

Sistematización de un modelo de negocio social de generación de empleo decente para el fortalecimiento organizativo e incidencia liderado por la UNTHA



**Sistematización de un modelo de negocio social
de generación de empleo decente para el
fortalecimiento organizativo e incidencia
liderado por la UNTHA**

Ira Edición:

CARE Ecuador

Alexandra Moncada,
Directora de CARE Ecuador

Mónica Tobar,
Gerente de Calidad Programática y
Movilización de Recursos de CARE
Ecuador

Julieta Hernández,
Programa Igual Valor; Iguales Derechos
de CARE América Latina y el Caribe

Marina Ogier, CARE Francia

Proyecto:

Proyecto Mujeres, Dignidad y Trabajo
implementado por CARE Ecuador;
UNTHA, Escuela Nacional Sindical,
THEMIS, FENATRAD, cofinanciado por la
Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)

Investigadores:

Elisa Puga
Diego Fierro
Daniel Arboleda

Edición, diseño e impresión:

Publiasesores Cía. Ltda.
2 555 140

Impreso en Quito-Ecuador

Colaboración:

Promotoras Unión de Trabajadoras
Remuneradas del Hogar y Afines
UNTHA provincias de Esmeraldas,
Guayas, Cañar, El Oro, Pichincha,
Carchi e Imbabura.

Coordinación técnica Ecuador:

Johanna Aguirre Sánchez
Paola Mera

Coordinación técnica regional:

Nubia Zambrano Mendoza
Alejandra Gavilanes

Esta publicación ha sido cofinanciada por la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), CARE USA, CARE LAC. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de CARE Ecuador y CARE LAC y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

Contenido

Acrónimos	5
1. Introducción	6
2. Contexto sobre el trabajo remunerado del hogar.....	7
3. Objetivo de la sistematización.....	9
4. Metodología de sistematización.....	9
5. Surgimiento de Asoclim	11
6. Modelo de negocio de Asoclim.....	16
7. Actores involucrados.....	21
8. Enfoques del modelo de negocio.....	24
9. Retos y preocupaciones sobre la ejecución exitosa del modelo y su sostenibilidad.....	42
10. Resultados.....	46
11. Indicadores de construcción e implementación del modelo de negocio social.....	52
12. Asoclim y el enfoque de impacto escala.....	59
13. Conclusiones	62
14. Recomendaciones	65
15. Próximos pasos.....	67
16. Bibliografía.....	68
17. Anexos.....	69

Ilustraciones

Ilustración 1: Problemas que enfrentan las TRH	8
Ilustración 2: Proceso metodológico e instrumentos de recolección de información.....	10
Ilustración 3: Modelo de negocio de ASOCLIM	18
Ilustración 5: Esquema para la definición de una empresa social	28
Ilustración 6: Herramientas para la construcción del plan de negocios	29
Ilustración 7: Actividades realizadas para la constitución legal de la empresa social.....	32
Ilustración 8: Estructura organizativa	33
Ilustración 9: Redes y página web de la empresa	37

Tabla

Tabla 1: Ejes de sistematización	11
Tabla 2: Actores estratégicos	22
Tabla 3: Proceso de construcción e implementación de ASOCLIM	25
Tabla 4: Retos externos del proceso	43
Tabla 5: Retos internos del proceso	44
Tabla 7: Indicadores cuantitativos	57
Tabla 8: Módulos del curso Quiero mis derechos	76
Tabla 9: Contenidos de la Escuela de formación para la vida y el cuidado.....	77
Tabla 10: Contenidos del curso en Gestión administrativa y financiera	79

Anexos

Anexo 1: Resultados del modelo CANVAS	69
Anexo 2: Matriz FODA	71
Anexo 3: PESTEL	73
Anexo 4: Matriz de identificación y gestión de riesgos	75
Anexo 5: Curso Quiero mis derechos	76
Anexo 6: Escuela de formación para la vida y el cuidado	77
Anexo 7: Curso en gestión administrativa y financiera	78
Anexo 8: Estructura organizativa	80

ACRÓNIMOS

Agencia Francesa de Desarrollo (AFD)

Asociación de Servicios de Cuidado y Limpieza de las Trabajadoras Remuneradas del Hogar (ASOCLIM)

Asociación de Servicios de Limpieza Trabajadoras Unidas (ASOSERLITRU)

Conocimientos, actitudes y prácticas individuales y colectivas, presentes en la ciudadanía, en empleadoras/es y en las trabajadoras, respecto del trabajo remunerado del hogar (CAP)

Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Libres Sindicales (CEOLS)

Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL)

Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadoras del Hogar (CONLACTRAHO)

Derechos Humanos (DDHH)

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

Impuesto al valor agregado (IVA)

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)

Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP)

Super Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)

Servicio de Rentas Internas (SRI)

Trabajadoras remuneradas del hogar (TRH)

Unión Nacional de Trabajadoras del Hogar y Afines (UNTHA)

Unión de Trabajadoras Afrocolombianas del Servicio Doméstico (UTRASD)

I. INTRODUCCIÓN

La Asociación de Servicios de Cuidado y Limpieza de las Trabajadoras Remuneradas del Hogar (ASOCLIM) surge como parte del trabajo del proyecto Mujeres, Dignidad y Trabajo (MDT) liderado desde CARE América Latina y el Caribe (CARE LAC) que, a su vez, es parte del Programa Igual Valor, Iguales Derechos (IGS) cofinanciado por la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), CARE USA, CARE Francia y CARE LAC. Esta iniciativa surge en un contexto en que el trabajo remunerado del hogar se ha caracterizado por las condiciones precarias en que se desarrolla, sumado a que lo ejercen sectores altamente vulnerables de la población. Además, es un trabajo poco valorado económica y simbólicamente, en el cual poco o nada se respetan los derechos laborales. Por ello, el proceso de diseño, creación e implementación de ASOCLIM surge como una iniciativa para brindar alternativas sostenibles que promuevan el trabajo decente y el empoderamiento económico y organizativo de las trabajadoras remuneradas del hogar de la UNTHA, posibilitando el desarrollo de sus capacidades, habilidades y competencias para el alcance de su liderazgo y autogestión empresarial.

En este marco, ASOCLIM nace con un doble propósito: por un lado, fortalecer las capacidades técnico-organizativas de las trabajadoras para que puedan desarrollar plenamente su actividad socioeconómica y, por otro, impulsar la apropiación y reconocimiento de sus derechos laborales y humanos. Es así como resulta fundamental documentar y sistematizar este proceso, en aras de evidenciar los esfuerzos de las trabajadoras del sector y de las organizaciones que han acompañado este proceso de construcción e implementación. La sistematización permitirá contar con un insumo que facilite en cualquier momento la réplica del modelo de negocio construido en el marco de esta experiencia, aprovechando adecuadamente los recursos disponibles y encontrando puntos de eficiencia y de aprendizajes que permitan promover mejores resultados para la construcción de modelos de negocios sociales centrados en la generación de empleo a nivel local o regional.

La sistematización de experiencias y proyectos implica un proceso de reflexión crítica y producción de conocimiento que ordena los datos e información de una experiencia social. Desde esta perspectiva, se busca establecer las relaciones que se han generado, dilucidar los aprendizajes, identificar los resultados y motivar la participación de los actores en los procesos de aprendizaje (Acosta, 2005; Organización Internacional del Trabajo, n.d.). En este sentido, la sistematización de cualquier proyecto o iniciativa implica la gestión del conocimiento, un componente crítico que motiva la escalabilidad de los modelos e identifica las cuestiones claves y características críticas que deben ser tomadas en cuenta al replicarlo (CARE LAC, n.d.).

2. CONTEXTO SOBRE EL TRABAJO REMUNERADO DEL HOGAR

Las Trabajadoras Remuneradas del Hogar (TRH) en el Ecuador atraviesan situaciones complejas de desigualdad, explotación e invisibilización de su trabajo. En el contexto de pandemia, el 48,8% de trabajadoras perdieron sus empleos y apenas el 6,2% de este grupo recibió indemnización (CARE-Ecuador; 2020). El trabajo remunerado del hogar se ha caracterizado por las condiciones precarias en que se desarrolla, sumado a sectores altamente vulnerables de la población que lo ejercen. Son generalmente mujeres de bajos recursos, jefas de hogar que tienen dependientes a su cargo y cuentan con poca cualificación académica (CARE-Ecuador; 2018; ONU Mujeres, 2020), muchas veces indígenas, afrodescendientes y migrantes. Esta actividad laboral está marcada por desigualdad entre trabajadoras y empleadores y por estigmas raciales y de clases (CARE-Ecuador; 2018, 2020).

Alrededor del trabajo remunerado del hogar pesan algunos prejuicios, actitudes y prácticas sociales que precarizan las condiciones laborales de quienes lo ejercen. Este es un trabajo poco valorado a pesar de que de él depende que algunos miembros del hogar contratante puedan dedicarse a actividades remuneradas a tiempo completo, sin preocupación por el cuidado del hogar y de los miembros de la familia. “Las personas no reconocen que si no tuvieran el apoyo del TRH no tendrían la posibilidad de hacer otras actividades” (UNTHA & CARE-Ecuador, 2020). Inclusive las mismas trabajadoras y sus familiares no reconocen el valor de su actividad y, en algunos casos, se avergüenzan de este trabajo.

Quienes ejercen el trabajo remunerado del hogar generalmente son mujeres. Esta es una actividad que se asocia “naturalmente” a este género, como si el cuidado del hogar fuera una vocación asociada a condiciones y habilidades innatas y exclusivas de las mujeres. Según el estudio mencionado, esta percepción se fundamenta en creencias que asocian el género femenino con una mayor prolijidad y eficiencia para la realización de actividades reproductivas y de cuidados; esto sumado a que son consideradas como más confiables cuando son realizadas por mujeres (UNTHA & CARE-Ecuador 2020). Esta asociación de género, vinculada muchas veces al afecto y a roles socialmente construidos, invisibiliza el valor de esta labor y su importancia en la contribución de las actividades económicas.

Es común que el trabajado remunerado del hogar sea un trabajo precario en términos del cumplimiento de los derechos laborales y humanos. Por ejemplo, el 60% de TRH que participaron en el estudio de CARE sobre prácticas y actitudes de la sociedad ecuatoriana respecto a la valoración de su trabajo, reconoce que sus contratos laborales no están registrados (UNTHA & CARE-Ecuador; 2020). Además, las trabajadoras no cuentan con un respaldo escrito de su contrato, ya que el 73% de las encuestadas menciona tener únicamente un contrato verbal, lo que limita sus posibilidades de exigir sus derechos.

Por otra parte, los ingresos generados por esta actividad no se apegan al marco normativo ya que el 65% de las TRH que laboran a tiempo completo gana menos que un salario básico unificado, versus el 33% que reporta ganar más de lo establecido en el salario básico (UNTHA & CARE-Ecuador; 2020). De esta manera es frecuente la condición de informalidad laboral de las TRH, situación que “facilita” el irrespeto de los derechos, además de prácticas de abuso laboral, violencia de género y acoso sexual en los espacios de trabajo.

Según el estudio *Geografía crítica de la violencia doméstica en trabajadoras en Guatemala, Honduras, Ecuador, México y Colombia* realizado por CARE LAC, programa Igual Valor,

Iguals Derechos en 2019, ocho de cada diez trabajadoras del hogar han experimentado este tipo de situaciones (CARE, 2020). Es así que las trabajadoras no cuentan con garantías sobre su seguridad en el espacio al que van a trabajar, e incluso se han presentado casos de violaciones (TRH, 2021f).

Por otro lado, se produce explotación laboral al no tener tiempo de descanso, comer a deshoras, trabajar más de las ocho horas reglamentarias y fuera de horarios, no contar con espacios adecuados para dormir, entre otros. A esta situación se suman malos tratos y trato discriminatorio por el origen étnico, la condición socioeconómica, la condición de género, la edad, entre otros. Es común el uso de palabras despectivas, hacer de menos el trabajo y a la persona que lo ejerce, no permitir compartir los espacios de la familia, no respetar las horas de comida y, en general, actitudes de humillación.

Yo sufrí bastante cuando iba al limpiar casas ajenas me hacían comer afuera, no me daban de comer, una no podía comer en la mesa...eso me hizo a mí llenar de valor; de coraje para seguir estudiando (TRH, 2021g).

Ilustración I: Problemas que enfrentan las TRH



En cuanto a los efectos de la pandemia en las personas que ejercen el trabajo remunerado del hogar a mayo 2020 se reportan 31 462 actas de finiquito en el Ministerio de Trabajo. Sin embargo, “esto no quiere decir que las TRH estén sin trabajar, sino que pueden haber cambiado de patrono o modalidad” (CARE-Ecuador, p. 25, 2020). Según la Encuesta COVID: Situación TRH 2020, el 86% de las TRH recibieron una notificación para no regresar al trabajo luego de la pandemia, y de este porcentaje el 6 % recibieron liquidación de acuerdo con la ley (Mesa Interinstitucional de Apoyo a los Derechos de las TRH, en CARE-Ecuador, 2020). Además, las condiciones de trabajo se complicaron en tanto la idea de que son portadoras del virus restringió su movilidad predominando la contratación puertas adentro, y reduciendo de esta manera sus opciones de salir donde su familia (CARE-Ecuador, 2020).

Los impactos del COVID también se evidencian en la baja de TRH afiliadas a la seguridad social. Si se compara julio 2019 con julio 2020 se registran 15.623 trabajadoras menos en el

IESS (CARE-Ecuador; 2020). Además del aumento del desempleo, que agudizó las condiciones de pobreza, estas situaciones causaron tensiones psicológicas en las trabajadoras. Con la pandemia la carga de trabajo de las TRH con hijos/as también ha aumentado, pues deben apoyarlos/as en su educación, algo complejo muchas veces por su nivel educativo, además de tener que destinar recursos adicionales al pago del internet.

En torno a este contexto de profunda desigualdad social, las trabajadoras remuneradas del hogar de la UNTHA, como parte de sus objetivos organizacionales de inclusión social, tomaron la iniciativa de implementar la empresa social ASOCLIM¹. La finalidad de esta iniciativa es responder a las demandas, anhelos y sueños de las trabajadoras de acceder a oportunidades de empleo decente que les permitan, además de fortalecer su empoderamiento económico y político, mejorar sus condiciones laborales y calidad de vida.

3. OBJETIVO DE LA SISTEMATIZACIÓN

Disponer de un documento producto de sistematización del modelo replicable a escala local o regional, de negocio social, para la generación de empleo decente e inclusivo para Trabajadoras Remuneradas del Hogar con base en la experiencia desarrollada por las socias de la UNTHA.

Objetivos específicos:

- Sistematizar el proceso de construcción e implementación del modelo de negocio como un medio para la generación de empleo identificando los principales mecanismos y aprendizajes alcanzados a fin de contribuir con su fortalecimiento y réplica, para promover la autogestión del sindicato.
- Evidenciar la contribución del modelo de negocio para el alcance de indicadores cuantitativos (generación de empleo, ingresos económicos, seguridad social) e indicadores cualitativos (empoderamiento económico, autogestión organizativa y autonomía) desde un enfoque de impacto a escala.
- Sistematizar las principales estrategias desarrolladas para la sostenibilidad del modelo de negocio y su ecosistema de emprendimiento, como también la interrelación y contribución de diferentes actores vinculados en la experiencia.

4. METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN

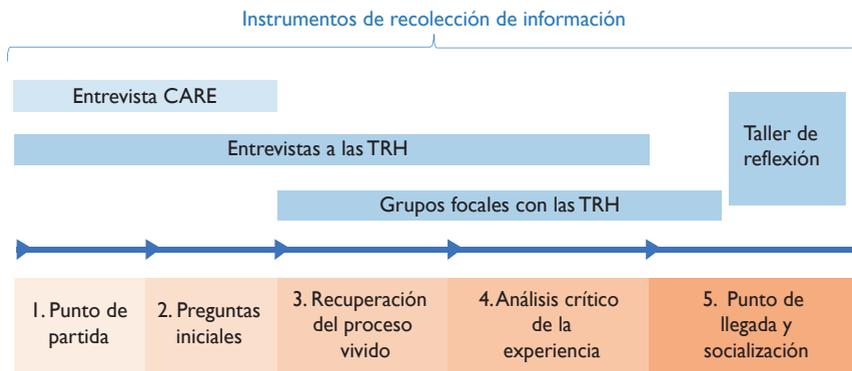
El análisis del proceso vivido en la sistematización de la construcción del modelo de negocio social promovido por ASOCLIM tiene un enfoque colectivo que busca apoyar el fortalecimiento de las organizaciones sociales para aprender y reflexionar sobre sus procesos internos y externos. Al mismo tiempo, se orienta a generar herramientas que recojan prácticas transformadoras que otras organizaciones o grupos puedan replicar y aprender adaptándolos a sus contextos sociales y económicos. Los procesos de sistematización nacen en la planificación del proyecto, es decir, deben ser incorporados en cada una de las fases con el fin de permitir la "extracción de prácticas y lecciones aprendidas" (Acosta, p. 6, 2005) que motiven la reflexión y reconstrucción del proceso.

¹ En este contexto se entiende por empresa social a aquellos negocios que contribuyen a la sociedad ofreciendo valores agregados en su oferta de servicios, a la vez que garantizan su rentabilidad financiera.

La sistematización puede ser aprovechada principalmente por dos tipos de actores. En primer lugar, por parte de quienes han estado involucrados/as en el proceso a través de la promoción de reflexiones y aprendizajes individuales y colectivos que les permitan mejorar sus prácticas asociativas de carácter empresarial en el futuro y promover procesos de cambio para fortalecer sus organizaciones y aportar a su desarrollo socioeconómico. Y, en segundo lugar, por parte de otras personas u organizaciones que pueden apoyarse en este tipo de experiencias de implementación y gestión de modelos de negocios sociales, nuevos conocimientos y aprendizajes de otros para sus proyectos (Acosta, 2005; Organización Internacional del Trabajo, n.d.).

El proceso de sistematización contempla varios momentos articulados entre sí, que permiten reconstruir la experiencia considerando el contexto de su origen. Para el presente ejercicio de sistematización se ha combinado el uso de fuentes primarias y secundarias siguiendo los cinco pasos metodológicos para la sistematización de experiencias definidos por Óscar Jara (Acosta, 2005; Organización Internacional del Trabajo, n.d.).

Ilustración 2: Proceso metodológico e instrumentos de recolección de información



La metodología para la reconstrucción y reflexión del proceso se fundamentó en la revisión documental de los estudios e insumos generados en el proceso de creación de ASOCLIM, combinando, desde un abordaje participativo, técnicas colectivas e individuales de recolección de información. Se han aplicado entrevistas semiestructuradas a las TRH y al equipo de CARE para entender y visibilizar las perspectivas y experiencias de quienes fueron parte del proceso de diseño/construcción e implementación del modelo de negocio. Por otra parte, se han realizado grupos focales con las TRH con el fin de generar una conversación colectiva sobre la experiencia en la cual se permita intercambiar puntos de vista y complementar las visiones de las actoras. La información levantada ha sido analizada considerando los principales ejes de sistematización y sus categorías analíticas generándose procesos de reflexión crítica y aprendizaje

con los/las actores/as involucrados/as. A continuación, describimos los principales ejes de sistematización y sus principales categorías de análisis:

Tabla 1:
Ejes de sistematización

Ejes de sistematización	Categorías de Análisis
1. Punto de partida	<ul style="list-style-type: none"> • Delimitación temporal y espacial (interpretación de la realidad de las TRH y contexto) • Identificación de actores clave y de información disponible • Diagnóstico de necesidades que motivaron el proyecto • Expectativas del proyecto
2. Preguntas iniciales	
3. Reconstrucción del proceso vivido	<ul style="list-style-type: none"> • Línea del tiempo del proceso y fases • Herramientas aplicadas • Modelo y plan de negocios de la empresa social • Proceso comunicacional • Fortalezas y desafíos del proceso
4. Análisis crítico de la experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas y desafíos del proceso • Visiones a futuro • Retos y preocupaciones
5. Punto de llegada y socialización de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Transversalización del enfoque de derechos • Satisfacción con el proceso • Mejoras • Aprendizajes • Sostenibilidad • Escalabilidad • Resultados

5. SURGIMIENTO DE ASOCLIM

La verdad, fue una idea de todas [...], todas las compañeras se han dedicado años a esta actividad para saber sobrellevar los gastos económicos de su familia, y nos nace también de la necesidad de crear un trabajo digno para todas, que sea bien remunerado, bien pagado, que no exista la explotación como generalmente, [...] existen casos sobre explotación, casos de violencia dentro del ámbito del lugar del trabajo, entonces nos nace esa idea de crear algo estable para nuestras compañeras, nuestras compañeras también de la UNTHA (TRH, 2021 d).

El surgimiento de ASOCLIM nace de las demandas de la Unión Nacional de Trabajadoras Remuneradas del Hogar y Afines (UNTHA), organización que se deriva de la Asociación de Trabajadoras Remuneradas del Hogar, una agrupación formada en 1996 y que fue la primera asociación de trabajadoras de la categoría en Ecuador. En el año 2016, varias TRH que discrepaban de la forma de operar de la organización mencionada previamente, deciden conformar la UNTHA, ya no como asociación sino como sindicato, motivadas por la ratificación del Convenio sobre las trabajadoras y los trabajadores domésticos 189 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) por parte del estado ecuatoriano. Esta iniciativa es el resultado de las demandas de reivindicación de los derechos de las TRH, apoyada por el proyecto Mujeres Dignidad y Trabajo de CARE. En este proceso, la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres CEOLS y CARE también brindaron apoyo para superar las trabas del Ministerio de Trabajo que limitaban la obtención de la personería jurídica de la UNTHA. La creación de ASOCLIM nace en el marco de las iniciativas de la UNTHA de promover una empresa social centrada en un modelo de generación de empleo decente para las TRH que, al mismo tiempo, contribuya en la defensa de sus derechos laborales y humanos. Esta empresa social no hubiera sido posible sin contar con una organización de base como lo es la UNTHA.

