería	Heredia, San Rafael	fatorteg@gmail.com	F&F Bisutería Artesanal	Diseños de collares, aretes y pulseras, en alambriamiento, piedras preciosas, semipreciosas, cristales, cuero e hilo.
Cristy Coto Montero	4 169659	bisutería / joyería	San Rafael ,San Josecito, bajo los molinos	cotocristy8@gmail.com	By Sabrina Accesorios	Aretes, pulseras, anillos, collares, tobilleras y prensas.
Adelia Rivera Rubí	105710205	bisutería	Flores distrito Barrantes	adeliarivera@hotmail.com	Diseños Rubí	Piedras alambriamiento.
Annia Alvarado campos	89767487	bisutería / joyería	Heredia Santo Domingo Santo Tomás	anniaalvaradocampos@gmail.com	Bisutería anny	Bisutería, llaveros, aretes, pulseras, collares y anillos.
Luana Alpízar Díaz	114130870	bisutería / joyería	Heredia, Heredia, Heredia	luana.alpd2590@gmail.com	LuluMoon	Confección de accesorios personalizados para hombre y mujer.

Guisselle Alpizar Alfaro	205300996	bisutería / joyería	Flores, San Joaquín, Barrio Santa Marta	yeyeimagen@gm ail.com/ magu2619@gma il.com	Von Hand	Fabricación de joyería artesanal.
Karol Escalante Quesada	108790613	bisutería / joyería	Heredia Centro	Joyeriaferdani@ hotmail.com	Joyería Ferdani	Fabricamos todo tipo de joyas en oro plata.
Marilena Muñoz Rodríguez	159 100 629 910	bisutería / joyería	Heredia - Ulloa - Condominio Torres San Marino	marilena.mr@gm ail.com	Marilena's Design	Accesorios para damas y niñas: Bisutería con abalorios (chaquiras/mostacillas). Lazos y diademas.
Lil Josefina Sequeda Franco	18620033751 2	bisutería / joyería	La Quintana en San Pablo de Heredia	montlilester@gm ail.com	Lilosenterpri ce	Aretes, pulseras, collares, sujetadores de lentes.
María Mayela Esquivel Salas	1-1163-0246	bisutería / joyería	Guararí Heredia, San Francisco	mayelaesquivelsa las12@gmail.co m	Bisutería Manos de Mujer	Aretes, pulseras, collares.
Paula Gaitán arce	109520216	bisutería/ joyería	Heredia, central Mercedes Norte	prmaripaula@gm ail.com	BYMGAITA N	Collares, aretes, anillos, pulseras, conjuntos.
Ana Iris Arce Ulloa	401150903	bisutería / joyería	Heredia, Fátima	anairisarce@gma il.com	Anaia Accessories	Joyería artesanal: collares, pulseras, aretes, anillos, tobilleras.
Elisa María Gamboa Arce	20381 0336	bisutería / joyería	San Francisco Heredia, Santa Celia del Am PM	elisagamboaarce @gmail.com	Dreams _ Jerwerley 1719	Joyas en alambre con perlas semipreciosas y cristales.
Marlyn Lisbeth Morales Cordero	18620127762 5	bisutería / joyería	Heredia, San Francisco	marlyn2703@hot mail.com	Anmarie desing	Joyería artesanal hipoalergénica con piedras naturales, perlas cultivadas, cristales con alambre calidad AAA, recubierto por un polímero, aretes y dijes en micro pave, baño de oro/acero inoxidable.
Adriana Sánchez	401750539	bisutería / joyería	Heredia, Barva, San Pedro	amaretoinfo@gm ail.com	Amareto	Ofrecemos joyería artesanal de alta gama con diseños creativos y originales. Garantizamos a nuestros clientes que cada pieza que entregamos lleva nuestra dedicación y esmero. La joyería de sus sueños.

Claudia Peña Campos	800730633	bisutería / joyería	Heredia, san Rafael	Clpcampos@gmail.com	Emprendimie ntp: Mis Girasoles	Joyería artesanal para damas y niñas.
Cynthia Campos Vargas	401640756	bisutería / joyería	Heredia, Sn Rafael, Los Ángeles	cmcv1128@gmail.com	Cynthia Art & Desingn	Joyería artesanal con diseños exclusivos para personas que les gusta lucir piezas únicas.
Dayana Bogantes	401930392	bisutería / joyería	Heredia, Barva, Sn Roque	dbogantesm@hotmail.com	Jalu joyas maternas	Joyería artesanal personalizada, a base de leche materna, cordón umbilical, cabello, dientitos. También joyería y recuerdos memorables con cenizas de cremación de mascotas y seres queridos.
Eloisa Agüero	1 855 483	bisutería / joyería	Heredia, San Rafael, el palmar	agueroeloisao241973@gmail.com	Bisutería Elo	Confección y diseño de bisutería artesanal en alambre y crochet, principalmente pulseras y aretes.
Freija Palacios Mata	186201214213	bisutería/ joyería	Heredia, san Pablo	freijapalacios@hotmail.com	Freija Palacios	Diseño y accesorios para H/M, aretes, collares, pulseras, tocados, boches.
Karla García	402120378	bisutería/ joyería	Heredia, San Pablo	karlagm100@hotmail.com	KM Diseños	Trabajo bisutería artesanal y accesorios para niñas.
Diana Brenes Echandi	4 0163 0994	bisutería/	Heredia, Mercedes Norte	dianamonita76@gmail.com	DANA, Joyería Artesanal	Diseño de piezas en alambrismo, macramé, telar y bisutería fina H/M, diseños para niños, cristales, piedras semipreciosas, hilo encerado, hilo chino.
Rubí López	1 1 0000 491	bisutería/ joyería	Heredia, San Francisco	frefy.carranza@hotmail.com	Ruby Stily	Bisutería en alambrismo utilizando piedras naturales.
CATEGORIA GASTRONOMÍA						
Kathya Zamora Bolaños	401510980	Gastronomía	Heredia San Francisco condominio san Agustín	Zamokabo@hotmail.com	Fiorire	Productos artesanales sin gluten, azúcar blancrefinada, lactosa (postres, jaleas, mermeladas, en empaques biodegradables).
Ana Margarita Melgar Menjivar	122200193313	Gastronomía	San Pablo de Heredia, Urbanización Mauri	marmel.sal@hotmail.com	EME, escabeches y derivados by melgar	Línea de agroindustria, aderezos, ceviches, escabeches, chileras, ensaladas, etc.
Stephanie Delgado Zamora	702230032	Gastronomía	Santa Bárbara, San Juan, San Juan abajo	stephaniedz2410@icloud.com	Tishisfootd	Repostería, postres, comida rápida.

Yanira Sánchez López	122200406203	Gastronomía	Lagos de Heredia	Yanilopez70@hotmail.com	Yannis"cakes	Repostería.
Jacqueline Arroyo Leitón	105820879	Gastronomía	San Rafael de Heredia, de la Municipalidad 200 metros al Oeste y 75 al Sur	jacque.arroyo@gmail.com	Mi mama dushi	Panes artesanales, panes caribeños, confitería (jaleas, mermeladas y dulces), frijoles germinados, higos rellenos, salsa de maní, jalea de habanero, entre otros.
Noemy Salas Ballesteró	402000118	Gastronomía	Heredia	noemysalas81@gmail.com	SAMCAKES	Postres
María Lourdes Rausell Naranjo	801220307	Gastronomía	Residencial Rincón Verde 2, San Pablo, Rincón de Sabanilla	mlrausell@hotmail.com	Malú Cupcakes	Repostería creativa y personalizada: <i>cupcakes</i> y queques decorados, mesas de postres, etc.
María Guadalupe Salas Artavia	4 137 886	Gastronomía	Heredia San Rafael, urbanización Arguedas Molina.	bryanvillalobos@gmail.com	Caseritos pepe	Elaboración de productos de panadería y repostería.
Scarleth Elizabeth Castro Cárdenas	801280107	Gastronomía	Paquera. Puntarenas. terminal del ferri 175 Este.	selizabethcastro@gmail.com	Alasbee	Fusiones a partir de la miel de abeja.
Esther Navarro Loria	106570393	Gastronomía	Santo Domingo, San Vicente	Esther.navarro15@gmail.com	CasNa	Panes salados y dulces artesanales, repostería, postres.
Maribel Bustamante Carrillo	107670007	Gastronomía	Heredia, San Francisco, los Cafetos	mbustamantec70@hotmail.com	Mi Pastelería	Panadería total.
Marjorie Palma Astúa	105770366	Gastronomía	Santo Domingo de Heredia	elicotero20@gmail.com	Estaré Contigo	Mermeladas y rompopos artesanales
Adriana María Morales Morales	205060528	Gastronomía	Heredia, Heredia San Francisco	adrianamm1975@gmail.com	Oli. aceites y mantequillas aromatizadas	Mantequillas saborizadas, pasta de ajo, chimichurri y pesto.
Ivannia Zamora Brenes	1-0683-0062	Gastronomía	Central, Ulloa, Barreal	Ivanniazamorabrenes@gmail.com	Panes Artesanales y prestiños MANÁ	Prestiños, panes, chileras, y queques.
Odylie Calvo Hidalgo	111350960	Gastronomía	Heredia , Heredia, Heredia Barrio Corazón de Jesús	odycalvhid@hotmail.com	Miss Candy Dulces Artesanías	Figuras en marshmallow, dulces para fiestas y cajas de regalo.