La inspiración para crear esta empresa se remonta varios años atrás, a la década de los 90, cuando algunas trabajadoras remuneradas del hogar pudieron palpar cómo funciona una agencia de empleo que se preocupaba por sus condiciones. En ese entonces, ellas recibían el apoyo de la Fundación María Guare de Guayaquil, que tenía un proyecto de crear la primera asociación de trabajadoras remuneradas del hogar en Ecuador y manejaba una agencia de colocación de empleo. A partir de esta experiencia, y de la conformación jurídica de la Asociación de Trabajadoras Remuneradas del Hogar en 1997, las trabajadoras empiezan a soñar con su empresa, tal como lo menciona una de las socias entrevistadas:

Había una agencia de empleo, un centro de colocación, era como diferente, o sea yo tuve la oportunidad de trabajar por medio de esa agencia y me di cuenta de que, o sea sí estaban con los empleadores pero más estaban para las trabajadoras remuneradas del hogar, o sea sí veían que haga el contrato, veían que se cumplan las ocho horas laborables, si por ejemplo yo estaba de acuerdo a que vaya puertas adentro, iba, o si no no, eran las ocho horas, por ejemplo entrábamos ocho y salíamos cinco de la tarde, o sea siempre se hacía como un seguimiento de que se cumpla el horario y que los empleadores estén contentos y también la trabajadora, o sea a ambas partes. [...] nosotras decíamos, no, es que nosotras vamos a formar un centro de colocación de empleo a beneficio de ambas partes, que era del empleador y de la trabajadora [...] queríamos que sea un centro de colocación, donde se capacite a las compañeras, donde se le hable de derechos humanos, sobre autoestima, derechos laborales (TRH, 2021b).

Otra experiencia que motivó a las TRH es “La Casa de Panchita” en Perú. Una agencia de empleo que también brinda a las trabajadoras remuneradas del hogar un espacio de estadía para fines de semana para que quienes van a Lima desde otras ciudades no tengan que quedarse en la casa de los/as empleadores/as por no tener otro espacio. También se ofrecen cursos de capacitación, de fortalecimiento de su autoestima y otros tipos de talleres como costura para brindar otras opciones laborales y de generación de renta (TRH, 2021b). Esta iniciativa inspiró a ASOCLIM para diseñar un negocio social que no solo ofrezca alternativas laborales dignas, sino que también brinde otros beneficios a sus socias. Por ello, las TRH sueñan con que ASOCLIM “no solo brinde servicios de que vayan a trabajar a tal parte, [sino que] cuente con espacios psicológicos para las compañeras, medicina, una trabajadora social” (TRH, 2021h). Es decir que, a partir de esta experiencia, las TRH conciben a la empresa no solo desde el aspecto económico, sino también como un espacio de generación de redes, empoderamiento y apoyo a las trabajadoras del sector.

El proceso de crear su propia empresa empezó hace algunos años con las gestiones que las TRH realizaron con el Ministerio de Trabajo. Ellas solicitaron el apoyo a esta cartera de estado para poder crear su propia agencia de colocación de empleo, pero recibieron una negativa. De poco sirvió cuestionar por qué a ellas no les brindaban apoyo si el ministerio avalaba que empresas privadas presten este tipo de servicios. Con el proceso de capacitación en derechos las TRH identificaron que “estaban dirigiéndose equivocadamente a un espacio que nunca nos iba a dar para crear nuestro sueño” (TRH, 2021a). Es así como continuaron tocando puertas para poder encontrar el apoyo que les permita materializar sus anhelos.

Antes de optar por la creación de ASOCLIM algunas de las TRH de la UNTHA tuvieron una primera experiencia de emprendimiento. Crearon un comedor en la ciudad de Guayaquil aprovechando que una de las compañeras tenía conocimientos y habilidades gastronómicas. Para ello, hace 7 años se levantó un estudio de mercado a través de una encuesta para ver qué piden las personas y qué negocio se podría implementar y salieron tres alternativas, que incluían un restaurante y una agencia de empleo. El restaurante duró poco tiempo, entre dos y tres meses, ya que las TRH se dieron cuenta de que, al no contar con capital semilla, debían comprar los productos para el diario y eso era más caro, y que “la ganancia era muy baja para todas las compañeras que trabajaban aquí, a veces quedaba un dólar para el pasaje” (TRH, 2021f).

Luego de cerrar este emprendimiento, ellas identificaron algunas otras opciones laborales como servicios para fiestas, pero se dieron cuenta que implicaba mayor conocimiento y una inversión en equipamiento. Es así como durante 7-8 años mantuvieron su idea de crear su negocio de limpieza, la que llamaban empresa de empleo, y decidieron buscar recursos para que no les pase nuevamente lo mismo. Esta experiencia les abrió los ojos, ya que aprendieron que montar un negocio no es algo sencillo. En sus palabras: “no queríamos que las cosas se

nos caigan como con el primer negocio, no habíamos visto cuántos negocios había alrededor, nos dimos cuenta de que nos faltó todo eso, estudiar el entorno donde estaban ubicados los restaurantes” (TRH, 2021f).

Las motivaciones de las TRH para formar parte de la UNTHA están asociadas a su experiencia personal como trabajadoras del hogar y a las situaciones de precarización que han atravesado en sus trabajos en el sector de cuidados. Por ello, su interés es “no trabajar para otro, a una la maltratan y la humillan, creen que una es menos...lo ven como que fuera la última rueda del coche” (TRH, 2021g). A partir de situaciones difíciles que han tenido que salvar y en las que se han vulnerado sus derechos, muchas de las TRH han encontrado en esta organización un espacio de apoyo y aprendizaje. Es así como comparten el objetivo social y de lucha de la UNTHA, y son parte de esta organización pues están interesadas en aprender sobre sus derechos, prevenir que otras TRH pasen por lo mismo y motivar a que las mismas trabajadoras valoren su trabajo.

Fui trabajadora remunerada del hogar y también ese fue el motivo de que en mis antiguos trabajos se vulneraba mucho mis derechos y fue una oportunidad ya que estoy en la UNTHA, de aprender primeramente de mis derechos laborales y así pues poderme defender ante las eventualidades que nos pasan y lo que a mí me ha pasado pues también contar a las otras mujeres para que no les pase [...] realmente lo que a mí me ha pasado no quiero que a otras les pase y quiero ser esa voz de las que no tienen voz (TRH, 2021f).

El proceso implementado para la constitución de ASOCLIM parte de la existencia de la UNTHA como espacio y punto de partida que les ha permitido a las TRH organizarse, motivarse y trabajar por su sueño. Las TRH reconocen que, sin la existencia de esta organización y de intereses colectivos, no hubiera sido posible dar pasos concretos para la constitución del negocio, por lo que destacan que estar organizadas bajo objetivos comunes fue el primer escalón para cumplir su sueño.

El trabajo realizado por la UNTHA ha permitido su articulación y vinculación de varios actores y aliados interesados en impulsar acciones por los derechos de las trabajadoras. Es así como las TRH participan en varios espacios como la Mesa Interinstitucional de Apoyo a los Derechos de las Trabajadoras Remuneradas del Hogar que aglutina a varias entidades públicas, ONGs y sindicales que velan por este grupo y que ha permitido hacer incidencia y vigilancia a las políticas públicas. En este espacio participan el Ministerio de Trabajo, el Consejo Nacional para la Igualdad de Género, CARE, CEOLS, IESS (incorporación reciente), Universidad Andina Simón Bolívar, ONU Mujeres y los sindicatos de trabajadoras del hogar. Adicionalmente, la UNTHA ha participado en algunos procesos que han generado iniciativas a favor de las trabajadoras, como por ejemplo, las Rutas de Atención para las TRH y las Rutas

en casos de Violencia, un aplicativo donde las TRH pueden conocer y consultar sus derechos, el reconocimiento del 30 de marzo como día de las TRH, y la creación de un folleto con los tipos de contratos con el Ministerio de Trabajo y la ratificación del Convenio 190 sobre la violencia y el acoso de la OIT.

La creación de la empresa social se enmarca en un proceso más amplio de incidencia política en derechos que es parte del Proyecto Mujeres, Dignidad y Trabajo y del Programa regional Igual Valor, Iguales Derechos de CARE LAC. Dentro de este programa se ha diseñado la campaña "Juntas por nuestros derechos", orientada a la formalización y valorización del trabajo remunerado del hogar y a partir de la cual se desprenden varias micro campañas dirigidas a los/as empleadores/as por redes sociales. La campaña está dirigida a un público más amplio que abarca a empleadores/as, sociedad civil y trabajadoras remuneradas del hogar y se realiza en colaboración con el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL) para incidir en favor del ejercicio de los derechos de las trabajadoras y en los cambios de conocimientos, actividades y prácticas sociales (CAPs) que reproducen y perpetúan desigualdades y discriminaciones asociadas al trabajo remunerado del hogar. Desde este espacio comunicacional se generan contenidos para radio y redes sociales acompañando momentos coyunturales de relevancia social y política como, por ejemplo, el Primero de Mayo, día de la trabajadora del hogar. También se evidencia la contribución a las economías de los países y familiares. De esta campaña se desprende la iniciativa más pequeña "Mis derechos, tus derechos", la cual está orientada solo a empleadores con el objetivo de sensibilizarlos y lograr cambio. Aquí se incluyen testimonios, tips sobre el cuidado del hogar y otro material informativo coproducido con las TRH informando sobre sus derechos y responsabilidades y sobre los deberes de los/as empleadores/as. Actualmente, esta micro campaña se está vinculando con ASOCLIM para sumar esfuerzos que permitan su fortalecimiento y consolidación.

El proceso de conformación de ASOCLIM nace del trabajo en 6 provincias (Pichincha, Cañar, Esmeraldas, Imbabura, Carchi y Guayas). Gracias a los procesos de formación y a los talleres de réplica se incorporaron posteriormente las TRH de la provincia de El Oro. En la actualidad, 48 personas están en proceso de afiliarse a la UNTHA y son potenciales socias de la empresa. A través de todas las acciones del proyecto se ha alcanzado un total de 1110 TRH como participantes directas, 103 empleadores/as y 1109 personas de la sociedad civil (CARE-Ecuador, 2021c). Actualmente, ASOCLIM está conformado por 25 socias de las provincias mencionadas previamente, y existen 15 socias que están en proceso de ingresar a la asociación

Esta iniciativa ha sido apoyada por el proyecto Mujeres, Dignidad y Trabajo y por el programa Igual Valor, Iguales Derechos, iniciativas centradas en la defensa y exigibilidad de los derechos humanos y sociales de las trabajadoras remuneradas del hogar. El proyecto MDT es implementado en tres países, en Colombia en asocio con la Fundación Bien Humano y la Unión de Trabajadoras Afrocolombianas del Servicio Doméstico (UTRASD); en Brasil en asocio con Themis, Género, Justicia y Derechos Humanos y la Federación Nacional de Trabajadoras Domésticas (FENATRAD) y en Ecuador con CARE y la Unión Nacional de Trabajadoras Remuneradas del Hogar y Afines (UNTHA) en Ecuador.

CARE es una organización que ha privilegiado trabajar en el fortalecimiento del movimiento de trabajadoras remuneradas del hogar en América Latina y el Caribe para motivar la equidad e igualdad de género y el respeto a los derechos humanos y laborales de las trabajadoras. A su vez, el proyecto MDT es parte del Programa Regional IGS que está presente en seis países de la región: Ecuador, Guatemala, Honduras, Colombia, México y Brasil, y busca generar impacto para 10 millones de TRH en la región para el año 2030. El objetivo es promover el trabajo decente en igualdad de condiciones y transformar las normas sociales asociadas a este tipo de actividad, a través de la acción colectiva de los movimientos de TRH (CARE, 2020). En Ecuador esta iniciativa ha llegado directamente a 858 TRH, e indirectamente ha alcanzado a 15 000 personas.

6. MODELO DE NEGOCIO DE ASOCLIM

ASOCLIM es una empresa social que tiene como razón de ser y objetivo contribuir a la generación de empleo decente e inclusivo de las trabajadoras remuneradas del hogar de la UNTHA, promoviendo su empoderamiento y autonomía y mejorando su condición y calidad de vida. En tanto negocio social su actividad económica se desarrolla sin fines de lucro² ya que el interés del negocio va más allá de la acumulación de capital económico y se enfoca principalmente en la consecución de fines sociales de acuerdo con las demandas y necesidades de sus asociadas. ASOCLIM es administrada y operada por sus socias desde el marco de una economía social y feminista.

El diseño, creación e implementación de ASOCLIM demandó la definición de sus lineamientos estratégicos, los cuales fueron plasmados en los estatutos sociales y el reglamento interno, cuyos preceptos jurídico-legales y administrativos guían el accionar de la asociación. A continuación, se presentan estos lineamientos:

Misión: Somos una empresa social que presta servicios domésticos y de limpieza profesional, así como de cuidado no especializado a personas y mascotas, y de preparación de alimentos a hogares y empresas en Ecuador con calidad y responsabilidad para la satisfacción de todos nuestros clientes, promoviendo y precautelando el trabajo digno, la seguridad, su bienestar, la igualdad de derechos y la mejora de las condiciones y calidad de vida de nuestras trabajadoras (CGESPLAN & CARE-Ecuador, 2020).

² Según la legislación ecuatoriana la ASOCIACIÓN es una organización sin fines de lucro ligada a la ley de Economía Popular y Solidaria. Este concepto descrito en el plan de negocios fue discutido en los talleres juntamente con el consultor jurídico y las TRH, cuando se analizaba si era mejor una ASOCIACION o una empresa mercantil, y fue incluido en el estatuto social de ASOCLIM. Si bien ASOCLIM es una entidad sin fines de lucro, se han generado estrategias para lograr su rentabilidad y liquidez y las compañeras han pensado poder ser una empresa mercantil en un futuro lejano.

Visión: Ser la empresa social de servicio profesional de limpieza y doméstico líder en el mercado local y referente a nivel regional tanto por la calidad de vida de sus trabajadoras como por la excelencia en sus servicios, lográndolo a través de capacitación y promoción de los derechos de las TRH, garantizando personas empoderadas y comprometidas que lucharán por el bienestar colectivo y el cuidado de sus clientes (CGESPLAN & CARE-Ecuador, 2020).

Valores organizacionales: Responsabilidad social, justicia, compromiso, seguridad, eficiencia, honestidad y transparencia (CGESPLAN & CARE-Ecuador, 2020).

El modelo de negocio de ASOCLIM se ha construido a través de una propuesta de valor que, además de ofrecer al cliente servicios de calidad en la limpieza y cuidado del hogar, pone en evidencia a la actividad económica relacionada con el trabajo remunerado del hogar, ofreciendo opciones de empleo decente a las TRH. Este último precepto se ajusta a los principios que promulga el concepto de economía popular y solidaria, el cual trata o motiva a que un grupo de personas tengan la capacidad de asociarse para trabajar en conjunto por una necesidad en común y para generar ingresos que estimulen una mejor condición socio económica para la persona y su entorno (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021). El enfoque detrás del concepto está en la generación de sinergias productivas, organizativas y comerciales concebidas de manera colaborativa, cuyo bienestar radica en el bien común. Retomando el modelo de negocio, este plantea aportar al cuidado del hogar y de otros segmentos comerciales, a través de la prestación de servicios de calidad de limpieza (para mejorar la calidad de vida y salud), de cuidado no especializado (personas y mascotas) y la preparación de alimentos sanos y nutritivos. A la par, este modelo vela por las condiciones dignas de trabajo para sus socias y por la protección de sus derechos, además de fortalecer su autonomía al ser propietarias y administradoras de su propia empresa. Estos elementos constituyen el valor agregado de la empresa y son a su vez los que representan las ventajas competitivas de ASOCLIM.

El modelo de negocios se diseñó con base en la aplicación participativa del modelo CANVAS que permite definir de manera simplificada e integrada los principales campos de un negocio. Esta herramienta aportó en la creación de un modelo de negocios con capacidad de responder a las necesidades del mercado y a la identificación del segmento particular al que se desea llegar por medio de su estrategia comercial, así como contribuyó a delimitar el alcance de los servicios que se van a prestar, definiendo los recursos necesarios y optimizándolos. Como se presenta a continuación, el modelo CANVAS (ver anexo 1) permitió definir el modelo de la siguiente manera:

**Ilustración 3:
Modelo de negocio de ASOCLIM**

<p>8. Socio clave</p> <p>Proveedores de insumos de limpieza.</p> <p>Centros de capacitación</p> <p>Organizaciones No Gubernamentales</p> <p>Centros de asistencia en salud.</p>	<p>7. Actividades clave</p> <p>Comunicación efectiva con clientes y compañeras.</p> <p>Distribución de tareas, atención y asignación de hogares; y manejo de proveedores (logística).</p> <p>Supervisión, seguimiento y evaluación del servicio. Solución Digital</p> <p>Actividades de marketing y comunicación recurrente.</p>	<p>2. Propuesta de valor</p> <p>Servicios de limpieza (salud), cuidado de personas y mascotas (no especializado), preparación de alimentos sanos y nutritivos.</p> <p>Servicios de cuidado a miembros del hogar.</p> <p>Cualificación de servicios.</p> <p>Garantía del servicio.</p> <p>Integrantes empoderadas con el modelo de negocio.</p> <p>Insumos de calidad amigable con el medio ambiente.</p>	<p>4. Relación con clientes</p> <p>Comunicación de doble vía (cliente y trabajadoras con la Organización).</p> <p>Plan de Referencias (embajadores del modelo de negocio social).</p> <p>Línea de atención al cliente.</p>	<p>1. Segmento de clientes</p> <p>Hogares ubicados en zonas urbanas y mayor poder de negociación.</p> <p>Facilidad de acceso (alternativas de movilidad).</p> <p>Microempresas y otros segmentos comerciales.</p>
<p>6. Recursos clave</p> <p>Recurso humano</p> <p>Insumos</p> <p>Equipos</p> <p>Medios digitales</p>		<p>3. Canales</p> <p>Redes sociales, páginas web, aplicaciones móviles.</p> <p>Correo electrónico.</p>		
<p>9. Estructura de costos</p> <p>Sueldos, insumos, movilización, permisos, equipamiento, estudios, desarrollo digital.</p>		<p>5. Flujo de Ingresos</p> <p>Servicios específicos por espacios dentro del hogar, trabajo por horas, días, semanas y mensual. Servicios complementarios. Todas las formas de pago.</p> <p>Auspicios.</p>		

¿A quién se presta el servicio? (segmento y relación con clientes, canales de comunicación)

El estudio de mercado, realizado para la creación de ASOCLIM, evidencia que los segmentos potenciales de mercado prefieren contratar servicios de cuidado y limpieza del hogar a través de referencias, debido a que éstas contribuyen para la contratación de servicios con mayor confiabilidad. En este sentido, las trabajadoras junto al equipo técnico identificaron que es fundamental ofrecer garantías y transmitir comunicacionalmente esta ventaja ya que “muchas personas empleadoras dicen [...] yo le escojo a ella porque no me está cobrando mucho, pero no sabemos si es una trabajadora remunerada del hogar o solo necesita entrar para poder robar y aparte nos hace quedar mal” (TRH, 2021b).

¿Qué servicios presta? (propuesta de valor)

La propuesta de valor de ASOCLIM es prestar servicios de cuidado y limpieza del hogar profesionales. A futuro, la empresa se proyecta incursionando en otros ámbitos como la producción de menaje para el hogar (ámbito textil), en tratamientos personales en hogares y cuestiones relacionadas al área de belleza. En los servicios que se prestan actualmente, ASOCLIM ofrece los siguientes valores agregados en sus servicios:

Servicios profesionales:

- Atención personalizada que siga estrictos protocolos de limpieza, cuidando tanto el bienestar de los clientes como de las trabajadoras remuneradas del hogar. Para ello cuenta con los siguientes protocolos:
 - Formas y medios de presentación ante el cliente.
 - Paso a paso en el uso de productos.
 - Tipo de productos en función al requerimiento.
 - Tiempos de cada servicio.
 - Cierre del servicio.
- Desarrollo de capacitación y acompañamiento técnico a la prestación del servicio de limpieza y de cuidado con estándares de calidad y diferenciación.
- Certificación sobre sus destrezas y conocimientos.

Garantía alrededor del servicio:

- Ofrecer un servicio de calidad logrando la satisfacción de los/as clientes conforme a los términos acordados contractualmente desde una perspectiva profesional y de comunicación empática.

- Garantía de protección de los derechos laborales y sociales de las trabajadoras explícitos a través de contratos y trato digno conforme a la legislación nacional y acuerdos internacionales (C 189, C 190).
- Medición del nivel de satisfacción de los/as clientes, para lo cual se han definido protocolos que permitan la identificación clara de sus necesidades para la prestación del servicio y reducción de errores al mínimo, así como métricas e indicadores que permitan evaluar el servicio recibido.
- Promoción de enfoques integrados, orientados a promover las ventajas competitivas de contratar una empresa social es que además de respaldar a las TRH, ofrece garantías a los empleadores.

El estudio de mercado, realizado para la creación de ASOCLIM, evidencia que la gente prefiere contratar servicio de cuidado y limpieza del hogar a través de referencias, por temor a dejar entrar a su casa a una persona que no conocen. En este sentido, las trabajadoras junto al equipo técnico identificaron que era fundamental ofrecer garantías y transmitir comunicacionalmente esta ventaja ya que "muchos empleadores dicen [...] yo le escojo a ella porque no me está cobrando mucho, pero no sabemos si es una trabajadora remunerada del hogar o solo necesita entrar para poder robar y aparte nos hace quedar mal" (TRH, 2021b).