Gabriela Gómez	110230248	Gastronomía	Heredia, Ribera Belén	ggomez79@gmail.com	Gabys Kitchen	Preparación de queques, postres, suspiros y cajetas.
María Isabel Bonilla Araya	401490955	Gastronomía	Heredia, Los Ángeles Getsemaní	isabonilla2506@gmail.com	Comidas del Monte	Preparación de comidas típicas tradicionales.
Marlen Chavarría	401480229	Gastronomía	Heredia, San Rafael	marlenechso@gmail.com	Antojitos Mari	Preparación de pan artesanal, dulce y salado.
Mónica Ugalde	401870638	Gastronomía	Heredia, Birrí, Santa Bárbara	ul.moni@gmail.com	Arazá, café Gourmet	Diferentes tipos de café en grano, molido, tueste medio/claro.
Susana Canales	602700096	gastronomía	Heredia, San Antonio de Belén	cukoachocolateri@gmail.com	Cukoa chocolate, artesanales	Bombones de chocolate rellenos de semillas mixtas, Trufas, barras y postres, todo a base de cacao orgánico 70,8% y 90%.
CATEGORÍA ECOLÓGICO						
Guisella Céspedes Lobo	106020536	Ecológico plantas, material alternativo	Heredia, Barva Santa Lucía	quiselaw@yahoo.com.mx	Detalles Tita Elida	Recuerdos elaborados con cactus y suculentas, para cumpleaños, bodas, día de la madre/ padre, bodas, todo evento.
María Dolores Ramírez Bonilla	302450233	Ecológico plantas, material alternativo	Heredia San Pablo Rincón de Sabanilla	ramirezbmd@gmail.com	Manualidades Lytha	Elaboro productos con materiales reciclables.
Ingrid Vanessa Morales Peñaranda	401930252	Ecológico plantas, material alternativo	San roque de Barva	ingridyiya14@gmail.com	Creaciones con Amor	Hago artesanías en madera, también reciclo botellas de vidrio latas todo lo que pueda usando todo ese material alternativo decoro utilizando la técnica de decoupage y técnicas de pintura pinto piezas en metal sartenes viejos y, los transformó también restauró muebles de madera con esas técnicas las patitas de atún o garbanzo las pinto con esas técnicas y siembro suculentas decoro de todo.
María de los Ángeles Carrillo Delgado	401150637	Ecológico plantas, material alternativo	Cantón Central, Distrito Central	tourdeltropico@gmail.com	QR del trópico	Productos gastronómicos elaborados a base de palmito fresco y eco arte elaborado en papel maché.