Negocio administrado por las TRH:

ASOCLIM se presenta al mercado como un proyecto innovador no solo por sus servicios profesionales sino también por ser las TRH las propietarias y operadoras directas del negocio. Este aspecto constituye una ventaja competitiva, ya que es algo nuevo en el mercado y esto lo convierte en un sello diferenciador ya que, a partir de este elemento, se promueven los derechos de las trabajadoras. Ello se fundamenta en contar con integrantes empoderadas con el modelo de negocio que implica que las socias "hagan suya" la empresa social y se motiven con desarrollar sus competencias técnicas (técnicas de limpieza, preparación de alimentos y tratamiento de residuos sólidos); socioemocionales (mediación de conflictos, autoestima, empoderamiento y liderazgo empresarial) y sociales (comunicación flexible y asertiva interacción, gobernanza) para su bienestar y el de la empresa. Es importante considerar que, de acuerdo con el sondeo de mercado realizado por el equipo consultor especializado de marketing y ventas, el 80% de las personas abordadas indicaron que estarían dispuestas a contratar servicios del trabajo remunerado del hogar por medio de una empresa con enfoque social.

En el proceso de definición del modelo de negocio, también se identificaron otras ventajas competitivas que, si bien aún no han sido implementadas, serán consideradas a futuro para fortalecer la calidad y competitividad de la cartera de servicios que oferta la empresa. Uno de estos elementos es usar **insumos de calidad amigables con el medio ambiente** (biodegradables, sin químicos) con el fin de evitar la afectación a la salud humana y a la naturaleza. Otro elemento es la oferta de servicios de **asesoría virtual**, dirigidos a orientar de manera práctica a las familias y otros segmentos, sobre cómo limpiar los espacios y sus mobiliarios.

¿Cómo se prestan los servicios? (recursos clave, actividades clave, socios clave)

ASOCLIM cuenta para su funcionamiento con algunos recursos clave: a) recursos físicos como insumos, instrumentos de trabajo, local; b) recursos humanos, pues la empresa cuenta con su equipo de trabajo conformado por una representante legal, cinco directivas responsables de la operacionalización del negocio y del manejo de su cartera de clientes, además de un profesional del área contable y recursos tecnológicos; c) recursos tecnológicos: la empresa dispone de su página web, además de un software contable para la organización de sus reportes del área. Considerando las particularidades del giro del negocio, los recursos humanos son el recurso que genera el valor agregado, mientras que los recursos tecnológicos (equipos de limpieza como aspiradoras, abríllantadoras) son indispensables para que el negocio se posicione en el mercado. A futuro, la empresa considera la posibilidad de arrendar una oficina en distintas ciudades según crezca la demanda del servicio.

Las actividades clave de la empresa son a) comunicación con los/as clientes y las asociadas, b) logística y administración para la prestación de servicios, c) acompañamiento financiero y contable, d) supervisión y seguimiento para garantizar la calidad del servicio con el cliente y e) seguimiento, evaluación y retroalimentación de las actividades empresariales para su mejora. Mientras que los socios clave son aquellos agentes alineados a la misión y visión de la empresa, además de agentes comerciales que puedan promover las ventas y el posicionamiento de la misma.

Definiciones financieras (flujos de ingresos y estructura de costos)

La empresa contempla incorporar progresivamente todas las formas de pago, diversificar las fuentes de ingreso e implementar un mecanismo por horas en el que, a más horas contratadas el precio por hora se reduce. Mientras que, respecto a la estructura de costos, se contemplan los siguientes elementos que han sido incorporados en el modelo financiero: sueldos, comisiones, insumos, movilización, permisos, equipamiento, artículos varios³ y, a futuro, mantenimiento de oficina.

7. ACTORES INVOLUCRADOS

El proceso de conformación e implementación de ASOCLIM ha involucrado a una gran diversidad de actores, sobre todo institucionales. Las TRH consideran como valioso y determinante el apoyo que han recibido, sobre todo de quienes las han acompañado en el proceso y de manera sostenida durante varios años. En este sentido, CARE es valorado como su aliado principal por la motivación que les brinda, además de su acompañamiento técnico. El sentirse acompañadas y respaldadas en este camino ha sido fundamental para su confianza y la obtención de resultados. En palabras de las socias de ASOCLIM “no se ha sentido que nos ha tocado poner todo a nosotras por el apoyo de CARE” (TRH, 2021g) quien justamente ha tenido un rol importante para guiar el proceso ya que para las TRH “la idea era emprender; pero no sabíamos por dónde empezar” (TRH, 2021f). A continuación, se presenta una descripción de cada uno de los actores involucrados en el proceso de creación de la empresa social:

³ Por ejemplo, artículos promocionales, materiales de oficina, entre otros.

**Tabla2:
Actores estratégicos**

Actores	Rol	Interés
Trabajadoras remuneradas del hogar	Socias y propietarias de la empresa social, encargadas de administrarla y operarla.	Generar trabajo y autonomía financiera en las TRH y promover el reconocimiento y respeto de sus derechos.
UNTHA	Organización de base de donde nace la iniciativa de la empresa social y desde donde se impulsa su implementación.	Generar economías alternativas que dignifiquen el trabajo de las TRH.
CARE Ecuador	Facilitador del proceso a través del acompañamiento, asesoría técnica y seguimiento.	Generar un cambio en las condiciones de vida de las TRH a través de la agencia y promover el reconocimiento del valor de su trabajo y el respeto a sus derechos para reducir las desigualdades.
AFD, CHANEL	Apoyo institucional en torno a la generación de capacidades internas y dotación de herramientas/recursos para la empresa social.	
Universidad Politécnica Salesiana	Capacitar a las TRH en igualdad de género, derechos humanos, derechos laborales y sindicales y violencia de género.	Fortalecer los conocimientos y el empoderamiento de las TRH en el marco de protección a los derechos.
SECAP	Capacitar a las TRH en sistemas de cuidado y autocuidado, técnicas de servicios y mantenimiento del hogar, gestión administrativa financiera y contable para el manejo del negocio social, gobernanza y marco normativo.	Lograr que la prestación de servicios de ASOCLIM sea desarrollada con un enfoque profesional y de calidad, respondiendo de manera eficaz a las demandas del sector de cuidados.
CIESPAL	Capacitar a las TRH en vocería y comunicación a través de un programa radial y generador de contenidos para la campaña de comunicación.	Promover el cambio de conocimientos, actividades y prácticas (CAPs) referentes al trabajo remunerado del hogar como la valorización y resignificación de esta labor, visibilizando además su contribución económica y social al desarrollo del país.

Equipos de consultoría especializada	Brindar apoyo técnico y capacitación para la creación y puesta en marcha de la empresa.	Definir e implementar estrategias que contribuyan a la sostenibilidad de la ASOCLIM respondiendo a las necesidades y requerimientos organizativos, logísticos, comunicacionales y comerciales del mercado, así como al respeto de los derechos de las TRH.
Técnica de apoyo administrativo	Persona encargada temporal de la gestión de la empresa en términos administrativos y logísticos.	Generar procesos y acciones eficientes en torno a los objetivos de ASOCLIM con énfasis en la implementación del plan operativo y estratégico de la empresa, así como a su sostenibilidad y que cumpla las expectativas de sus socias.
Mesa Interinstitucional de Apoyo a los Derechos de las Trabajadoras Remuneradas del Hogar	Brindar apoyo institucional y a nivel de incidencia política para impulsar los convenios 189 y 190 y vigilar el cumplimiento de derechos.	Generar un cambio en las condiciones de vida de las TRH y promover el reconocimiento del valor de su trabajo y el respeto a sus derechos para reducir las desigualdades
Proveedores de insumos	Proveer insumos para operar y fortalecer la imagen de la empresa.	Vincularse de manera sostenida a mediano y largo plazo con la empresa.
Segmentos de mercado (hogares y empresas) que demandan servicios de cuidado y limpieza	Clientes de la empresa.	Proveerse de un servicio confiable, de calidad y a precios competitivos en el mercado.

Se puede mencionar también otro tipo de actores que han estado indirectamente involucrados como la Confederación Latinoamericana y del Caribe de Trabajadoras del Hogar (CONLACTRAHO) y la Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOLS). Las TRH consideran que estas organizaciones son relevantes en su experiencia ya que comparten su lucha y son un apoyo político. El ser parte de estas organizaciones es sinónimo del fortalecimiento de la organización sindical y el liderazgo de la UNTHA. De hecho, la UNTHA ha asumido la Secretaría de la Mujer dentro de la CEOSL. Este es un hito histórico en la organización y posiciona al trabajo remunerado del hogar como relevante para la economía familiar y de los países.

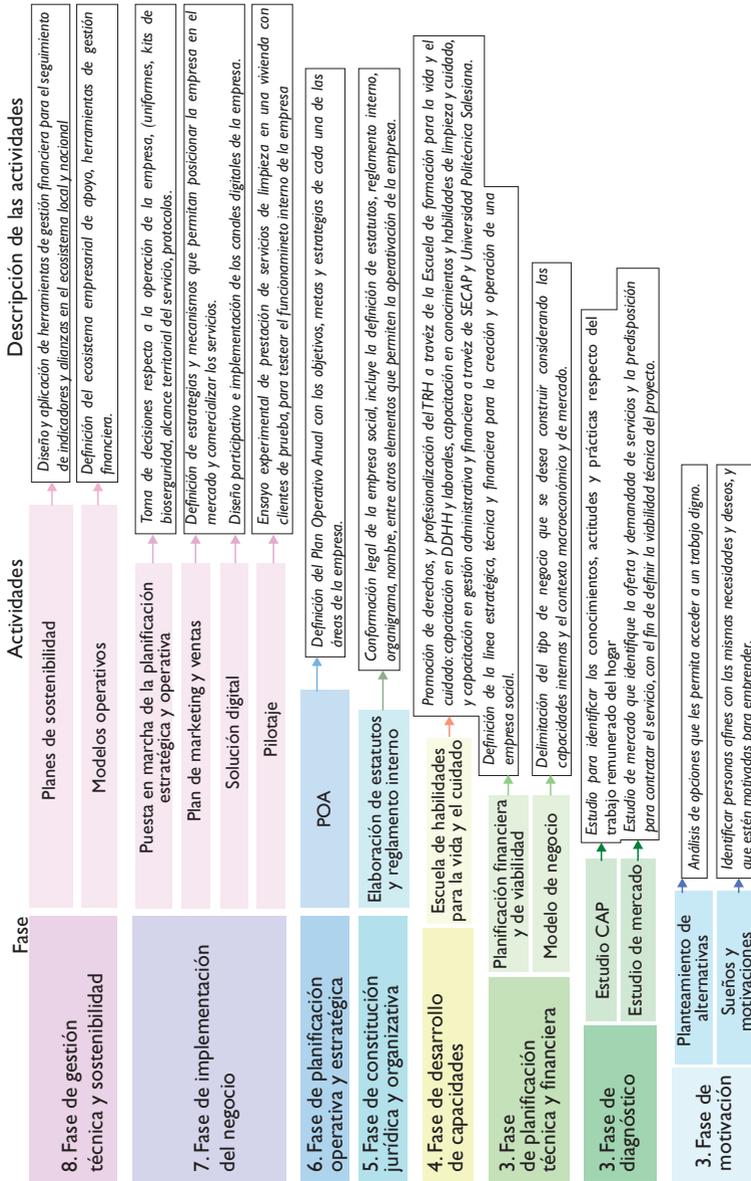
8. ENFOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO

8.1. Diseño, implementación y gestión del modelo de negocio

La construcción e implementación de ASOCLIM contempló varias fases, cada una de ellas con actividades y metodologías específicas. El eje central de este proceso fue la participación y la toma de decisiones conjunta, combinada con actividades de aprendizaje y desarrollo de capacidades técnico-organizativas. Todas las etapas generaron un nivel de dificultad distinto para las trabajadoras, desde el nivel técnico hasta el ámbito personal en el que sus intereses, emociones y expectativas entraban en un proceso de conjugación con los anhelos colectivos. Por ello, crear ASOCLIM involucró un proceso de consenso de ideas respecto al negocio y el cómo desarrollarlo, desde ponerse de acuerdo en una tarifa hasta los protocolos de atención y operación dentro y fuera del domicilio del cliente.

Los consultorías y asesorías que se han desarrollado a lo largo del proceso de construcción del modelo, plan de negocios y su implementación, han permitido generar información técnica suficiente para que el proceso siga avanzando. A su vez, han permitido fortalecer las capacidades de las trabajadoras y motivar que su comprensión, análisis y evaluación sea sustentada con conocimientos adquiridos. En consecuencia, el proceso se construyó no solo con los aportes técnicos sino también con las opiniones y cuestionamientos de las compañeras, lo cuales eran analizados a través de metodologías y hallazgos científicos para generar rutas de trabajo adecuadas y ajustadas a sus requerimientos. En este aspecto CARE jugó un papel determinante en el proceso, siendo la institución que facilita y motiva los encuentros y toma la posta en los procesos de análisis y revisión técnica, pero que poco a poco transfiere esta atribución o tarea a las trabajadoras socias del negocio. Este proceso se ha desarrollado en ocho fases que se describen a continuación.

Tabla 3:
Proceso de construcción e implementación de ASOCLIM



I. Fase de motivación

La primera actividad desarrollada en esta fase es la definición de los **sueños y motivaciones**, para lo cual las TRH consideran que es fundamental identificar a las personas que tengan las mismas necesidades y deseos de emprender para trabajar con ellas. En palabras de las TRH, ASOCLIM nace de sus sueños y necesidades por contar con un trabajo digno que garantice sus derechos y les permita tener una mejor calidad de vida y laborar en igualdad de condiciones, las mismas que otras categorías laborales. Se concibe a ASOCLIM como un “espacio desde las trabajadoras remuneradas del hogar para las trabajadoras remuneradas del hogar” (TRH, 2021c), en el cual sean ellas mismas quienes defiendan sus derechos. Dentro de los sueños que se quiere alcanzar con ASOCLIM se puede mencionar:

- Mejorar su calidad de vida y la de sus familias (estabilidad y autonomía)
- Lograr que la sociedad valore su trabajo
- Lograr que sus familias valoren su trabajo
- Lograr un trabajo digno y con beneficios de ley (contar con afiliación como respaldo para las TRH y para los empleadores)
- Lograr que la empresa social sea rentable
- Apoyar a las compañeras (en términos económicos y con acompañamiento)
- Trabajar por algo propio (un negocio propio)
- Sumar más mujeres a la lucha y a la empresa (generar plazas de trabajo)
- Contar con una opción laboral que las proteja de violaciones de derechos y desde la cual se pueda hacer seguimiento a las condiciones laborales de las socias
- Empoderamiento económico y organizativo de las socias
- Contar con una alternativa para las personas que son despedidas por la edad o ya no son contratadas por ello
- Contar con un negocio que les permita compaginar su trabajo con su familia

Las TRH sueñan con una empresa diferente a las agencias de colocación de empleo convencionales, en la cual además de brindar oportunidades laborales, sus derechos sean defendidos y respetados. Sueñan con una empresa grande, que tenga abogadas, psicólogas, una trabajadora social y una guardería para cuidar y ofrecer alimentación de calidad a sus hijos/as, ya que sus horarios de regreso al hogar son en la noche y deben dejar a terceras personas al cuidado de los niños/as.

Una empresa grande, donde las socias actuales capacitemos a las compañeras constantemente, tendremos una oficina, charlas de motivaciones, conocimiento de derechos laborales, con bastantes fuentes de trabajo (TRH, 2021h).

De ahí nace el sueño, de muchas mujeres en generar algo y sea grande, el sueño de nosotros era tener una agencia que haya trabajadora social, que haya abogadas, bueno, ese era un sueño que veníamos trayendo y que nunca lo podíamos cumplir y seguíamos día a día tocando puertas para ver si se nos cumplía (TRH, 2021a)

Además, reconocen que al ser numerosas las personas que se dedican al trabajo remunerado del hogar, podrían contar con un "comisariato donde nuestras compañeras asociadas tengan un precio [más bajo] y al mismo tiempo generen trabajo aunque sea para dos o tres compañeras más" (TRH, 2021a). En esta fase también se **plantearon alternativas** con base en sus experiencias previas con negocios o referencias de iniciativas similares, y con la guía de las organizaciones que acompañan el proceso. Las TRH identificaron que era necesario contar con apoyo no solo financiero sino también técnico para crear una empresa que efectivamente responda a las demandas del mercado y que fortalezca sus capacidades.

2. Fase de diagnóstico

Esta fase contempla actividades que han permitido entender las condiciones en que las TRH realizan sus actividades, a la par de identificar las demandas y características del mercado.

Estudio de mercado: con este insumo se dio inicio al proceso de construcción de ASOCLIM tomando como paso inicial el análisis de la oferta y demanda del mercado de servicios domésticos y de cuidados y la identificación de sus principales características y dinámicas. El estudio basado en un análisis de las principales fuerzas del mercado de Porter⁴ fue realizado con la participación activa de las trabajadoras remuneradas del hogar, quienes se encargaron de levantar las encuestas que se diseñaron para recolectar información sobre la situación de las TRH y sus potencialidades. Entre los principales resultados del estudio de mercado se pueden destacar:

- a) **Definición de las estrategias** de oferta por medio de una cartera de servicios en el sector basada en las preferencias y necesidades de los segmentos de mercado (hogares y empresas).
- b) **Análisis de la experiencia y potencialidades** de las TRH para responder además de a la demanda del mercado a las necesidades de inclusión social de las TRH en el sector.
- c) **Definición del público objetivo** con resultados estadísticamente representativos, levantado en al menos 6 provincias (Pichincha, Guayas, Imbabura, Carchi, Cañar y Esmeraldas). Este proceso se llevó a cabo antes de pandemia, por lo que sus resultados se ajustaron a un contexto económico y social en la subsecuente fase de planificación. Ello implicó la implementación de una actualización del sondeo en el año 2021, para ajustar el plan de marketing y ventas que se presentará en los siguientes apartados.

⁴ Michael Porter, en su libro *Estrategia competitiva* (1991) define cinco fuerzas para analizar y medir los recursos y la competitividad de las empresas. Estas fuerzas son: amenaza de competidores, amenaza de nuevos productos, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de consumidores y rivalidad entre competidores. Este modelo permite analizar los negocios para que sean competitivos.

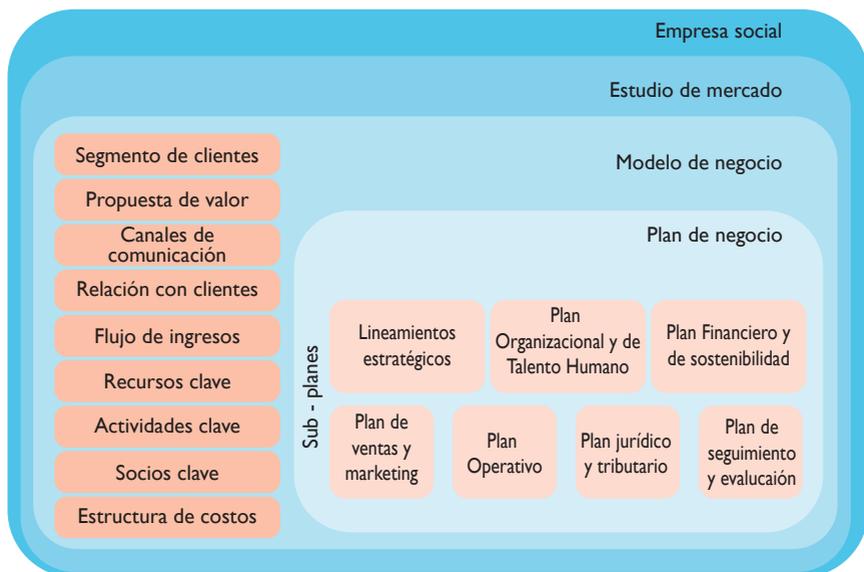
3. Fase de planificación técnica y financiera

En esta fase se trabajó en el modelo y plan de negocios construidos de manera participativa para establecer los parámetros deseados del emprendimiento alrededor de lo que se pretende ofertar; a quién se desea llegar y cómo se lo va a hacer. A través de la definición del **modelo de negocios** se procedió a definir la propuesta de valor de la empresa, lo que incluyó los nueve bloques temáticos anteriormente descritos. Con base en el modelo de negocios se trabajó sobre el plan de negocios.

Entre los principales hitos de la construcción del modelo/plan de negocios se pueden destacar:

- a) **Construcción de los lineamientos estratégicos de ASOCLIM** (visión, misión y valores), aspectos fundamentales que orientan su lógica de actuación y participación empresarial.
- b) **Análisis de la viabilidad técnica y financiera de la empresa**, siendo posible identificar las oportunidades factibles de negocio, así como sus principales proyecciones financieras, aspectos que orientaron el diseño/implementación del plan de mercadeo/marketing. Este análisis de viabilidad estuvo acompañado de reflexiones críticas sobre los principales riesgos del negocio (internos y externos), las fortalezas y debilidades de la organización (FODA) y el contexto (PESTEL):
- c) **Definición de sub-planes** en términos organizativos, logísticos, financieros y comerciales, aspectos que posibilitaron la definición/implementación del Plan Operativo y Estratégico de ASOCLIM.

Ilustración 5:
Esquema para la definición de una empresa social



Para la construcción del modelo de negocios se utilizaron varias herramientas que, al ser aplicadas de manera participativa, permitieron configurar el alcance y características de la empresa. Por otra parte, estas herramientas han sido de utilidad para analizar aquellos factores externos que pueden influir en la operación y acogida del negocio en el contexto local, incluidos los riesgos para las TRH que podrían derivarse de la prestación del servicio. A continuación, se resume brevemente cada una de estas herramientas y su utilidad en el proceso.

Ilustración 6: Herramientas para la construcción del plan de negocios



La primera herramienta aplicada fue el proceso de **planificación estratégica** que permitió definir la misión, visión y valores de la empresa. Estos lineamientos de gestión de la organización constituyen los cimientos en los que se sostiene la cultura y el enfoque organizacional de la empresa y sobre los cuales se desarrolla.

Para el modelo de gestión se trabajó con el modelo **CANVAS**, el cual facilita la toma de decisiones sobre a quién se ofertará el servicio, cuál será la propuesta de valor, es decir qué se va a ofrecer; la delimitación del alcance del negocio, el público objetivo, las modalidades de prestación del servicio y las consideraciones financieras para su puesta en marcha.

Por su parte, el análisis **FODA** permite realizar un diagnóstico respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puede afrontar el negocio social con el fin de optimizar la gestión empresarial y reducir los riesgos e incertidumbre (ver anexo 2). Este tipo de análisis ha sido de gran utilidad para diagnosticar e identificar las ventajas competitivas, capacidades y puntos débiles de las TRH. Además, ha servido como elemento guía para diseñar servicios que potencien sus aspectos positivos y que minimicen el riesgo sobre los negativos.

La herramienta **PESTEL** fue utilizada para analizar aquellos factores macroeconómicos, políticos, legales, ecológicos y sociales que pueden incidir y determinar el rumbo y viabilidad de un negocio. Todos estos factores son externos y la organización no tiene incidencia alguna sobre ellos, pero de cierta manera estos pueden influenciar de manera favorable o no en la gestión de la organización (ver anexo 3).

Con el fin de identificar aquellos riesgos inherentes a la prestación del servicio y que requieren medidas anticipadas para gestionarlos se trabajó con una **matriz de identificación y gestión de riesgos**. Esta herramienta permitió determinar los factores alrededor de estos riesgos y definir medidas de mitigación para prevenir o evitar posibles costos y daños futuros (ver anexo 4).

4. Fase de desarrollo de capacidades, habilidades y competencias

Esta fase estuvo orientada a preparar a las TRH para operar y trabajar en su propio emprendimiento. Algunas actividades de esta fase se desarrollaron de manera presencial, pero debido a la pandemia fue necesario cambiar a la modalidad virtual. Las TRH consideran que los espacios de capacitación implementados para la profesionalización son uno de los elementos que más aprendizajes y conocimientos les brindaron por su componente práctico. Una de las ventajas percibidas por las TRH al participar en estos espacios, además del aprendizaje, es poder contar con certificaciones que acrediten sus conocimientos y potencien su hoja de vida, considerando que muchas de ellas no cuentan con estudios completos de educación formal. El ser capacitadas y profesionalizadas les genera mayor conocimiento y mejores condiciones de negociación con los empleadores.

La profesionalización a nosotros nos sirve primeramente para mejorar nuestra calidad dentro de nuestros hogares [...], o sea, lo que reflejamos dentro de nuestros hogares, tenemos que reflejar también donde nosotros vamos a ir a prestar nuestros servicios [...], si sabemos hacer el aseo de una casa de una manera, pues nos enseñaron hacer de una manera mucho más eficaz. (TRH, 2021c)

Con el fin de fortalecer los conocimientos, capacidades y habilidades de las TRH se diseñaron e implementaron tres procesos formativos entre 2019-2021:

Formación en derechos humanos y laborales: Proceso orientado a fortalecer las competencias de las trabajadoras del hogar; lideresas de las organizaciones, mediante un proceso de formación on line, que permita el crecimiento de su liderazgo en procesos de incidencia, construcción e implementación de políticas públicas que garanticen sus derechos laborales, humanos y puedan realizar su trabajo libres de violencia y acoso. Implementado por la Universidad Politécnica Salesiana. 385 TRH aprobaron este curso (ver anexo 5).

Profesionalización de habilidades y conocimientos: Proceso destinado a profesionalizar los servicios del trabajo remunerado del hogar para la prestación de servicios domésticos y de cuidados, aplicando normas de seguridad, organización e higiene y el autocuidado de la trabajadora remunerada del hogar. 105 TRH aprobaron este proceso (ver anexo 6). Uno de los efectos derivados de este curso es haber logrado que en el SECAP⁵ quede un proceso de formación específico para las TRH que pueda ser replicado continuamente.

En este proceso formativo de profesionalización, al ser ejecutado a través de una entidad pública, las mallas curriculares y los capacitadores han contribuido para dejar capacidades instaladas. A través de este acuerdo, el país cuenta con una oferta de profesionalización con un proceso de formación técnico de 120 horas de alcance a nivel nacional, lo que constituye una estrategia de política pública replicable y una innovación en el país, sobre todo si se consideran los altos niveles de desvalorización de esta labor.

⁵ El SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional) es una entidad estatal responsable de los procesos de capacitación y certificación de competencias laborales.

Formación en gestión administrativa y financiera: proceso diseñado para fortalecer las habilidades y competencias de las trabajadoras remuneradas del hogar que participan de la empresa social, a fin de contribuir a la adecuada administración de la empresa y utilización eficiente y eficaz de sus recursos. Implementado por el SECAP. 30 TRH aprobaron este proceso (ver anexo 7).

El proceso de formación en esta área jugó un papel fundamental en la medida en que aportó a la generación de nuevos conocimientos a las socias de ASOCLIM sobre temáticas financieras, contables, tributarias, generalmente poco explorados por ellas. En suma, este proceso de formación realizado por el Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP) jugó un papel fundamental para el desarrollo de capacidades y habilidades de las socias de las negocios y de otras trabajadoras vinculadas a la UNTHA;

Formación en Derechos Humanos y Laborales:

De igual manera, el proceso también incluyó a la Universidad Politécnica Salesiana, gracias a la cual se cuenta con una plataforma de aprendizaje en línea que permite la replicabilidad de los cursos sobre derechos en cualquier momento.

Es importante destacar que estos procesos integrados de formación de las socias de ASOCLIM, especialmente los relativos al desarrollo de capacidades técnicas y laborales constituyen una experiencia con posibilidades de escalamiento y generación de políticas públicas dirigidas a la valorización y dignificación del trabajo remunerado del hogar y a la visualización de sus aportes a las economías locales y nacionales.

5. Fase de constitución jurídica y organizativa

La conformación legal de ASOCLIM requirió un análisis del marco normativo verificándose el tipo de empresa legal que debería ser constituida acorde a las particularidades del modelo de negocio y su enfoque social. A partir de este análisis se determinó que la mejor opción jurídico-legal y tributaria era crear una asociación con base en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, artículo 18 (Asamblea Nacional del Ecuador, 2018). Esta ley contempla la posibilidad de prestar servicios de limpieza y cuidado del hogar desde el sector cooperativo y el sector asociativo bajo la figura legal de asociación. Las asociaciones se crean como un acto social solidario, lo que según el artículo 5 de la Ley significa que su objeto es social, no comercial ni civil, es decir, no tiene fines de lucro (CGESPLAN & CARE-Ecuador, 2020).

Una de las características de este marco normativo (artículo 18) es que establece que las asociaciones no generan relación de dependencia, ya que no hay trabajadores sino socias por lo que no existe una relación patronal (empleador-empleadora). Por ello, la empresa no puede legalmente asumir la afiliación a la seguridad social de las trabajadoras. Sin embargo, existe la modalidad de afiliación voluntaria a través de la cual las TRH pueden acceder a este beneficio que incluye, entre otros, servicios públicos de salud individual y familiar (CARE-Ecuador, 2021b).

La empresa social se creó legalmente en el año 2021, bajo el nombre jurídico de Asociación de Servicios de Limpieza Trabajadoras Unidas (ASOSERLITRU) y el nombre comercial Asociación de Servicios de Cuidado y Limpieza de las Trabajadoras Remuneradas del Hogar (ASOCLIM). Su sede se definió en la ciudad de Guayaquil y se estableció de manera conjunta con las trabajadoras.

El proyecto contó con 25 socias fundadoras. La conformación jurídica requirió de un proceso de definición de estatutos sociales, reglamento interno, constitución organizativa (organigrama, cargos y perfiles, selección técnico-administrativa), organización logística (protocolos de calidad, flujograma de servicios, local y equipo de oficina y base de datos para la prestación del servicio). A continuación, se describen los hitos del proceso:

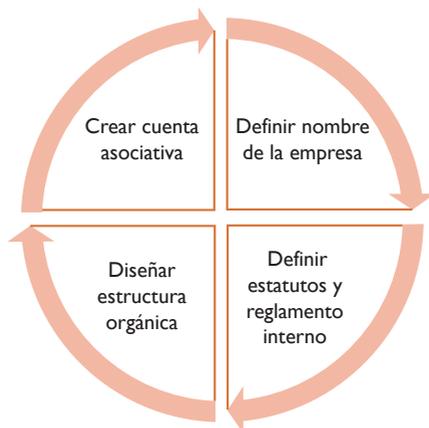
- a) **Procedimientos administrativos y tributarios:** los trámites administrativos y tributarios se realizaron en la SEPS e implicaron un reto de coordinación para las trabajadoras ya que, al residir en diferentes provincias, debían coordinar el envío de la documentación con las firmas de cada una. Ellas reconocen que este fue un proceso largo, ya que muchas veces las compañeras firmaban donde no era y ello generaba retrasos (TRH, 2021d). Para este proceso se contó con el apoyo de un consultor de la CEOLS, experto en temas legales relacionados con la conformación de negocios vinculados a la Ley de Economía Popular y Solidaria.

Uno de los procesos que debieron implementar fue la **definición del nombre legal de la empresa**, que posteriormente estaría atado al logo. Las TRH reconocen que este fue un proceso complicado para ponerse de acuerdo entre ellas, para cumplir los requisitos establecidos en la normativa ya que varias veces el nombre elegido fue rechazado. "Fue un proceso bastante debatido, porque todas teníamos que aprobar" (TRH, 2021d).

Fue una lucha muy ardua para poder conseguir el nombre porque si eso nos causó mucho, fue lo más difícil y la paciencia que tuvimos para poder, porque nosotros decíamos un nombre después no nos aceptaban en la SEPS y tanta cosa, o sea que eso fue algo como que frustrante porque nosotros ya habíamos escogido un nombre y después que no nos aceptaban (TRH, 2021c).

Otro de los requisitos para registrar formalmente la compañía fue contar con una **cuenta asociativa de integración de capital**, es decir, una cuenta en una cooperativa afiliada a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. El capital necesario para la apertura de cuenta era de \$400, por lo que cada una de las socias debió poner un aporte económico de \$20.

Ilustración 7:
Actividades realizadas para la constitución legal de la empresa social



- b) **Definición de reglamento interno:** a través de un proceso participativo de consenso se creó un **estatuto** que orienta sobre la relación de las asociadas, sus deberes y derechos. De igual manera, se definió el **reglamento interno** que indica las formas de participación, gobierno y toma de decisiones.
- c) **Conformación de cargos:** para ello fue necesario diseñar una **estructura orgánica** que operativice el trabajo según lo establecido por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Este organigrama está conformado por instancias de: gobierno (asamblea), control (junta de vigilancia y junta de administración) y dirección (representante legal) y acompañamiento contable, las cuales son exigidas por la LOEPS e instancias de apoyo a la implementación operativa y administrativa de la ASOCIACIÓN.

Ilustración 8:
Estructura organizativa



6. Fase de planificación operativa y estratégica

La definición del POA (Plan Operativo Anual) implicó un proceso participativo de co-construcción y consenso que permita lograr la operativización del trabajo de la empresa y que organice las funciones y actividades de cada área. Este trabajo ha implicado definir micro planificaciones para cada una de las direcciones de ASOCLIM, precautelando que se encuentren alienadas con la planificación estratégica de la empresa. Para tomar estas decisiones se realizaron dos encuentros, el primero con la representante legal de la empresa, las responsables de las Juntas de Vigilancia y Administración y las líderes de cada una de las direcciones. El segundo encuentro se realizó a través de una asamblea con todas las socias de la empresa para la discusión y aprobación del POA. Los objetivos de este proceso fueron los siguientes:

- a) **Definición de objetivos y metas de cada una de las áreas** de ASOCLIM considerando los lineamientos estratégicos de la empresa social y su propuesta de valor.
- b) **Construcción de objetivos, metas y actividades de las áreas de gobierno** (Juntas de Administración y Vigilancia) y de **dirección** (administrativa, financiera, operativa, marketing/ventas y protección de derechos), así como identificación de roles y papeles empresariales. Considerando, en esta actividad, los recursos humanos, físicos y financieros de ASOCLIM.
- c) Definir los mecanismos de seguimiento y acompañamiento de las áreas programáticas de la asociación con base en la planificación definida.

7. Fase de implementación del negocio

Luego de las definiciones y diseños sobre cómo será la empresa social, los servicios que va a prestar, la organización interna necesaria, el análisis financiero, entre otros, fue necesario pasar de la teoría a la práctica. La etapa de implementación ha resultado la de mayor nerviosismo y cuestionamiento para las trabajadoras, ya que se añade un actor desconocido en el contexto empresarial que es el cliente. Para la **puesta en marcha de la planificación estratégica y operativa** se desarrollaron algunas actividades en diferentes ámbitos:

a) Administrativo:

- **Reestructuración presupuestaria** respecto a fondos del proyecto que no habían sido utilizados por la pandemia (por ejemplo, gastos de transporte). La reorientación de los recursos permitió asegurar la implementación de la empresa, algo que no estaba contemplado financiar desde el inicio. Así se cubrieron gastos como camisetas, facturación electrónica y equipos tecnológicos⁶.
- **Contratación de una persona con conocimientos administrativos y financieros** para brindar soporte en gestión y en contabilidad a la empresa con el fin de que la contratación del servicio opere con mayor agilidad y se realice una coordinación eficiente con las socias. A la par, esta persona es responsable de capacitar a las compañeras para que luego puedan gestionar autónomamente la empresa.

⁶ Con los fondos mencionados se ha equipado la oficina con una computadora, impresora, una tablet y un teléfono. Además, se entregó a cada provincia una tablet para operar el negocio.

- **Gestionar una oficina en la ciudad de Guayaquil.** Una de las necesidades y deseos de las TRH era contar con una oficina donde funcione su empresa. A pesar de que ello implicaba un gasto adicional y permanente que podría afectar la sostenibilidad financiera de ASOCLIM. Por ello se decidió buscar opciones para resolver este requerimiento, sobre todo porque contar con un espacio físico tiene implicaciones en el empoderamiento y apropiación de la empresa por parte de las trabajadoras. Es así como, a través de la gestión de CARE con sus otros programas y aliados, se pudo encontrar un espacio para implementar la oficina. Ello también implicó un proceso de negociación entre las TRH para decidir dónde ubicar la oficina, pues las opciones eran Quito o Guayaquil y, al final, se optó por ubicarla en esta última ciudad.

b) Operativo:

- Compra de **uniformes para las socias** realizados en tela antifluido y financiados por las mismas trabajadoras. Además, se entregó un kit de bioseguridad a cada una de las trabajadoras por la pandemia y credenciales.
- Delimitar el **alcance territorial del servicio** en cada una de las ciudades. Ello tiene dos objetivos, el primero salvaguardar su seguridad y el segundo garantizar llegar a tiempo. Es por ello por lo que se analizó los lugares donde se pueden realizar las visitas y aquellos a los que no se puede llegar con el servicio. En palabras de las trabajadoras, “hay que saber dónde nos vamos a meter” (TRH, 2021d).
- Definición de **protocolos de actuación** que orienten y ordenen el servicio para que éste se desarrolle de manera eficiente, segura y con calidad. Se cuenta con protocolos para antes del servicio, después del servicio y para atender al cliente.
- **Coordinación interna para la operación del servicio.** Con el apoyo de la técnica administrativa financiera, quien está a cargo de responder las solicitudes de los clientes ya sea a través de llamadas o WhatsApp, se organizó una encuesta para las socias con el fin de establecer su disponibilidad de tiempo para brindar el servicio, en qué servicios están más especializadas o qué servicios les gustaría realizar; sus datos de contacto, entre otros elementos que permitan organizar la demanda de servicios. Todo ello para garantizar que la demanda de contratos se distribuya equitativamente entre las socias y evitar conflictos internos a futuro⁷.

⁷ El empleador le llama a ella y él pide el servicio, bueno necesito en tal condición, [...] por ejemplo, si es en Guayaquil, ella tiene todas las compañeras en un grupo, las que son de Guayaquil y manda el mensaje, por ejemplo, también yo trabajo durante la semana, yo lo que dije que podía de pronto trabajar si sale un día sábado porque es el día que tengo desocupado, entonces [...] a mí me va a buscar solo por un sábado, tal compañera puede todos los días, a esa compañera se le puede mandar el mensaje y va a estar dispuesta, [...] la compañera técnica va a recibir puro llamadas, va a acordar el precio, el horario, qué voy hacer, [...] cuántas horas voy a trabajar.

- Creación de una estructura interna que permita **organizar las tareas** de manera que no todas las TRH deben hacer todo. La estructura planteada maneja un modelo de gobernabilidad definido para este tipo de instituciones en el marco de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario – LOEPS. Es importante considerar que esta se organiza a través de direcciones temáticas manejadas por las mismas TRH y conformadas cada una de ellas con una persona responsable y una persona de apoyo. La elección de las personas responsables de cada área se realiza por votación a través de una asamblea. Para conocer el detalle de los cargos, perfiles, vinculas, y tiempo de dedicación de cada una de las instancias organizativas de la empresa ver anexo 8. La articulación de las áreas en la asociación se realizará de la siguiente manera.

Plan de marketing y ventas: Previo al lanzamiento de la empresa al mercado fue necesario el diseño de este plan con el fin definir estrategias que visibilicen los aspectos diferenciadores de la empresa como elemento que permita aprovechar las oportunidades que el mercado que cotiza estos servicios requiere. Manteniendo la esencia de ASOCLIM, que es proteger los derechos de las TRH. El plan de ventas parte de la organización del portafolio de servicios, la política de precios, las estrategias de marketing social y comercialización, en un contexto de transformación digital, que no por ello descuida al segmento poblacional que prefiere los canales de comunicación tradicionales. El diseño de este plan contempló los resultados del estudio de mercado y el sondeo.

La implementación de este plan es ejecutada a través de la dirección de marketing de ASOCLIM, a través de un trabajo conjunto con las socias responsables de esta unidad. Es importante considerar que este plan se alinea al plan de negocio, y está asociado a la sostenibilidad financiera de la empresa. Las acciones diseñadas e implementadas en el plan se complementan entre ellas y fueron desarrolladas de manera participativa con el fin de empoderar y fomentar el sentido de apropiación de las TRH. Algunos de los hitos del proceso fueron:

- a) Diseño del plan de marketing y ventas** para el cual se plantearon los siguientes objetivos específicos (CGESPLAN, 2021):
 - Posicionar la imagen corporativa de la asociación en el mercado de las ciudades establecidas, utilizando eficiente de recursos y capacidades de la empresa
 - Generar procesos de comunicación eficientes que impulsen la comercialización de los servicios, por medio de protocolos de atención claros, cálidos y recíprocos.
 - Definir instrumentos e implementar estrategias adaptadas a la situación actual del mercado y a la capacidad de implementación que tenga la asociación.

De igual manera se definieron tres estrategias complementarias entre ellas, y que estaban alienadas al enfoque social de la empresa. La primera es la **segmentación** a través de una estrategia de concentración en la que la oferta del servicio es claramente identificada por su público objetivo. Si bien resulta arriesgado comprometer la sostenibilidad del emprendimiento a un segmento de la población, resulta realista en términos de capacidad operativa, administrativa y logística, ello no excluye que a futuro se pueda llegar a otro nicho de mercado. La **estrategia de posicionamiento** busca mostrar al público su carácter de empresa social dirigida, administrada y operada por las mismas socias. Esto en términos

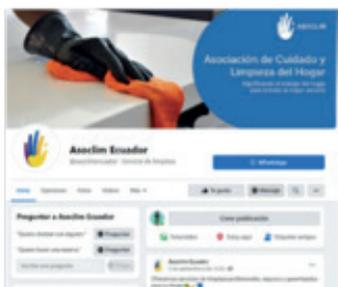
emocionales puede ser un factor determinante para generar el interés de la población. A ello se suman los mecanismos para visibilizar la profesionalización y la calidad de la atención. La **estrategia de fidelización** se basó en el marketing relacional que consiste en proveer detalles que no necesariamente representen un costo para la empresa, pero que transmitan empatía con el cliente. Por ejemplo, beneficios como descuentos o preferencia de atención para generar fidelidad del cliente y una relación de largo plazo con la empresa, fortaleciendo su voluntad para recomendar el servicio (CGESPLAN, 2021).

- b) Definición participativa del universo gráfico de la empresa:** a través de un proceso de consenso, se diseñó la imagen de la ASOCLIM, de tal manera que transmita el enfoque de la empresa. Se definieron el logo, las tipografías, la cromática y los iconos. Se desarrolló un manual de marca.
- c) Solución digital:** para la creación de los canales de comunicación de la empresa se definieron varias herramientas digitales a ser diseñadas e implementadas con la imagen y servicios de ASOCLIM. Los contenidos y estética de estas aplicaciones fueron consensuados con las TRH en procesos participativos de discusión para garantizar la satisfacción y la alineación de lo que se va a mostrar al público con los objetivos de la empresa. Las herramientas creadas fueron una página web, perfiles en las redes sociales de Facebook e Instagram, una cuenta empresarial de WhatsApp y una carpeta compartida en Google Drive. Para la construcción de la solución digital (página web y redes sociales) se presentaron varios tipos de páginas web y las TRH decidieron cuál era de su preferencia. El trabajo participativo comenzó con la definición sobre cuál sería la función de la web, es decir su uso y de las redes sociales. Las TRH solicitaron que la página web permita hacer reservas directamente, por lo que se agrogó esta opción.