Alejandra Marín Jiménez	110230692	Ecológico plantas, material alternativo	Barva, Santa Lucía, Jardines del beneficio casa 7F	alemarinj@hotmail.com	MyN creaciones	Algunos adornos hechos de reciclaje.
Yuliana Delgado Estrada	603360840	Ecológico plantas, material alternativo	Santa Bárbara, Purabá, Setillal	yudelgado@gmail.com	Suculandia & Artesanías	Kokedamas, recuerdos vivos, suculentas, cactus en material reciclable, madera, vidrio y arcilla, así como artesanía en madera.
Marisol Ruiz Navarro	106580648	Ecológico (material reciclado)	Santa Cecilia de Heredia residencial Añoranzas del súper mercado AM-PM 200 oeste y 25 Norte casa A-7	sol_jetaki@yahoo.com	Inventando y creando.	Reciclaje y cerámica.
Nuria Robles	401210701	ecológico	Horquetas de Sarapiquí	viveroagroecologico01@gmail.com	Vivero agro ecológico	Plantas ornamentales usando la tecnica kokedamas.
Ana Gabriela Zúñiga Marín	401720801	ecológico	Heredia, San Pablo	anazuma3@gmail.com	Plantas Broyana	Venta de minijardines, cactus, suculentas y terrarios para detalles especiales.
Rosario Ruiz Oporta	204420993	ecológico	Heredia, San José de la Montaña	rosario16ruizo@gmail.com	Altars: suculentas y más	Producción de orquídeas y suculentas.
CATEGORIA COSMETOLOGÍA						
Elizabeth segura Campos	2 0429 0073	Cosmetología	Heredia, San Rafael, Lotes Peralta	elizabethcampol2@gmail.com	Jabones Artesanales BETH	Jabones artesanales y cremas.
Sonia Fernández	106920880	Cosmetología	Heredia San Francisco La Lilliana	soniamfz80305@gmail.com	VITAKÜR	Productos naturales para cuidado personal y aseo del hogar.
Mirian salas	108410277	Cosmetología	San Pablo de Heredia centro	mirsalasa@gmail.com	Curiosidades' Nature	Productos de cuidado personal.
Lidia Sandy	601510466	Cosmetología	Barva ,San José de la montaña, el bajito	deborah.sa60@gmail.com	Cosmética Artesanal DARY AM	Las cremas son elaboradas desde cero, la base puede ser de avena, romero, lavanda, manzanilla, puede ser facial o corporal, jabones de glicerina y también saponificados , pueden ser de lavanda ,romero, eucalipto,

						jabones terapéuticos y cremas que te ayudan a regenerar la piel.
Luz Mora Porras	105500412	Cosmetología	Barva san pablo el Ibis casa 36	Luz.mora61c@yahoo.com	Metamorfosis	Cosmética natural, jabones, cremas aceites, etc.
CATEGORÍA SERVICIOS						
Vanesa Álvarez Latino	1 0926 0095	Servicios	Santo Domingo, calle Álvarez	vanelatinoterapias@gmail.com	Esencia Futura	Esteticista profesional, terapias spa holísticas con técnicas orientales, acompañados con productos biocosméticos, esencia futura y Nakia, cuidado de la piel facial/corporal.
Marilyn Jiménez Mora	401990468	Servicios	Heredia, Mercedes Norte	info@villaheredia.com	Complejo Educativo Villa Heredia	Servicios educativos en edad preescolar y de guardería hasta los 12 años.
Susan Alfaro Soto	111 020 592	Servicios	Santo Domingo	susana@photozuiu.com	PHOTOzuiu	Servicio de fotografía.
Julia Rojas Ramos	108250874	Servicios	Barva Heredia residencial monte hiedra	Julyrora72@gmail.com	Presidenta, Asociación Mujeres artesanas, agroindustriales, orgánicas y afines, Heredia por Media Calle	Representante legal con carácter de apoderada generalísima, cumple con todas las funciones de la presidenta. En la parte administrativa en colaboración con la Junta Directiva presiden las sesiones de la asamblea, las reuniones de la Junta D., firma de actas con secretaria, autoriza pagos con tesorería, lleva la iniciativa en las gestiones que la organización emprende, en conjunto con la Junta D. Elabora los planes, programas, proyectos y los presupuestos que son sometidos al conocimiento y aprobación de la asamblea, colaboración en los informes anuales de gestión y, con todo lo relacionado a los procesos y aportes que brinda la organización.
Jenny Loaiza Guerrero	109150194	Servicios	Heredia, Mercedes Norte	jenallicreaciones@hotmail.com	Jenny Loaiza Coach en joyería	Talleres en diferentes modalidades: presenciales,

					artesanal y herramientas para emprender	virtuales, preguntados, privados y asesorías técnicas.
Olga Montero	4 018 0923	Servicios (vocal)	Heredia, san Francisco, la esperanza	herediapormedia calleasociacion@gmail.com	Vocal, Asociación Mujeres artesanas, agroindustriales, orgánicas y afines, Heredia por Media Calle	Colaboración en las tareas que se le encomiende, en caso de ausencia temporal de alguna miembro de Junta D, puede realizar las funciones de la persona, menos las de presidencia. Puede presidir sesiones de la asamblea, colaborar con la logística de reuniones, de ferias y con la revisión de los expedientes.

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Asociación de Mujeres Artesanas, Heredia por Media Calle, 2021.