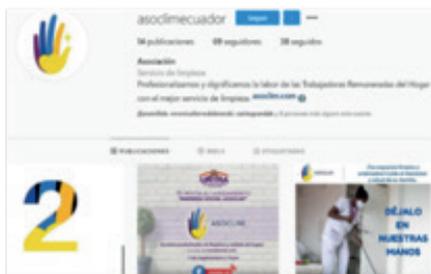
Ilustración 9: Redes y página web de la empresa



Vista de la página web



Vista de la cuenta de Facebook



Vista de la cuenta de Instagram

- d) **Creación de una base fotográfica:** las TRH participaron en una sesión de fotografía para generar esta base y contar con recursos gráficos propios que pueden ser utilizados posteriormente en redes sociales, medios impresos y virtuales.
- e) **Capacitación práctica en manejo de redes sociales.** Esta actividad también contempló una estrategia denominada Giveway que consiste en obsequiar un servicio o producto, para lo cual se establecen condiciones como seguir las redes sociales de la empresa, etiquetar a amigos, entre otros. Ello permite aumentar el número de seguidores de las redes y promocionarlas. Sirve también para que, poco a poco, las TRH miren cómo funcionan las redes y puedan tomar la iniciativa. Adicionalmente, se ha generado una matriz de alianzas donde se han identificado actores del ecosistema empresarial que podrían vincularse a la iniciativa.

Pilotaje: corresponde a la primera acción concreta en la etapa de implementación, que recoge las impresiones del mercado en torno al proceso de comunicación previo y durante el servicio, así como la operación en el espacio del cliente. Si bien este ejercicio está dentro de un ambiente simulado, resulta valioso para analizar elementos internos de la planificación, así como la aplicación de procesos, protocolos y medidas de coordinación logística que incluye la asignación de responsables, la dotación de insumos y facilidades de movilización. Posterior al servicio, el pilotaje evalúa desde la operadora sus impresiones en torno a la dotación del servicio, afinidad con el cliente y la satisfacción de las partes dentro del proceso. Esta actividad permitió a las TRH evidenciar en la práctica cómo funcionaría el servicio y resolver algunos detalles antes de empezar la operación. El pilotaje se realizó en cuatro provincias, en las ciudades de Ibarra, Esmeraldas, Quito y Guayaquil. Para ello se identificaron hogares dispuestos a abrir las puertas de sus casas para hacer la prueba y posteriormente brindar su retroalimentación. Se ofreció un servicio gratuito de entre una y dos horas para realizar la limpieza de un espacio de la vivienda.

Nos fuimos a trabajar el plan piloto, yo fui una de las que nos fuimos a trabajar; hacer como un simulacro de servicio y la verdad fue una experiencia muy grande porque también nos permitió a nosotros ver las falencias, en qué estábamos fallando, por ejemplo el momento de recibir un, el cómo es, a un cliente, ya nos envían, nos dio la oportunidad de ver, por ejemplo a mí me envían la dirección pero yo no conozco, entonces tengo que buscar en el Google Map, y si no sabía eso, o sea eso nos permitió ir mirando muchas cosas y que también para poder sectorizar a las compañeras, por ejemplo hubo en Guayaquil el tema de que una compañera le tocó hacer, en la mañana y en la tarde y el hecho de estar en un trabajo, o sea de norte a sur creo que le tocaba de un lado al otro irse y a uno llegó atrasada y tanta cosa (TRH, 2021c).

Este proceso fortaleció la autoconfianza de las compañeras. Las TRH reportaron sentir nervios al realizar esta actividad, a pesar de que ya tienen experiencia en este trabajo por ser algo que ya es de ellas. Esta experiencia también permitió afinar algunos detalles y funcionó como una estrategia para conocer al cliente y la relación que se establece con el cuando se entra en el proceso de negociación y relación comercial. Este proceso representa un ejercicio de reflexión, paciencia y perseverancia, en el que las distintas estrategias se van ajustando paulatinamente hasta encontrar el punto de sinergia con el mercado que el proyecto demanda para su viabilidad.

8. Fase de gestión técnica y sostenibilidad

Esta fase ha incluido el análisis actualizado del mercado laboral considerando las especificidades del contexto de pandemia y sus impactos económicos y sociales con relación al trabajo remunerado del hogar: A partir de estos análisis se han desarrollado herramientas de gestión empresarial orientadas al seguimiento de indicadores financieros que permitan acompañar el giro del negocio, su estado de resultados y punto de equilibrio. Esta fase ha incluido también la generación y fortalecimiento de alianzas estratégicas que contribuyan para la sostenibilidad de la empresa en el mercado y su capitalización técnica, económica y organizacional.

8.2. Principales desafíos del modelo de negocio

ASOCLIM enfrenta varios retos derivados de la pandemia y, en sí, del contexto social en que se inserta la empresa. Si bien la demanda de servicios de limpieza y cuidado del hogar es una necesidad latente, la contracción económica generada por la pandemia redujo la demanda de estos servicios, pues los hogares priorizaron otros gastos (CGESPLAN & CARE-Ecuador, 2020). De igual manera, la reducción de ingresos en los hogares causó que la predisposición de pago por estos servicios sea menor; así como la cantidad de días y horas que se los solicita. A ello se suma una mayor oferta de personas que brindan servicios de limpieza y cuidado del hogar, con precios por debajo del salario mínimo, debido al aumento del desempleo, lo que causa una sobre oferta que hace que los precios se reduzcan. A la vez, ello precariza aún más el trabajo de quienes se dedican a esta actividad y refuerza los estereotipos sobre la poca valoración del trabajo remunerado del hogar. Por lo que se mantiene como desafío lograr que

el mercado reconozca el valor de los servicios que presta ASOCLIM frente a otro tipo de ofertas que pueden ser más económicas pero que no garantizan calidad y protección de los derechos de las TRH. En este sentido, lograr que la empresa se destaque y se posicione en el mercado de servicio de limpieza es un desafío adicional. Ello se debe a que la oferta de la competencia puede ser más atractiva para el consumidor, ya sea por el costo del servicio o por la trayectoria en el mercado.

Por otra parte, el temor de las familias de permitir entrar a sus hogares a personas ajenas a los mismos por miedo al contagio también desmotivó la contratación de servicios como los que presta la empresa. A esto se le debe sumar la preferencia por contratos a través de referencias de gente en que las familias confíen. Otro cambio importante se dio en la popularización de los medios de pago electrónicos, lo que requiere que la empresa esté lista para recibir pagos ya sea por transferencia o, en menor medida, por tarjeta de crédito. Así mismo, se han modificado las formas de contratación ya que la gente dejó de contratar estos servicios a tiempo completo por las responsabilidades legales y costos que implicaba. En consecuencia, la gente prefiere contratar el servicio por horas y días, lo que responde a la oferta de servicios de ASOCLIM.

8.3. Principales lecciones aprendidas

Una 'lección aprendida' puede definirse como una generalización basada en una experiencia que ha sido evaluada. Debe notarse que las lecciones aprendidas son más que 'experiencias'. Una lección aprendida es el resultado de un proceso de aprendizaje, que involucra reflexionar sobre la experiencia. La simple acumulación de 'hechos', o 'descubrimientos', o evaluaciones, por sí misma no nos entrega lecciones. Las lecciones deben ser producidas (destiladas o extraídas) a partir de las experiencias (Acosta, 2005).

A continuación se presentan las principales lecciones aprendidas según su ámbito de aplicación:

a) Planificación técnica y financiera

- Contemplar **fondos para gastos de implementación** como, por ejemplo: facturación electrónica, pauta de redes sociales, herramientas de trabajo, uniformes, sueldos del personal dedicado 100% a la empresa al menos en los primeros meses, arriendo de oficina, equipos tecnológicos (computadora, impresora, tabletas), material promocional (flyers, imanes), saldo para conectarse a internet.
- Se ha evidenciado la importancia de **desarrollar visión de negocios**. Las trabajadoras reconocen que ello implica entender que una empresa no solo es cuestión de hacer dinero sino de tener las capacidades de manejar el negocio. Y que allí radica la diferencia entre trabajar para alguien y tener algo propio, además de la diferencia entre manejar una empresa y una asociación sindical.

b) Gestión Adaptativa

- **Flexibilidad y capacidad de adaptación** a contextos adversos ha sido fundamental para encontrar estrategias que permitan la continuidad de los procesos. La situación de

pandemia en que se desarrolló esta iniciativa enseñó la importancia de entender los cambios en las situaciones macro del país y a la vez la necesidad de ajustar la propuesta en el camino. En este proceso se aprendió la importancia de lo siguiente:

- **Adaptar metodologías**, ya que la pandemia demandó la necesidad de ajustar las metodologías al entorno virtual con el fin de no detener el proceso. Ello, a su vez, requirió crear y fortalecer capacidades de las TRH y del equipo técnico para usar las plataformas virtuales.
- **Reorientar presupuestos** según las prioridades del proyecto y el contexto. Implica la posibilidad de usar los fondos (reorganizarlos) para otras necesidades diferentes a las programadas con el fin de adaptarse al contexto del proceso como, por ejemplo, la asignación de recursos para garantizar la conectividad de las socias.
- **Flexibilizar las horas y días de las reuniones** considerando la disponibilidad de las trabajadoras, ya que sus múltiples ocupaciones (trabajo, hogar) hacen que sea difícil garantizar la posibilidad de asistir. Ello implica también la apertura **a comprender que no siempre podrán participar todas** y definir mecanismos para que quienes faltaron se pongan al tanto rápidamente para no retrasar el proceso. **Comunicar de manera anticipada y reiterativa** las reuniones es una estrategia que ha funcionado para que las TRH puedan organizar sus actividades y asistir.
- El **acercamiento personalizado** desde las lideresas y el equipo técnico hacia las trabajadoras ha demostrado ser eficaz para motivar a las TRH a mantenerse comunicadas con el proceso a pesar de los retos que afrontan en sus vidas personales⁸. Esta estrategia ha funcionado como una forma de apadrinamiento en la que alguien está pendiente de la otra persona y de sus circunstancias particulares para escucharla y ayudarla a encontrar formas de solventar sus dudas y necesidades y poder seguir siendo parte del proceso.
- La **importancia de la tecnología** en un mundo donde la digitalización permea cada vez más la vida cotidiana. El proceso evidenció la necesidad de vincular el trabajo de la empresa con las herramientas tecnológicas más usadas no solo para llevar a cabo las actividades del proceso de construcción de la empresa social, sino también para la operación de la empresa. Ello implicó fortalecer las capacidades de las trabajadoras y los equipos técnicos para trabajar bajo estas herramientas.

⁸ “La verdad sí se me complica porque no es fácil mantener la tecnología, aparte pues el trabajo, los niños, entonces sí se me complica mucho, entonces aquí entre nos a veces quiero tirar la toalla porque no es tan fácil” (TRH, 2021b).

c) Control y administración de riesgos

- Importancia de **reconocer que hay factores que no están en el control**, en este caso de las trabajadoras, y que deben aprender a manejarlos y adaptarse para sacar adelante la empresa. Como por ejemplo la pandemia, el uso de la tecnología y el poco valor que aún se da al trabajo de cuidado y limpieza del hogar. Ser conscientes de estos elementos externos ha sido fundamental para que las trabajadoras orienten sus esfuerzos hacia aquellos aspectos en los que sí pueden incidir.

d) Sostenibilidad

- La **investigación y generación de conocimiento** han sido insumos indispensables para la incidencia pública y política.
- La generación de **insumos técnicos** (estudios de mercado, plan de marketing y ventas, plan financiero) **diseñados a la medida del negocio de manera participativa** ha sido fundamental para contar con bases que permitan operativizar la empresa.
- El **trabajo coordinado**, sororo y en equipo entre los equipos a nivel regional y local ha permitido compartir metodologías y aprendizajes para fortalecer la ejecución en cada país.
- La **horizontalidad** con las mujeres participantes de los sindicatos, con las que se dialoga y pone en debate las decisiones y ejecuciones técnico-financieras con una gran apertura a la solución de riesgos y nudos críticos.
- La **organización sindical** como una base para la sostenibilidad de la empresa. Contar con el respaldo de organizaciones preexistentes es fundamental para sostener el proceso en términos de motivación, empoderamiento y compromiso. Además, este tipo de entidades, en especial las que llevan varios años de trabajo, cuentan con procesos de transferencia de conocimientos, acompañamiento y experiencia valiosa al momento de diseñar, crear y operar una iniciativa como esta.

9. RETOS Y PREOCUPACIONES SOBRE LA EJECUCIÓN EXITOSA DEL MODELO Y SU SOSTENIBILIDAD

“Hay personas que no entienden el trabajo digno y dicen que los precios están altos” (TRH, 2021g).

Las TRH consideran que el inicio de operaciones de la empresa es un reto en sí mismo. Se han dado cuenta de que no es cuestión de “solo crear el negocio y que la gente va y llegue sola, si uno no hace algo adicional la gente no llega no más” (TRH, 2021b). Bajo estos parámetros, la implementación exitosa de la empresa requiere identificar los retos y preocupaciones que podrían comprometer la consecución de los objetivos planteados, a la par de lidiar con factores externos que no están bajo el control de las trabajadoras. A continuación, se exhibe el análisis de estos retos en función del nivel en que se presentan:

Tabla 4:
Retos externos del proceso

Retos externos	Impacto	Medidas
Invisibilización y poca valoración del trabajo remunerado del hogar (aceptación del mercado)	<p>Los empleadores no están dispuestos a pagar sueldos dignos, respetar derechos y por ellos existen pocas ventas en la empresa.</p> <p>No se logra romper con las relaciones de poder y de maltrato y con los tratos discriminatorios.</p>	<p>Fortalecer e implementar de manera sostenida las campañas de sensibilización. Identificar hogares que valoren el trabajo del hogar y estén dispuestos a pagar el precio justo por los servicios.</p> <p>Fortalecer las estrategias de marketing y contar con al menos una persona dedicada exclusivamente a la actividad de comercialización.</p>
Cumplir con los parámetros que el mercado demanda, sin que ello contraponga la razón de ser del negocio social	<p>El empoderamiento de las TRH es negativamente valorado por los empleadores.</p>	<p>Potenciar el carácter social de la empresa como un sello diferenciador que le permitiría posicionarse en el mercado y competir de mejor manera con otras empresas.</p> <p>Garantizar servicios de calidad que promuevan un sistema de referencias y fortalecer las contrataciones a través de contactos.</p>
Aspectos socioeconómicos y políticos estructurales incluyendo el incierto contexto de la crisis sanitaria	<p>Gran porcentaje de las TRH se encuentran desempleadas, ha aumentado la precarización e informalidad, y algunas TRH deben afrontar el contagio del virus y la pérdida de familiares.</p> <p>Por el impacto de la pandemia los hogares tienen menor capacidad adquisitiva.</p>	<p>Fortalecimiento del Negocio Social para potenciar su acceso al mercado laboral en condiciones dignas y justas.</p> <p>Diálogo social, acompañamiento organizativo y alternativas virtuales de comunicación y trabajo.</p> <p>Brindar opciones de servicios flexibles, pero con remuneración justa para adaptarse a los recursos limitados de los hogares.</p>
Finalización del proyecto a finales de 2021	<p>La empresa cuenta con poco tiempo de operación y las TRH aun no cuentan con la experiencia, confianza y conocimientos para manejar solas la empresa.</p>	<p>Buscar opciones de apoyo que permitan continuar con el acompañamiento al proceso por un tiempo adicional</p>

A nivel de los retos internos, las socias de ASOCLIM consideran que lograr crecer brindando servicios con un valor agregado y responsabilidad y compromiso implica mejorar algunos aspectos de su organización y a nivel individual. Además, es importante tomar en cuenta que muchas compañeras tienen dificultades en la prestación de servicios (ejercer sus actividades laborales) debido a las propias condiciones estructurales de desigualdad o a la falta de apoyo de sus cónyuges/compañeros. Muchas de estas condiciones se evidencian en los retos internos identificados a continuación y que están atados a diferentes momentos del proceso.

Uno de los desafíos de este tipo de actividades es el identificar intereses en común por parte de las personas involucradas en el negocio, con el fin de mantener un objetivo compartido. Otros de los retos incluyen la sostenibilidad de la empresa, el desarrollo de capacidades y la toma de decisiones.

Tabla 5:
Retos internos del proceso

Retos internos	Impacto	Medidas
Manejar la empresa social de forma transparente en la dimensión operativa y administrativa.	Construir confianza entre las socias y garantizar sostenibilidad de la empresa.	Implementar procesos de control y veeduría. Alternar los responsables de esta área.
Contar con la cantidad de trabajadoras capacitadas suficientes para poder abastecer al mercado de cada provincia.	No contar con la cantidad de trabajadoras requeridas, lo cual puede comprometer la calidad del servicio y el cumplimiento al cliente.	Implementación constante de proceso de profesionalización (crear un banco de datos de TRH capacitadas)
Sobrecarga de trabajo debido a la poca integración de las socias y a la poca delegación de tareas.	Desmotivación de la participación.	Acompañamiento y metodologías para mediación de conflictos. Organización más eficiente de las reuniones.
Problemas de relacionamiento interno (comunicación, conflictos y divergencias) entre las bases y las lideresas.	Desmotivación para participar y deserción, lo que pondría en riesgo la calidad del servicio.	Acompañamiento y metodologías para mediación de conflictos. Visibilizar el objetivo común.
Lograr que las socias que llegaron posteriormente entiendan la lucha de la UNTHA y la importancia del compromiso.	Garantizar que las nuevas socias compartan los mismos objetivos o motivaciones.	Acompañamiento personalizado a las socias (apadrinar). Implementación de procesos participativos.
Lograr que las compañeras se mantengan en la empresa a pesar de no ver resultados inmediatos.	Las TRH tienen prisa por ver resultados de la empresa, si ello no se cumple existe el riesgo de que abandonen la empresa	Mantener y fortalecer el liderazgo personalizado de las dirigentas. Definir metas realistas y fáciles de monitorear. Difundir experiencias internacionales similares.

Brechas tecnológicas y acceso a internet.	Limitaciones para capacitarse, participar y administrar la empresa. Problemas en la atención al cliente.	Fortalecer capacidades (alfabetización digital) con la práctica.
Manejar el negocio de manera virtual.	Desmotivación en la participación, entornos virtuales no facilitan el diálogo.	Implementar prácticas de manejo mixtas, combinando lo presencial con lo virtual. Fortalecer las capacidades en tecnología.
Falta de apropiación.	Desmotivación por participar, dejando que otras personas asuman estas responsabilidades y sobrecargándolas de trabajo. Realizar el trabajo de mala gana (hay que trabajar con amor) y ello afecta a la empresa frente al cliente.	Fomentar la participación para "que se vayan enamorado de su negocio". Explicar reiterativamente la razón de ser de la empresa y los derechos de las trabajadoras.
Que el negocio divida a la organización.	Debilitamiento de las iniciativas que pongan en riesgo la estabilidad de la otra.	Implementar espacios separados para tratar las necesidades del sindicato y de la empresa. Generar capacidades que fortalezcan los dos espacios a la vez.
No contar con personal que se dedique al 100% (tiempo completo o medio tiempo) ya que deben satisfacer sus necesidades básicas o tienen poco tiempo disponible.	Pocas ventas. No contar con las personas idóneas para realizar ese trabajo y no brindar una buena primera imagen al cliente.	Buscar fondos para financiar personal exclusivo al menos a tiempo parcial. Monitorear que las direcciones de la empresa realicen su trabajo.
Poca comprensión sobre por qué la empresa no puede afiliarse a las trabajadoras.	Desmotivación para continuar en la empresa. Desmotivación para optar por la afiliación voluntaria.	Difundir de manera reiterativa los motivos por los que no se puede afiliarse.
Poca autoconfianza.	Las TRH saben cómo realizar el trabajo de limpieza, pero creen que manejar una oficina o manejar tecnología es más complejo. Les preocupa que por ello la empresa no sea exitosa, lo que desmotiva el empoderamiento y apropiación del negocio.	Fortalecer la autoconfianza con procesos formativos en autoestima y conocimientos profesionales. Reforzar la confianza visibilizando su valor y capacidades.

10. RESULTADOS

10.1 Transversalización del enfoque de derechos

El proceso de creación y puesta en marcha de ASOCLIM ha tenido como eje fundamental la transversalización de los enfoques de género, derechos humanos y derechos económicos y sociales. Ello ha implicado la interseccionalidad del marco de derechos como un mecanismo para salvaguardar que los procesos respondan al cumplimiento de metas y beneficios de las personas implicadas. En la práctica, esto ha significado reconocer la diversidad en términos de identidades, recursos, capacidades, experiencias y motivaciones de quienes han sido parte del proceso. A continuación, se analiza cómo esta iniciativa transversaliza el enfoque de derechos:

Enfoque de género: a partir de la identificación de las desigualdades asociadas al género en el acceso al empleo, en el trato laboral, prácticas de exclusión y discriminación y estereotipos, la empresa social se constituye como una alternativa para promover un cambio hacia dentro y hacia afuera sobre estas normas sociales. Este negocio social liderado por la UNTHA es valorado por las trabajadoras como un mecanismo para generar capacidades que promuevan su autonomía financiera, organizativa y simbólica. El hecho de que sea una empresa creada y administrada por las TRH que han sido capacitadas sobre sus derechos, reduce las probabilidades de que se reproduzcan prácticas de exclusión y discriminación, así como estereotipos basados en el género, ya que además se eliminan los intermediarios en la contratación. De igual manera, su rol como socias y dueñas de la empresa es un mecanismo para deconstruir estereotipos sobre las capacidades y conocimientos de las TRH que muchas veces reproducen valores que asocian a este segmento de la población con poca formación e incapacidad de liderar o manejar negocios.

ASOCLIM se constituye como un espacio que promueve la participación y la toma de decisiones de las mujeres TRH, además del desarrollo de sus habilidades individuales y colectivas en torno de la consecución de sus derechos. Esta iniciativa promueve el desarrollo de las personas y la autoestima al motivar la participación y toma de decisiones de un segmento de la población que suele estar relegado de estos espacios. Es una iniciativa que busca responder de forma integral a las necesidades y realidades de las TRH, priorizando el empoderamiento y el autocuidado para reducir la alta vulnerabilidad de estas mujeres en el espacio laboral. Se destaca el protagonismo social de las TRH como líderes y actrices de cambio, al ser tomadoras de decisiones y gestoras de su propia empresa. Combinar el rol de trabajadoras con el de empresarias y socias de un negocio es una forma de replantear las estructuras y las relaciones de género. Ello implica asumir nuevos roles que podrían parecer antagónicos y que socialmente no son asignados o asociados a las TRH.

Enfoque de derechos humanos: la empresa social de servicios de limpieza busca generar mecanismos para garantizar el cumplimiento de los derechos establecidos en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, artículo 23, para minimizar el desigual reparto del poder económico y político que afecta, de manera diferenciada, las condiciones de vida de las personas (Naciones Unidas, 1948). Según este instrumento:

- Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo.
- Toda persona tiene derecho, sin discriminación alguna, a igual salario por trabajo igual.
- Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana y que

será completada, en caso necesario, por cualesquiera otros medios de protección social.

Esta iniciativa contribuye a reducir la brecha de acceso a trabajo digno en las mujeres al visibilizar y fomentar la valoración del trabajo remunerado del hogar generando y resignificando el valor de esta actividad ante los consumidores. Ello se logra a través de imprimir calidad al servicio gracias a la implementación de canales de comunicación con los clientes, protocolos de atención, seguimiento y evaluación del servicio y la garantía del trabajo realizado. El objetivo es romper con estereotipos que reproducen desigualdades y brechas laborales que hacen de menos esta actividad ocupacional a través de una oferta de servicios atractiva y competitiva en el mercado.

De esta manera, la implementación del modelo de negocio basado en estrategias orientadas a la minimización de las desigualdades laborales y la generación de estrategias que permitan la valoración y dignificación del trabajo remunerado del hogar contribuye al cumplimiento del objetivo octavo de los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de Naciones Unidas posibilitando la construcción de iniciativas que pretenden impactar de manera positiva en el cotidiano de vida de las trabajadoras del sector.

Por otra parte, esta iniciativa es una estrategia para formalizar al trabajo doméstico y de cuidados, a través de la organización de una estructura administrada por las propias trabajadoras, que busque garantizar el cumplimiento de derechos que permiten acceder a un trabajo digno. Este proyecto busca también nivelar las relaciones de poder asimétricas entre empleadores y TRH, a través de la formalización y puesta en valor del trabajo remunerado del hogar como actividad económica. La empresa cumple un rol de intermediario que garantiza, tanto a la trabajadora como al empleador, condiciones claras y justas de contratación, que eviten prácticas de abusos en los espacios laborales. Para ello se considera el poder de la autoorganización y autoadministración del negocio como una estrategia para que las TRH tengan control y decisión sobre el trabajo que realizan. Adicionalmente, la empresa busca generar condiciones de contratación que se adapten a sus "posibilidades de tiempo e intereses, lo que las ayuda a conciliar su vida laboral y personal" (CARE-Ecuador, 2021b).

Enfoque de derechos económicos y sociales: ASOCLIM constituye una estrategia para reducir la vulnerabilidad social a través del empoderamiento y autonomía económica y el desarrollo de capacidades de las TRH. Esta empresa social contribuye a valorizar el trabajo doméstico y aumentar su visibilidad social, para reconocer el carácter económico de esta actividad. Este enfoque implica contemplar cómo el ejercicio de los derechos se puede materializar al brindar opciones laborales de valor, que sean atractivas y respondan a las demandas del mercado, y al considerar estrategias de competitividad y de calidad que fortalezcan el modelo de negocio.

La empresa genera un espacio seguro para las trabajadoras al momento que las protege con instrumentos legales que condicionan y responsabilizan de la actividad a las partes. Por lo que la empresa actúa como un intermediario que formaliza la relación con el empleador otorgando respaldo a las trabajadoras al proveer de protección ante situaciones complejas, por ejemplo, a través de la formalización de los contratos, sean estos de corta o larga duración. Ello promueve la confianza de las trabajadoras para ejercer su trabajo, así como el de los clientes para contratarlas.

Además, el ejercicio de los derechos económicos y sociales se materializa al lograr que las TRH sean protagonistas del diseño y manejo de iniciativas laborales co-construidas de manera formal, legal y técnica posibilitando espacios de autonomía y empoderamiento. Es así como esta empresa social surge como una alternativa política y económica para reducir las desigualdades sociales y, en este caso, aquellas brechas de género en el acceso a opciones de trabajo decente, uso del tiempo, autonomía y empoderamiento económico⁹.

Este proyecto busca contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, Agenda 2030, específicamente al Objetivo quinto: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Al respecto, la empresa social se alinea con las metas 5.1 y 5.2 que busca poner fin a todas las formas de discriminación contra mujeres y niñas y eliminar todas las formas de violencia. Ello en función de que el trabajo remunerado del hogar es una actividad predominantemente femenina en la cual las TRH están expuestas constantemente a malos tratos, irrespeto a sus derechos y desvalorización de su trabajo. De igual manera, este proyecto se vincula con la meta 5.4 que habla específicamente del reconocimiento y puesta en valor del trabajo de cuidado a través de la oferta de servicios y políticas de protección social. En este sentido la empresa promueve la creación de políticas públicas que se vinculan con este aspecto. En relación con la meta 5.5, el proyecto motiva la participación de las mujeres en actividades de liderazgo fomentando su capacidad de incidencia en la toma de decisiones y la vida política y económica. ASOCLIM es un claro ejemplo de una oportunidad de incidencia y de empoderamiento a través de la participación plena de las TRH en su propia empresa y en la toma de decisiones.

Por otra parte, la empresa se alinea también con el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, en particular con la meta 8.8 orientada a proteger los derechos laborales de las trabajadoras. En este sentido, ASOCLIM no solo es una empresa que ofrece servicios de limpieza, sino que sobre todo vela por el pago justo y un entorno de trabajo seguro para las TRH, a través de la formalización de esta actividad económica con el fin de reducir la precariedad con que se prestan estos servicios.

Finalmente, se destaca que la puesta en marcha de ASOCLIM de contribuir al cumplimiento de los objetivos 5 y 8 de los ODS debe ser comprendida desde un marco más amplio relativo a los objetivos de las organizaciones sindicales que se proponen también aportar en la reducción de la pobreza y la desigualdad de género por medio de sus acciones de incidencia socio-política y la construcción de una agenda de trabajo decente a nivel local y regional.

10.2 Participación social, empoderamiento y autonomía de las TRH

El proceso participativo se caracterizó por la transversalidad de este en tanto todas las decisiones y definiciones tomadas fueron consensuadas con y entre las trabajadoras. Los equipos técnicos presentaron propuestas, análisis y herramientas para promover el diálogo y ordenar el proceso lo que permitió que la participación sea guiada y fluida. Adicionalmente, la construcción de acuerdos requirió el consenso entre la diversidad de posturas, argumentos y enfoques de las mismas trabajadoras. Ello implicó muchas veces tiempos largos de trabajo, pero permitió que se construya algo a la medida de las socias de la empresa. Otra de las características del proceso es la horizontalidad con que se manejó ya que, si bien las lideresas tuvieron un rol fundamental, ello no significó que sus opiniones tengan mayor valor; más bien permitió que se promueva el diálogo.

⁹ Según la OIT, trabajo decente es aquel trabajo adecuadamente remunerado, ejercido en condiciones de libertad, equidad y seguridad, capaz de garantizar una vida digna (Oficina Internacional del Trabajo, 2014).

El enfoque participativo en este proceso se ha dado no solo en las actividades relacionadas con el diseño de la empresa social, sino también en la operación y su puesta en marcha y con el sueño inicial de las trabajadoras. De hecho, la empresa está diseñada para ser manejada de manera participativa, en tanto cada una de las TRH tiene funciones y responsabilidades asignadas. Ello con el fin de evitar cargar todo el trabajo en una o pocas personas, pero también para promover la apropiación de esta iniciativa. Sin embargo, las decisiones importantes son tomadas en grupo, luego de procesos de discusión y consenso.

Al mirar este proceso en retrospectiva las TRH reconocen que ha sido duro pero que ha valido la pena. Luego de un trabajo exhaustivo de reuniones virtuales, de aprender a usar la tecnología y de tomar decisiones, las trabajadoras identifican varias emociones ahora que ya ven resultados concretos. Ellas sienten confianza, esperanza, optimismo, gratitud y satisfacción al haber llegado a este punto del proceso. Además, mencionan sentirse “identificadas y visibilizadas” con este proceso, pues han sido tomadas en cuenta de manera activa en todas las decisiones (CARE-Ecuador, 2021a). Asimismo, las trabajadoras destacan que, a

Me llena de satisfacción ser parte de este proceso que está liderado por mujeres y en el que colaboramos para que nuestra empresa social crezca y sea sustentable. Mi compromiso es convocar a más TRH para que sean parte de este proceso y empresa social. (TRH, 2021e)

diferencia de otras experiencias que han tenido, donde no son tomadas en cuenta o donde las organizaciones se apropian de sus ideas e historias y se van en poco tiempo, ello no les ha sucedido en esta ocasión y han alcanzado la meta. “Me siento feliz, [...] no perdimos el tiempo, tenemos nuestra empresa y valió la pena” (TRH, 2021f).

La satisfacción con el proceso también tiene que ver con las posibilidades de aprendizajes de las compañeras, tanto a nivel de conocimientos como de desarrollo de habilidades. De igual manera, con la posibilidad de vinculación cercana con las compañeras de la asociación, ya que las trabajadoras consideran que este proceso ha permitido un mayor relacionamiento interno.

Me ha gustado el hecho de que pudimos relacionarnos más entre las compañeras, no hubo apoyos en cuanto a capacitaciones que hemos aprendido bastante, bastante en cuanto a la elaboración del servicio y también lo que es constituir una empresa, un negocio social (TRH, 2021d).

Una de las ventajas de la empresa social, según la percepción de las trabajadoras, es la flexibilidad que ofrece en los horarios lo que les permite trabajar por horas o determinadas veces a la semana. Para ellas esto es importante ya que pueden compaginar el cuidado de su hogar y sus hijos sin dejar de trabajar y pueden organizarse con mayor facilidad. En sus palabras, ASOCLIM ofrece un trabajo “flexible para que las compañeras no tengan que dejar a sus hijos botados por un trabajo” (TRH, 2021b).

El empoderamiento de las socias de ASOCLIM nace no solo de su interés por el negocio, sino también de su apropiación en la lucha por sus derechos. las TRH tienen claro el contexto de desigualdades y exclusión en que han vivido, así como el marco legal internacional que

las ampara. De igual manera, las trabajadoras consideran que este proyecto es relevante para generar alternativas económicas y de empoderamiento que prevengan que otras TRH pasen por las situaciones difíciles que ellas han atravesado. La satisfacción con el trabajo realizado también se refleja en el orgullo que las TRH sienten al ser ejemplo de perseverancia para su familia y, en especial, para sus hijos, ya que ellas consideran que la empresa les permite demostrar con su ejemplo que se pueden alcanzar los sueños.

En particular, el apoyo de CARE es destacado por las TRH ya que, además del soporte en el proceso de creación de la empresa social y fortalecimiento de la UNTHA, consideran que siempre han estado preocupadas por ellas y gracias a ello no sienten que están solas. Este sentimiento de acompañamiento es resaltado, por ejemplo, por el apoyo que contaron de parte de CARE durante la pandemia, pero también por la presencia sostenida del equipo técnico.

Para las TRH el rol de las lideras también ha sido fundamental para sostener y sacar adelante el proceso. Al ser este un proyecto demandante en términos de tiempo y atención existió una alta carga de trabajo para las compañeras, así como la necesidad de llegar a consensos y tomar decisiones en conjunto. Contar con el apoyo y seguimiento personalizado de las lideresas es algo que ha ayudado para motivarlas a no tirar la toalla. Además, consideran que, si bien ha sido un proceso arduo para ponerse de acuerdo entre las compañeras, ha valido la pena ya que era necesario que cada una de las mujeres que forman parte de la UNTHA, se sientan satisfechas con las decisiones.

Por su parte, las lideresas están convencidas de que predicar con el ejemplo es la clave para motivar a las demás compañeras a no desanimarse y poner todo su esfuerzo: "Sí le agradezco a Dios, que Diosito me ha colmado de mucha, mucha, mucha paciencia y eso también, el ser un líder es también no sentarse en el banquillo para que le den ovación porque está al frente si no también ponerse la camiseta" (TRH, 2021c). Esta relación entre las sociales y las lideresas denota la construcción del sentido de apropiación de la empresa, algo que las mismas TRH reconocen deben seguir trabajando para que las compañeras sigan en el proceso.

Por otra parte, las TRH reconocen que también tienen sentimientos encontrados (emoción, pero también preocupación y cierta tristeza¹⁰) ya que muchas esperaban que con el lanzamiento de la empresa las ventas se den inmediatamente. Algunas de las TRH identifican cierta ansiedad por ver los resultados del proceso de manera inmediata o al menos a corto plazo. Sin embargo, reconocen que este es el proceso normal de todo negocio y que hay que darle tiempo y ganar experiencia para que funcione. Ello evidencia que las expectativas sobre el impacto del proyecto y el funcionamiento de la empresa son altas. Y, además, denota la necesidad de no perder de vista las emociones y los sentimientos de quienes son parte del proceso.

Al principio estaba contentísima porque veía a mis compañeras ilusionadas,ahora un poquito de tristeza por la ilusión que uno tiene, los negocios son así, la necesidad a uno le hace pensar y tener una esperanza (TRH, 2021f).

¹⁰ Una de las TRH entrevistada mencionó sentir tristeza porque "una de las compañeras falleció y no alcanzó el sueño de lograr trabajar como estamos trabajando ahorita".

Dado que el empoderamiento es el enfoque central del proceso de creación de la empresa social ASOCLIM, este proyecto ha contemplado desde el inicio una metodología participativa de co-creación de la iniciativa. Ello quiere decir que en cada una de las fases las TRH no solo participan, sino que son protagonistas y tomadoras de decisiones. Ello, además de promover la apropiación con la empresa, es un mecanismo de fortalecimiento de capacidades teórico-práctico. Este enfoque, si bien demanda mayor dedicación en términos de tiempo y compromiso ya que las TRH deben participar en varios espacios y dedicar un tiempo importante, ha dejado satisfacción por el trabajo realizado.

Siento que nos han tomado en cuenta, que hemos partido desde un sueño, tomando en cuenta lo que necesitábamos y nosotros representamos a muchas personas y recopilamos la necesidad de cada una de ellas. Se ha trabajado con seriedad, lo que es bueno, y el caminar tanto ha dado frutos. Los conflictos que se han generado se han arreglado y nos mantenemos unidas y no ha habido nada grave (TRH, 2021f).

Adicionalmente, las TRH mencionan su satisfacción con el camino recorrido y el resultado, ya que sienten que han sido tomadas en cuenta y que sus ideas y sugerencias han sido acogidas. "Nuestra participación ha sido tomada en cuenta al 100% digo yo, porque el proyecto viene desde las ideas nuestras, desde nuestras vivencias y desde nuestro sentir" (TRH, 2021c). En general, las TRH no han sentido que las decisiones han sido impuestas y consideran que cuando ha habido dificultades para entender los términos o los aspectos técnicos, han contado con la paciencia y el apoyo de CARE y los equipos consultores para resolver las dudas. "Nosotros éramos las que tomábamos las decisiones [...] todas las socias, sí se nos tomó en cuenta, claro que había personas que nos apoyaban dándonos recomendaciones, dándonos ideas, pero éramos [...] nosotras las que aceptábamos". La valoración positiva presentada en el párrafo anterior responde a que el proceso de creación y puesta en marcha de la empresa social fue concebido y construido con un enfoque participativo desde sus inicios.

Todo lo que está ahí es porque nosotros hemos decidido y nosotros hemos puesto así, o sea, decisión de cada una de nosotras, de las integrantes que están ahí, por ejemplo el tema de los uniformes, el tema de escoger el color, todo, o sea todo hemos escogido, el tema del nombre también escogimos, o sea nosotras lo hemos hecho todo (TRH, 2021b).

La obtención de resultados de este proceso y el apoyo constante y la motivación han generado el empoderamiento y sentido de logro de las TRH, lo que fortalece su autoestima y su energía por luchar. En palabras de una de ellas, "me doy cuenta que es difícil pero no imposible, cuando se quiere se puede" (TRH, 2021h).

II. INDICADORES DE CONSTRUCCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO SOCIAL

El proceso de diseño, constitución y puesta en marcha de una empresa social de servicios de limpieza y cuidado del hogar es el resultado de un proceso más amplio de fortalecimiento de capacidades técnicas, organizativas y de empoderamiento de las TRH. La creación de la empresa social no es el único resultado de este proceso de apoyo y fortalecimiento a las TRH. Otras acciones implementadas por el proyecto y el programa han contribuido también para el alcance de los objetivos de ASOCLIM, entre las que se puede mencionar: i) por un lado, el desarrollo/ fortalecimiento de capacidades a través de la Escuela de formación en el cual se generó la profesionalización del trabajo y, por otro, al desarrollo de competencias para el manejo del negocio; ii) dignificación del TRH gracias a las campañas de sensibilización; iii) incidencia para la exigibilidad de los derechos en vinculación con las agendas de incidencia y mesas de trabajo a través del trabajo con redes y aliados.

En las siguientes líneas se presentarán algunos de los resultados alcanzados hasta el momento de la sistematización, respecto al proceso de diseño, creación e implementación de ASOCLIM. Este análisis contempla la situación actual de la puesta en marcha del proyecto de la empresa, y deberá ser ampliado a futuro, a mediano plazo, una vez que el proceso de acompañamiento concluya, y a largo plazo después de algunos años de la implementación. Para analizar la experiencia y el alcance se definieron indicadores y metas cualitativas y cuantitativas que permitan monitorear el avance de la iniciativa y, de ser el caso, hacer ajustes en la marcha para redireccionar el proyecto. En el caso de los indicadores cuantitativos o tangibles, se presentan datos de participación de las trabajadoras, aprobación de los cursos de capacitación, entre otros. Mientras que, respecto a los datos cualitativos o intangibles, se han recogido testimonios valiosos de las TRH que son parte de la empresa.

II.1 Indicadores cualitativos

Estos indicadores permiten analizar cualitativamente el desarrollo e impacto del proyecto, el mismo que requiere visibilizar las voces y opiniones de las personas participantes en el proceso. Los testimonios de las protagonistas reflejan en qué medida y cómo este proceso ha contribuido y va a aportar a mejorar sus condiciones de vida. Es por ello por lo que a continuación se presenta el análisis y posteriormente el resumen de los impactos del proyecto en la vida personal, profesional y en la organización sindical de las TRH.

I. Autorreconocimiento como sujetos de derechos y actoras políticas:

Las TRH tienen plena conciencia del valor de su trabajo y de su valor como personas y sujetas de derechos. Los procesos formativos sumados al acompañamiento de CARE las han empoderado, ya que afirman reconocer que su trabajo contribuye a las economías de las familias y del país y que, por lo tanto, es valioso. De igual manera, coinciden en que merecen un trato respetuoso y considerado, ya que tienen igualdad de derechos. El autorreconocimiento también parte de sus experiencias personales negativas que las motivan a capacitarse y luchar para evitar que otras compañeras deban atravesar situaciones de abuso de derechos.

Esta perspectiva colectiva hace que reconozcan que para que una TRH esté bien, todas deben estarlo. Ello funciona como un aliciente para promover que otras trabajadoras se unan también a la lucha. Otro elemento que llama la atención respecto al reconocimiento de sus derechos, es que una de las entrevistadas mencionó que “eliminaría las TRH y daría dinero para que las personas trabajen para ellas mismas” (TRH, 2021g) aludiendo a que las mujeres no deberían depender de un agente externo para contar con una fuente de trabajo digna y que respete sus derechos. A continuación, se presentan algunos testimonios de las TRH que dan cuenta de su autorreconocimiento como sujetas de derechos y actoras políticas. Presentamos algunos testimonios:

Mi motivación, la vida, me ha permitido liderar y he visto la situación difícil de las mujeres. Por ello he pensado más que en mí, en mis compañeras. En general por dignificar el trabajo, en el que nadie nos humille. Expandir los conocimientos para que otras mujeres se unan a la lucha (TRH, 2021g).

Lo más importante es ver que los empleadores vayan entendiendo que las trabajadoras remuneradas del hogar aportamos al desarrollo del país y que nosotros somos seres humanos, tenemos familia, tenemos sentimientos y de pronto que se vaya entendiendo el hecho de que yo sea una trabajadora remunerada del hogar no significa que me tienen que apartar todo, que me den el último plato, o sea, capacitando en todos sus sentidos, no solamente en derechos, si no que sean como más humanos con sus trabajadoras que somos una parte importante en el trabajo que realizamos y no como que, ay eres la trabajadora, eres la sirvienta y ya, o sea cambiar esa mentalidad (TRH, 2021b).

Lo primero es reconocer el valor de mi trabajo y lo que yo tengo claro, que nadie tiene derechos de humillarme (TRH, 2021g).

Llegaron a donde vivo y me hicieron contar un poco de mi historia. Mi marido no estaba de acuerdo con que cuente la historia, estás recordando, estás llorando, mi hija me apoyó bastante me dijo si tú haces esto no va a pasar a otras compañeras, mi hija me apoyó, yo dije bueno. [...] Para mí trabajar de empleada por lo que no tenía estudio tal vez fue muy complicado, en una parte he trabajado bien, en otro lado tuve que sufrir bastante, no me pagaron más que nada porque era menor de edad, una niña, me trataron mal, me puse a investigar y todavía seguían pasando esas cosas (TRH, 2021g).

He aprendido que el trabajo en limpieza es un apoyo a la economía y no porque no puedo hacer otras cosas, por eso es que tengo derechos y la potestad de exigir (TRH, 2021f).

2. Reconocimiento y desarrollo de capacidades técnicas, laborales y socioemocionales: El proceso de aprendizaje, a través de las capacitaciones y de los talleres de construcción de la empresa, ha arrojado resultados como la obtención de los certificados de profesionalización de las actividades de limpieza y cuidado del hogar. Las TRH reconocen el valor de estas capacidades y están satisfechas con el proceso, tanto así que consideran que debe ser permanente para que más compañeras puedan

acceder a ellas. De igual manera, el aprendizaje de capacidades para el manejo de la empresa ha sido importante, así como distinguir a un negocio social de un negocio convencional. Las actividades realizadas han permitido el desarrollo del liderazgo, la profesionalización de las competencias vinculas a la actividad económica y la organización social, formación en derechos, y el manejo y acceso a herramientas digitales. Además, se han fortalecido las capacidades para el desarrollo de campañas y el activismo, para la construcción de alianzas y redes y para la creación y operación de negocios sociales liderados por las TRH (CARE, 2020). El desarrollo de estas capacidades y aprendizajes tienen un impacto directo en la vida cotidiana de las trabajadoras (autoestima) y sus familias, en la organización de la UNTHA y en la empresa. Algunos testimonios:

Brindar servicios de calidad que es algo que nosotros conocemos y lo hacemos muy bien, aparte de que nos hemos profesionalizado para poder brindar servicios de calidad (TRH, 2021f).

Al momento de realizar la limpieza profunda había compañeras, por ejemplo, primero, este, solo se hacía una limpieza en base al barrido y de ahí al trapeado, pero no le aplicaban en cuanto a la desinfección también que debería englobar ese trabajo, también en el tendido de la cama, cómo doblar las sábanas, etc., fueron muchas cosas, a través de esto también me gustó en el caso de los primeros auxilios que fue algo muy importante para nosotras conocer en caso de alguna emergencia, porque no cualquiera puede brindar un primer auxilio sino aquella persona que tenga el conocimiento, porque en vez de ayudar a mejorar la situación la puede empeorar, entonces eso también fue muy importante, también el cuidado de los niños, que son algo muy delicado y de las personas adultas mayores (TRH, 2021d).

Hemos aprendido bastante, bastante en cuanto a la elaboración del servicio y también lo que es constituir una empresa, un negocio social, a su vez también, este, en mi caso personal yo le diría, he aprendido a dialogar más, a expresarme más, a la diferencia de ahora, eso nos ha ayudado bastante a nosotras a empoderarnos como es quien dice (TRH, 2021d).

Nos hizo aprender cosas que quizás habiéramos estado en el día de hoy, vivir de arrendar, nos habiéramos rendido, si no que, nos obligó a aprender estas tecnologías y vimos que hay otras herramientas que las podemos usar (TRH, 2021a).

- 3. Consolidación del grupo de TRH:** El proceso de dos años que han seguido las TRH para tener su empresa ha generado también resultados en la cohesión social de la UNTHA y en el relacionamiento entre compañeras. Aprender a trabajar en equipo para la toma de decisiones y para alcanzar los objetivos de la empresa fue fundamental para el diseño y puesta en marcha de ASOCLIM. Ello ha permitido a la asociación desarrollar procesos democráticos y participativos, lo que sin duda será de utilidad para actividades futuras. De igual manera, la consolidación del grupo de TRH se evidencia en el valor que este espacio tiene para las socias. Ellas consideran que la UNTHA y la empresa son espacios de apoyo y sostén a sus necesidades y difíciles circunstancias, y que les brindan un apoyo que va más allá de la lucha por sus derechos, ya que reciben también apoyo emocional. Por otra parte, este proceso también ha aportado a la consolidación de las lideresas, pero además a la formación de nuevos

cuadros de liderazgo en las provincias. Algunos de los testimonios recogidos al respecto, se presentan a continuación:

Yo he tenido que aprender a conocer caracteres individuales de cada ser humano porque son diferentes y el negocio social también, una de las cosas para que resulte, la imposición yo creo que no porque ahí es donde fracasamos y yo creo que estas cosas se pueden hablar para que otras personas vayan instruyendo y no haya fracciones, porque cuando hay fracciones, nos fracturamos nosotras mismas y yo creo que allí es que no podemos continuar (CARE-Ecuador, 2021a).

Todas las decisiones en que se ha basado todo el desarrollo de este negocio social fueron en consenso todas las socias, todas las socias, así mismo para establecer lo que es la parte administrativa de la empresa, todo el marco este, también se lo realizó por votación de manera democrática, donde se selecciona a la presidenta (TRH, 2021d).

A ser más paciente, he aprendido más que todo a no enfocarme en solamente en lo que es la retribución económica sino también enfocarme en la cuestión humana, que es lo que más me interesa, que todos estemos bien, cuando una compañera ha estado bajoneada o ha querido salirse (CARE-Ecuador, 2021c).

4. Capacidades y habilidades organizativas para el posicionamiento y la incidencia política: Este indicador está en proceso de construcción, ya que las acciones para sensibilizar a los empleadores se están trabajando a la par que la empresa se posiciona. Sin embargo, las TRH han fortalecido ciertas habilidades que les serán de utilidad para esta incidencia. Entre ellas se puede mencionar el manejo de la tecnología y de las redes sociales como canales de comunicación, las capacitaciones en marketing, el proceso de fortalecimiento de las vocerías a través del trabajo con CIESPAL en sus habilidades de comunicación, y la puesta en marcha de su programa de radio. De igual manera, algunas de las campañas de sensibilización han surgido desde las capacidades fortalecidas y adquiridas dentro del proceso de formación. Por otra parte, el posicionamiento e incidencia política han sido fortalecidos por el empoderamiento de las trabajadoras respecto a sus derechos y a su valor. Ellas tienen clara la igualdad de derechos que merecen y la importancia de que más mujeres los conozcan y luchen por ellos. De igual manera, entienden cómo opera el mercado y que deben dirigir sus esfuerzos hacia el público que valora su trabajo.

Desde cambiar de empleadas domésticas a trabajadoras remuneradas del hogar está bien. Cuando alguien dice algo indebido que atenta nuestros derechos debemos salir a protestar ya que el derecho de una es el derecho de todas. Debemos empoderarnos para una vida libre de violencia, justa y con muchos valores (TRH, 2021g).

Tenemos que hacer que esos derechos conozcan más mujeres, porque a los empleadores sí les molesta que nos capacitemos, que estudiemos, más si tomamos en cuenta nuestro color de piel, una mujer negra no puede estar en un puesto así (TRH, 2021g).

11.2 Indicadores cuantitativos

En cada de una de las fases del proceso de creación e implementación de la empresa social se realizaron varias actividades, las mismas que fueron monitoreadas para la medición de los indicadores cuantitativos del proyecto definidos de antemano. Al ser un proceso participativo que priorizó la voz de las TRH, los indicadores que se presentan denotan esta característica del proyecto. De igual manera, la generación de datos del estudio de mercado es relevante, ya que reflejan el alcance del trabajo realizado.

En relación con las actividades desarrolladas para la construcción del modelo y plan de negocios, los diferentes talleres realizados demuestran que las definiciones y diseños son el resultado de un proceso constante de trabajo y de compromiso de las socias. De igual manera, el encuentro regional con las TRH de Colombia se destaca como un espacio que ha permitido afianzar conceptos, así como promover la comunicación y el aprendizaje a partir de las experiencias de las TRH.

Los indicadores de las actividades de profesionalización y desarrollo de capacidades se destacan en la matriz que se presenta a continuación, ya que denotan el compromiso y el interés de las TRH sobre las mismas. Uno de los resultados que se derivan del proceso de profesionalización son las capacidades instaladas en la Universidad Salesiana y el SECAP para que las dos instituciones puedan continuar con los procesos de formación y profesionalización a más TRH. Por otra parte, los indicadores de las actividades realizadas para la conformación jurídica y organizativa de la empresa dan cuenta de un proceso intensivo de construcción de consensos entre las TR, para llegar a definir cómo va a funcionar su empresa. Situación similar se evidencia con el indicador del POA.

Respecto a la implementación, los indicadores evidencian una diversidad de acciones orientadas al lanzamiento de la empresa en el mercado, su posicionamiento, la definición de la identidad de la marca, entre otros. De igual manera, los datos del pilotaje reflejan la acogida de esta iniciativa. En relación con las ventas de la empresa se muestran resultados coherentes con el hecho de ser una empresa que recién empieza a trabajar en el mercado. Pero también se evidencia el potencial de lograr nuevos contratos. Finalmente, los indicadores de gestión denotan que el trabajo debe ser continuo con el fin de afinar y monitorear los avances.

Tabla 7:
Indicadores cuantitativos

Fase	Actividad central	Subactividades	Indicador actividad
Motivación	Conformación de socias de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Criterios orientadores - Conformación de socias - Lista de socias por provincias 	<ul style="list-style-type: none"> - Tres reuniones de motivación con las lideresas de la UNTHA - Conformación del grupo con 30 socias
Diagnóstico	Estudio de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la oferta y demanda del sector - Análisis del perfil socioeconómico y demográfico de las TRH, los empleadores y empleadoras - Definición de los segmentos de mercado - Portafolio de servicios (modalidades y precios) - Análisis FODA 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con 2-40 trabajadoras remuneradas del hogar de seis provincias. - Encuestas con 100 clientes potenciales (hogares) - Encuestas con 50 clientes potenciales (empresas)
Planificación técnica y financiera	Modelo y plan de negocios	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo CANVAS - Análisis FODA Y PESTEL - Análisis de la viabilidad técnica y financiera - Lineamientos estratégicos y organigrama institucional - Micro planificación (áreas programáticas) - Modelo financiero (estado de resultados y punto de equilibrio) - Matriz de riesgos (factores externos e internos) 	<ul style="list-style-type: none"> - 4 talleres de planificación técnica y financiera con la participación de 27 socias - 1 taller de fortalecimiento de conceptos - 1 encuentro regional (Ecuador y Colombia) de socialización de aspectos claves del modelo y plan de negocios. - 5 modelos de negocios analizados a nivel local.
Desarrollo de capacidades	Formación en derechos humanos, servicios y gestión administrativa y financiera	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño logístico y operativo - Definición de mallas curriculares - Aplicación de pretest y postest - Gestión adaptativa - Seguimiento y evaluación - Certificación 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de 420 TRH en el curso de DDHH (30 socias) - Participación de 105 TRH en el curso profesionalización de servicios (30 socias) - Participación de 30 socias TRH en el curso de gestión administrativa.
Constitución jurídica y organizativa	Personería jurídica y fiscal	<ul style="list-style-type: none"> - Selección del modelo jurídico - Conformación organizativa (cargos de gobierno y dirección) - Estatuto social y reglamento interno - Procedimientos jurídicos (SEPS) y tributarios (SRI) 	<ul style="list-style-type: none"> - 11 talleres para la definición de estatutos - 1 reunión de asamblea general - 12 socias en cargos de la asociación (gobierno y direcciones)
Planificación estratégica y operativa	Definición del Plan Operativo Anual (POA)	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión plan de negocios - Instrumento de planificación - Análisis y consolidación de la información 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 talleres de elaboración POA
Implementación	Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta sociodemográfica - Banco de datos TRH (prestación) 	<ul style="list-style-type: none"> - 120 encuestas sociodemográficas con las socias del negocio

		<ul style="list-style-type: none"> - Protocolos y procesos - Socias nuevas - Validación de información 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller sobre protocolos y procesos - 15 socias nuevas
Logística		<ul style="list-style-type: none"> - Pilotaje de servicios - Criterios distribución de servicios - Medidas de bioseguridad, credenciales, uniformes y kits de bioseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - 6 hogares ficticios para pilotaje en 4 provincias
Marketing		<ul style="list-style-type: none"> - Sondeo de mercado - Plan de mercadeo - Manual de marca - Perfil en redes sociales - Selección marca comercial - Campañas en redes sociales - Talleres de producción 	<ul style="list-style-type: none"> - 248 encuestas con segmentos de mercado - 3 campañas en redes sociales - 2 talleres de capacitación en técnicas de E-marketing - 1 taller de capacitación en análisis métrico
Ventas		<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada - Negociación clientes - Prestación de servicios - Alianzas estratégicas - Informes de ventas y satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestación de servicios con 10 clientes en tres provincias - 20 clientes potenciales en dos provincias
Finanzas		<ul style="list-style-type: none"> - Actualización del modelo financiero - Informes de estados de resultados y punto de equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 talleres de actualización modelo financiero
Solución Digital		<ul style="list-style-type: none"> - Diseño y mapa de navegación - Sesiones fotográficas - Validación herramienta 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 talleres de construcción página web
Seguimientos indicadores y herramientas empresariales		<ul style="list-style-type: none"> - Plan de sostenibilidad empresarial - Herramientas de gestión empresarial PMBOX - Seguimiento estrategias de mercadeo y negociación (KIPs) - Seguimiento Indicadores financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - 2 talleres de construcción página web
Gestión			

12. ASOCLIM Y EL ENFOQUE DE IMPACTO ESCALA

Este proyecto es concebido como una iniciativa que busca tener un impacto multiplicador. Es decir, más allá de crear un negocio social que genere empleo a las TRH, se trata también de lograr un modelo que dignifique y visibilice el valor del trabajo remunerado del hogar y que pueda ser replicable. Por ello, se busca influir en el cambio más allá de las comunidades y asociados con los que CARE trabaja directamente, es decir, generar impacto a escala. Ya que además de la huella directa de los proyectos en las comunidades involucradas, toda acción genera varias vías de cambio a diferentes escalas (CARE LAC, n.d.). A continuación, se analiza cómo este proceso y resultados se alinean con las seis vías de cambio del enfoque de impacto a escala de CARE.

1. Escalando y adaptando modelos probados

La innovación dentro del proyecto Mujeres, Dignidad y Trabajo radica en la implementación del negocio social ASOCLIM que, además de buscar generar fuentes de empleo dignas para las TRH, se orienta a empoderarlas a través de potenciar sus capacidades y autonomía. Esta iniciativa busca invertir su rol de trabajadoras para convertirlas en socias y dueñas de una empresa. Parte fundamental de este enfoque es que sean las mismas TRH quienes administren y sean dueñas de la empresa social para, como ellas dicen, trabajar para sí mismas. Esta aproximación busca abordar de manera prioritaria el problema de la precariedad laboral y la subestimación del valor del trabajo remunerado del hogar al ofrecer un servicio que agregue valor al cuidado del hogar. Estas particularidades del proyecto hacen que tenga un alto potencial de replicabilidad en tanto busca revertir las lógicas de contratación de las trabajadoras, al contar con una entidad, ASOCLIM, que medie entre ellas y el empleador, velando por los derechos de ambas partes bajo principios de equidad. La base de este proceso es contar con una organización de base, en este caso la UNTHA, a partir de la cual se trabaja el proceso de manera integral.

2. Abogacía para influir en las políticas y programas

Lograr que un emprendimiento como ASOCLIM y su proceso llegue a "influir en quienes toman decisiones sobre la elaboración, modificación y aplicación de políticas para reducir la pobreza y lograr la justicia social" implica un compromiso y estrategias a largo plazo además de un trabajo multiactor (CARE, p. 7, n.d.). Es así como, para lograr un impacto significativo, se han aplicado cuatro elementos clave que se presentan a continuación. En primer lugar, el acompañamiento de CARE a la UNTHA por varios años es un indicador del compromiso y persistencia (elemento 2) para generar impactos sostenidos. A la par, es importante indicar el vínculo con el sindicato ya que ASOCLIM surge de la UNTHA, quien además de proveer una base sólida de organización, realizar acciones de incidencia que promueven un ambiente habilitante para este tipo de iniciativas. Esta experiencia también es una muestra de la creación y el sostenimiento de alianzas y coaliciones (elemento 2) de CARE con el Movimiento de Trabajadores Domésticos en América Latina, y con otros actores como la Mesa Interinstitucional de Apoyo a los Derechos de las Trabajadoras Remuneradas del Hogar. Por otra parte, la construcción de relaciones (elemento 3) evidenciada en el proceso que se presentará a continuación demuestra la inversión de tiempo y esfuerzos en involucrar a tomadores de decisiones y actores que ejercen influencia en el contexto. Finalmente, la puesta en marcha de ASOCLIM como una experiencia escalable y eficaz, que, si bien se encuentra en su inicio, será permanentemente acompañada y monitoreada para generar evidencia sobre métodos o herramientas replicables (elemento 4).

Otro de los resultados de este proceso, además de la conformación y puesta en marcha de la empresa social, es la incidencia en la implementación del Convenio C189 de OIT sobre las/os trabajadoras/es domésticos. Se reportan avances como: i) elaboración de protocolos de denuncia para la atención de casos en vulneración de derechos de las TRH; ii) acompañamiento a discusiones del Código Orgánico para la Protección Integral de Niñez y Adolescencia para normar la edad mínima del TRH; iii) construcción de guía de contratos; y iv) lanzamiento del estudio C189: avances y retrocesos. Respecto al Convenio C190 de OIT sobre la violencia y el acoso, se han realizado acciones de incidencia que lograron su ratificación y esto, a su vez, ha motivado la difusión de pronunciamientos y la realización de foros de reflexión. En el mes de marzo se dio la declaración del 30 de marzo como el día de la TRH en Ecuador (CARE-Ecuador, 2021c).

3. Promover el cambio de las normas sociales

ASOCLIM es una iniciativa que busca motivar el cambio de las normas sociales construyendo nuevos imaginarios sobre lo que significa y quiénes están detrás del trabajo remunerado del hogar. La lógica con la que ha sido diseñada la empresa social busca promover la corresponsabilidad y la sensibilización de los/as empleadores/as con el fin de transformar las prácticas y creencias sociales que desvalorizan el trabajo remunerado del hogar. Para ello, el objetivo es generar valor en las actividades de cuidado del hogar a través de su profesionalización y formalización, así como crear una cultura corporativa que permita el liderazgo, la toma de decisiones y la participación de las trabajadoras. Pero también se busca cambiar los estereotipos asociados al trabajo remunerado del hogar que lo asocian con una actividad que cualquiera puede realizarlo, que requiere poco conocimiento y experticia, y que por lo tanto tiene un valor económico menor (UNTHA & CARE-Ecuador, 2020). Además de posicionar a las TRH como actoras económicas y políticas, con capacidades de dirigir y administrar una empresa, la promoción del cambio de normas sociales también está vinculada con los procesos de comunicación. Recursos, como por ejemplo el uso de redes sociales para la difusión y venta de los servicios, también serán aprovechados como espacios de comunicación para incidir en las normas sociales.

4. Fortalecimiento de los sistemas y responsabilidad social

Una manera de apoyar a que las instituciones presten servicios inclusivos, eficaces y responsables es generar una oferta de servicios en el mercado que cumplan estos parámetros. Es así como ASOCLIM inicia su labor en el mercado con una oferta que agrega valor y es atractiva para potenciales consumidores, sean hogares o empresas, que valoran los servicios con responsabilidad social. El hecho de que sea una empresa manejada por las TRH y que vela por sus derechos y que a la par ofrece un servicio de calidad y con garantía, constituye un mecanismo para fortalecer los sistemas y la responsabilidad social de las entidades contratantes y de la misma empresa. Ello implica que ASOCLIM contemple procesos de rendición de cuentas y que vigile permanentemente, que se cumplan los derechos de sus asociadas. La meta es lograr que ASOCLIM sea una empresa con responsabilidad social que brinda servicios a empresas y personas que también practican la responsabilidad social. Es importante mencionar que, en el plan operativo de la empresa, se contempla una dirección de protección de derechos, la cual es la encargada de hacer el vínculo con la UNTHA para vigilar los derechos de las trabajadoras.

5. Apoyar los movimientos sociales

Conforme lo que se presenta en las siguientes páginas, ASOCLIM es la materialización de la lucha y los sueños del proceso colectivo de la UNTHA, organización que es parte de los movimientos sociales que apoyan a las y los trabajadores domésticos y la igualdad entre géneros. Esta iniciativa no solo fortalece las capacidades organizativas de la UNTHA, sino que también genera otro tipo de capacidades y conocimientos replicables y aplicables en diferentes esferas de la vida individual y colectiva de las TRH. También es un proceso que robustece la cohesión de la organización y la visibilización del trabajo remunerado del hogar en la opinión pública. Los aprendizajes que serán presentados en este documento constituyen herramientas para que las TRH contribuyan al cambio a través de la acción colectiva.

6. Enfoques inclusivos basados en el mercado

La empresa social ASOCLIM es una estrategia para movilizar el poder de los mercados a favor de la inclusión de los grupos vulnerables aprovechando la lógica de funcionamiento de estos. Ello no sería posible sin contar con una estructura y estrategia que haya sido diseñada para responder a los retos y funcionamiento del mercado. En este contexto, la empresa social cumple un rol de vincular a las TRH con los consumidores de servicios de limpieza y cuidado del hogar; a la par de crear un modelo de negocio que sea sostenible a mediano y largo plazo. De igual manera, la empresa actúa como un generador de oportunidades que, basado en la demanda identificada en el mercado, ofrece un servicio con ventajas competitivas y a la vez que sea autosostenible en el tiempo. Ello no sería posible sin contar con personas que tengan las capacidades y habilidades que les permitan aprovechar y crear estas oportunidades, como ha sucedido en el proceso de creación de ASOCLIM facilitado por CARE.

13. CONCLUSIONES

La construcción y puesta en marcha de una empresa social que brinde servicios de limpieza y cuidado del hogar y que sea administrada y de propiedad de las TRH es un hito innovador en la lucha por los derechos de este segmento poblacional y en la provisión de alternativas económicas. ASOCLIM nace de los sueños y deseos de las socias de la UNTHA, una organización sindical con amplia trayectoria, que busca el bienestar y empoderamiento de las TRH. Esta empresa se crea gracias a un proceso de co-diseño participativo en el cual el acompañamiento y apoyo técnico de CARE ha brindado las herramientas y conocimiento necesarios para conformar y gestionar la empresa. Bajo este contexto, a continuación, se presentan las principales conclusiones de este proceso.

La implementación y gestión de la empresa desde un enfoque de trabajo digno y derechos humanos constituye una acción innovadora para las TRH permitiéndoles acceder a oportunidades de inclusión laboral, un sector permeado por profundas desigualdades sociales, de clase, género, etnia y generación. Ese tipo de inclusión socioeconómica responde a una demanda profunda de las trabajadoras de esta categoría de valorizar su labor, de acceder a oportunidades que les permitan además potencializar sus capacidades, habilidades y valorizar sus saberes. En este contexto surge ASOCLIM como una empresa que busca contribuir a mejorar las condiciones de vida de las TRH, promover su autonomía y empoderamiento, así como fortalecer su organización en un marco de protección de sus derechos, dignificación de su labor y espacios laborales libres de violencia. Por otra parte, promover una empresa social comprometida con la protección de estos derechos significa también poner en marcha lineamientos normativos contemplados en convenios internacionales como el C 189 de la OIT, herramienta fundamental para la construcción de una sociedad más justa e igualitaria.

Análisis, planificación técnica y financiera: ASOCLIM ha sido construida e implementada por medio de diversas etapas y fases, cada una de ellas requirió de esfuerzos conjuntos de consultores, equipos técnicos y fundamentalmente de las TRH quienes participaron con su experiencia, saberes y trayectorias. En este marco, el estudio de mercado fue uno de los primeros pasos implementados para la creación de la empresa social, con el fin de definir la relevancia de esta iniciativa en el mercado de servicios y la predisposición de los segmentos de mercado a contratarlos. Asimismo, las actividades subsecuentes de planificación técnica y financiera (modelo y plan de negocios), constitución jurídica y fiscal y mercadeo demandaron de una visión interdisciplinar e intersectorial.

Con base en estos insumos se evidenciaron las oportunidades y desafíos de ASOCLIM en el mercado del sector; lo que permitió que el diseño del modelo de negocio responda a las demandas de los segmentos de mercado ofreciendo ventajas competitivas, valor agregado e innovación social. Entre ellos, se destaca, por ejemplo, la oferta de una cartera flexible y dinámica de servicios de limpieza y cuidado realizada por trabajadoras remuneradas capacitadas y certificadas para la prestación de estos servicios con estándares de calidad y competitividad, aspectos que constituyen una de las estrategias para diferenciarse de la competencia en un mercado globalizado y con permanentes desafíos. La planificación técnica y financiera también contribuyó para implementar una empresa social que responda a la demandas y dinámicas del mercado potencializando los saberes de las trabajadoras y precautelando sus derechos.

Fortalecimiento al movimiento de trabajadoras remuneradas del hogar en América Latina y el Caribe:

ASOCLIM es el resultado de un proceso amplio de apoyo que empieza con el trabajo realizado con la UNTHA en estos dos años de acompañamiento de CARE, a través del Programa regional Igual Valor, Iguales Derechos, que a su vez es parte del proyecto Mujeres, Dignidad y Trabajo, orientado a lograr la equidad de género y el respeto a los derechos laborales de las TRH. La construcción de la empresa social no hubiera sido posible sin la participación de actores diversos a diferentes niveles. Por un lado, se puede mencionar a los financistas que han hecho posible el desarrollo de esta iniciativa, además de otros actores que se han involucrado por ejemplo a través de las capacitaciones como la Universidad Politécnica Salesiana y SECAP. El rol de la UNTHA también ha sido fundamental, ya que sin esta base organizativa la participación de las trabajadoras hubiera sido complicada. Por su parte, la función que ha cumplido CARE en guiar y acompañar el proceso a través de su equipo técnico y los consultores contratados ha sido una piedra angular para sostener el proceso y motivar constantemente a las compañeras a ser parte de él. Finalmente, el apoyo de la Mesa Interinstitucional a nivel macro para fomentar un ambiente habilitante que fomente el respeto y ejercicio de los derechos de las trabajadoras, ha brindado espacios de incidencia en política pública.

El **desarrollo de capacidades técnicas de las TRH** fue fundamental para promover el empoderamiento de las trabajadoras y para incidir en políticas públicas. Esta experiencia de formación que permitió la profesionalización de su actividad económica a través de la entrega de certificados y la adquisición de nuevos conocimientos, promovió la autoestima de las trabajadoras y su confianza en la creación de la empresa. El proceso de aprendizaje fue valorado positivamente por las trabajadoras, incluso ellas identificaron que a futuro las nuevas socias deberían también capacitarse antes de ser parte de la empresa. Ello significa un reto al momento de garantizar la continuidad de este proceso. La profesionalización realizada con SECAP en medio de la pandemia es un logro relevante en tanto el trabajo remunerado del hogar es por primera vez considerado como materia de profesionalización por la principal instancia de capacitación técnica del Ministerio de Trabajo. Ello implica un reconocimiento de la importancia de los trabajos de cuidados y su vinculación con las políticas públicas.

Para la creación de la empresa se implementaron ocho fases de desarrollo.

El punto de partida fue el sueño de las TRH de quienes nace la idea de crear la empresa como una alternativa económica. La segunda fase correspondiente al diagnóstico permite entender cómo funciona el mercado de servicios de limpieza, es decir, la oferta existente y la demanda desde la perspectiva de las necesidades y preferencias de los consumidores. La fase tres, referente a la planificación técnica y financiera, toma como punto de partida la razón de ser de un negocio social para construir de manera participativa un modelo y plan de negocios que se adapte a las necesidades y realidades de las TRH y del mercado. La fase cuatro generó el desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de la autoestima, conocimientos y habilidades de las TRH a través de la profesionalización de las trabajadoras, quienes pudieron validar con un certificado sus años de experiencia y aprender sobre el manejo de una empresa social y sobre sus derechos.

La fase cinco correspondiente a la conformación jurídica y organizativa de la empresa, permitió a las trabajadoras entender el marco normativo que rigen a las empresas sociales desde la Ley de Economía Popular y Solidaria, así como tomar algunas decisiones para la operación de la empresa. Definir un nombre, diseñar una estructura organizada y definir estatutos y reglamentos internos fue fundamental para, en esta fase, estructurar organizativamente la

empresa. La clave de este proceso fue la participación y acuerdos entre las socias, además de la capacidad resolutoria para solventar necesidades como la apertura de la cuenta bancaria. La fase seis de planificación operativa y del negocio se materializó a través de la definición del Plan Operativo Anual, que les permitió estructurar el trabajo de la empresa. Respecto a la fase siete de implementación, correspondiente a la puesta en marcha de la planificación estratégica y operativa, las trabajadoras definieron las direcciones que conforman las empresas, las personas responsables y las actividades.

La visión a futuro de la empresa social es ambiciosa y optimista. Las trabajadoras esperan que ASOCLIM logre posicionarse como un referente local y nacional, caracterizado por la calidad de sus servicios y el respeto a sus derechos. Adicionalmente esperan poder incorporar a más TRH y expandirse a otras provincias, siempre que la sostenibilidad financiera lo permita. Para ello, es importante trabajar en la visibilización del trabajo remunerado del hogar con el mercado identificando los segmentos de población que valoran el trabajo decente y que pueden ser sus potenciales clientes. De igual manera, consideran que es importante no perder el enfoque social de la empresa por ajustarse al mercado, pero no dejar de analizar el entorno socioeconómico con el fin de ajustar su oferta de ser necesario.

El punto de llegada de esta iniciativa da cuenta de un proceso integral e integrado en el que las TRH son las protagonistas. Este proceso no solo ha transversalizado el enfoque de derechos al empoderar a las trabajadoras y contribuir al acceso a condiciones dignas de trabajo, sino que también ha fortalecido su autoestima y autoconocimiento de la importancia de su trabajo como un elemento que sostiene el trabajo productivo. En este contexto, las TRH están satisfechas con el proceso ya que se sienten identificadas, tomadas en cuenta y actoras de cambio. A la par, son conscientes de que aún queda un camino largo de recorrer para lograr que la empresa sea autosostenible y que ellas sean capaces de manejarla al 100%.

En el proceso de cambio de actitudes y prácticas de empleadores respecto al trabajo del hogar, ASOCLIM constituye un hito para ofrecer opciones en el mercado que contribuyan a este cambio. Para ello, acciones de incidencia política, comunicación y otras estrategias, deben ser permanentes y didácticas, con el fin de motivar un ambiente donde iniciativas como ASOCLIM sean valoradas. La escalabilidad de esta empresa es factible adaptando la experiencia a otros contextos y actores, tomando como base la existencia de la organización social y contando con el apoyo de entidades que promueven el respeto a los derechos. Por ello, esta sistematización ha buscado recoger esta experiencia para que pueda ser transmitida como un instrumento de aprendizaje a futuros procesos. Finalmente, no hay que perder de vista los elementos técnicos que se han definido para la empresa y que constan en el plan de negocios, como una guía de soporte y hoja de ruta estratégica para la gestión de la empresa.

14. RECOMENDACIONES

Para el proceso en general

- Para que un proyecto llegue a la escala de sostenibilidad, es decir que logre “una adopción generalizada y sostenida”, son necesarias varias etapas de innovación incluyendo una demostración de éxito a pequeña escala (Alianza Internacional de Innovación para el Desarrollo en CARE, p. 4, n.d.). Además de la fase de prueba en campo, equivalente al piloto realizado con ASOCLIM y sus primeros meses de operación, es necesario demostrar resultados positivos a pequeña escala. Por ello, se recomienda **acompañar el proceso y dejarlo madurar en el tiempo antes de escalar** esta iniciativa en otras latitudes.
- Trabajar **alianzas** a diferentes niveles, local, nacional, regional.
- Para nuevos procesos es necesario contemplar **recursos para la implementación y un proceso más amplio de acompañamiento práctico**, al menos hasta alcanzar un punto de equilibrio.
- Priorizar en las contrataciones de los equipos técnicos la experiencia en **manejo de lenguaje no técnico** para el trabajo con las TRH.
- Integrar y actualizar en **un solo proceso el estudio de mercado y plan de negocios**.
- Implementar **espacios presenciales**. Si bien la pandemia motivó la adaptación al trabajo en entornos virtuales y facilitó el encuentro entre personas que residen en lugares distantes, las TRH también extrañan el contacto presencial. Este tipo de espacios son importantes para fortalecer el trabajo y motivar la participación, ya que los entornos virtuales limitan la participación de quienes son tímidas o tienen dificultad para manejar la tecnología.
- Tejer redes y aliados a través de la conformación de un **ecosistema empresarial** de apoyo.
- Trabajar permanentemente con el **proceso organizativo** de la UNTHA.
- Mayor tiempo **de acompañamiento en el proceso de implementación**.
- Empezar en **una provincia a la vez**. Es decir, empezar a operar en una provincia, lograr que se fortalezca y de allí empezar con las demás provincias en lugar de hacerlo de manera simultánea en varios lugares.
- Promover la conformación de **cajas de ahorro comunitarias** para fomentar el acceso al ahorro y crédito de las TRH.

A nivel interno

- Contar con al menos **una persona que se dedique a tiempo completo** a la empresa.
- Programar las **reuniones y capacitaciones con mayor anticipación y diseñar espacios de menor duración** con metodologías que promuevan la participación de todas las actoras, combinando la modalidad virtual con la presencial, de ser posible.
- Fortalecer el área comercial con **agentes especializados en ventas**. Un gestor comercial de ventas es necesario para generar canales con la población objetivo.
- Usar **reportes financieros** para la toma de decisiones visibilizando de dónde provienen los ingresos (ciudad), tipos de servicios más solicitados, cuentas por clientes

(tipo de servicios y días de contratación) para ofrecer paquetes personalizados y promover un mayor consumo. En cuanto a costos y gastos, es importante **diferenciar** los costos operativos de los administrativos y, en función al modelo de sostenibilidad, analizar la participación de cada uno de los gastos para mantener coherencia y que la mayor parte de los egresos sean del ámbito operativo.

- Es recomendable **evitar costos fijos que no generen impacto en el giro de negocio**. Es decir, priorizar costos fijos vinculados a la calidad de servicio y minimizar otros que no están relacionados con la prestación del servicio, al menos durante los primeros años de la operación en los cuales la empresa necesita reducir la presión financiera.
- En temas de talento humano hay que velar para **que cada área del organigrama cumpla las funciones determinadas** en el plan de negocios y los estatutos. Evaluar que quienes son parte de cada una de las direcciones tengan las habilidades necesarias para llevar a cabo el trabajo del área.
- **Reforzar los valores institucionales** para motivar a las trabajadoras y que promueven un ambiente laboral adecuado.
- **Protocolizar** los ámbitos operativos para la prestación del servicio.
- Mantener la **alienación con los lineamientos estratégicos**, si bien se pueden tomar decisiones que respondan a la dinámica del mercado, no se deben perder de vista estas líneas de acción.
- Es necesario seguir trabajando en la **apropiación del proceso** a través de actividades prácticas, no teóricas. Fomentar la iniciativa de las TRH para que tomen la batuta, por ejemplo, de los procesos de comunicación y así evitar que dependan de un actor externo.
- En la etapa de gestión empresarial hay que priorizar las acciones al respecto y dejar en segundo plano las fases de estudios. Hay que **enfocarse en la gestión** y no en la pre-operación. Son necesarias una o varias personas que asuman este rol de liderazgo estratégico empresarial.
- Reforzar las **campañas de marketing** para garantizar la presencia permanente y posicionamiento de la marca en redes sociales.

Con el consumidor

- La **identidad corporativa** de la marca debe ser transversal y fortalecerse. No modificarlo en tiempo corto, sino más bien otorgar un tiempo prudencial de implementación para su evaluación.
- Seguir los **protocolos** del plan de marketing y ventas desde la recepción del pedido hasta la retroalimentación con el cliente.
- En marketing transmitir que la **mano de obra es calificada**, que hay **garantía** en el servicio tanto como confianza, calidad de la atención, satisfacción y seguridad. Posicionar en las estrategias de comunicación y ventas el enfoque social de la empresa.
- Establecer **estrategias de comunicación y tarifas diferenciadas por provincia** conociendo el contexto local. Las tarifas que la gente está dispuesta a pagar, por ejemplo, en Quito y Guayaquil, son diferentes a las de otras provincias donde el costo de vida y los ingresos de las familias son menores. Por ello se sugiere negociar un porcentaje del 35% del precio del servicio que queda para la empresa, para ajustar el precio de los servicios en otras provincias, con el fin de que el costo sea más competitivo.
- Difundir los **protocolos de bioseguridad** que usan y vigilar el cumplimiento de estos.
- Difundir la revisión de **credenciales y uniforme** antes de ingresar al hogar.
- Identificar **agentes claves** preocupados por los derechos de las TRH que puedan ser los

primeros en contratar el servicio y difundirlo. Mostrar en redes sociales y página web estos contratos, de preferencia con testimonios de los contratantes para aumentar la confianza en la empresa.

- Implementar un **proceso contractual** entre la empresa y el empleador¹¹ que garantice la seguridad de las trabajadoras y el alcance del servicio.

15. PRÓXIMOS PASOS

Acompañamiento constante a la operación de la empresa con el fin de facilitar el proceso de inclusión y posicionamiento en el mercado. Es necesario aún brindar apoyo técnico y motivacional para que las TRH no deserten rápidamente, ya que lograr que un negocio se establezca en el mercado requiere tiempo. Muchas de las trabajadoras están conscientes de esta situación y consideran fundamental contar con más tiempo de acompañamiento para que en la práctica del día a día, ellas puedan entender cómo se maneja una empresa, ya sea en términos financieros, de talento humano o marketing.

Trabajar en el empoderamiento y sentido de apropiación de la empresa para lograr el cambio de mentalidad de trabajadoras a empresarias. Para concluir, es necesario el fortalecimiento del área comercial de la empresa, la cual permite lograr las ventas con el fin de que se generen los resultados esperados y a la par fomentar el pensamiento empresarial.

Profundizar en la comprensión del plan de negocios y en los procesos de aprendizaje de aspectos técnicos y manejo de la tecnología. Es necesario que las TRH apliquen en la práctica los conocimientos adquiridos con el fin de internalizarlos y comprenderlos a fondo. Para ello, es necesario remitirse constantemente al plan de negocios para no perder el horizonte y aplicar las definiciones delineadas en este instrumento.

Trabajar en la designación de responsabilidades para la implementación con el fin de evitar sobrecarga de trabajo. Este aspecto es central para la sostenibilidad de la empresa y para reducir la probabilidad de conflictos internos. No se trata solo de asignar responsables según el área, sino de que las personas que asuman estos roles tengan el perfil y el interés y compromiso de sacar adelante esta responsabilidad. El objetivo es evitar que las tareas se distribuyan de manera desigual.

Fortalecer el área comercial y de marketing. Al inicio de un negocio es necesario priorizar aquellas acciones orientadas al posicionamiento en el mercado a través de acciones y agentes especializados que puedan aportar en lograr las primeras ventas. Las TRH deben acompañar de manera cercana y activa estas iniciativas con el fin no solo de aprender, sino de tomar la batuta poco a poco.

¹¹ Un acuerdo de trabajo que se envía al empleador previo al pago, indicando el trabajo que se va a realizar y el compromiso del empleador de brindar un ambiente seguro, libre de violencia y con un trato justo.

16. BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, L. A. (2005). Guía práctica para la sistematización de proyectos y programas de cooperación técnica. In *Oficina Regional de la FAO para América Latina y El Caribe* (pp. 1–29).
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). *Ley Orgánica de economía popular y solidaria: Vol. Reformado* (Issue 7, p. 65). http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY_ORGANICA_DE_ECONOMIA_POPULAR_Y_SOLIDARIA_actualizada_noviembre_2018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a
- CARE-Ecuador. (2018). *Situación del Trabajo Remunerado del Hogar en Ecuador*.
- CARE-Ecuador. (2020). *Actualización del estado de situación en el cumplimiento de los derechos humanos y laborales de las trabajadoras del hogar en Ecuador*.
- CARE-Ecuador. (2021a). *Entrevista 6*.
- CARE-Ecuador. (2021b). *Ficha de identidad del negocio social*.
- CARE-Ecuador. (2021c). *Informe narrativo Final Anticipado*.
- CARE. (2020). *Strengthening the Domestic Workers' Movement in Latin America and the Caribbean*.
- CARE LAC. (n.d.). *El enfoque de CARE sobre el impacto a escala*.
- CGESPLAN. (2021). *Plan de marketing y ventas*.
- CGESPLAN, & CARE-Ecuador. (2020). *Plan de negocios final*.
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos* (Vol. 92, Issue 3, pp. 331–332). <https://doi.org/10.1017/S0031819117000274>
- Oficina Internacional del Trabajo. (2014). *El trabajo decente: una lucha por la dignidad humana*. In OIT. http://www.ilo.org/santiago/publicaciones/WCMS_380833/lang-es/index.htm
- ONU Mujeres. (2020). *Trabajadoras remuneradas del hogar en América Latina y El Caribe frente a la crisis del COVID. 19*.
- Organización Internacional del Trabajo. (n.d.). *Guía de sistematización para experiencias de sindicalización y negociación colectiva desarrolladas por organizaciones sindicales*.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *Bienvenidos a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria - SEPS - SEPS*. <https://www.seps.gob.ec/>
- TRH. (2021a). *Entrevista 1*.
- TRH. (2021b). *Entrevista 2*.
- TRH. (2021c). *Entrevista 3*.
- TRH. (2021d). *Entrevista 4*.
- TRH. (2021e). *Entrevista 6*.
- TRH. (2021f). *Grupo Focal 1*.
- TRH. (2021g). *Grupo focal 2*.
- TRH. (2021h). *Reflexiones del proceso de sistematización*.
- UNTHA & CARE-Ecuador. (2020). *Estudio de conocimientos, actitudes y prácticas (CAP) de la sociedad ecuatoriana respecto a la valoración de las trabajadoras remuneradas del hogar en su labor*.

17. ANEXOS

**Anexo I:
Resultados del modelo CANVAS**

¿A QUIÉN?	1. Segmento de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes de este negocio son hogares de estrato socioeconómico medio alto y alto. • A futuro: se considera implementar servicios de limpieza de oficinas y grandes empresas.
	3. Canales	<p>Se plantean tres canales de comunicación principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertar el servicio por web y redes sociales. • Recibir y ofertar servicios por teléfono. • Contar con una oficina que puedan visitar los clientes interesados¹².
	4. Relación con clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación de doble vía: tanto con el cliente para garantizar la calidad y satisfacción con el servicio como con la trabajadora para velar por el respecto a sus derechos. • Implementar un “Plan de Referencias”: se busca que la cartera de clientes se incremente bajo el efecto “bola de nieve” donde por cada cliente satisfecho exista la posibilidad de captar más clientes.
¿QUÉ?	2. Propuesta de valor	<p>Profesionalización del servicio estableciendo protocolos y técnicas estándares sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formas y medios de presentación ante el cliente. • Paso a paso en el uso de productos. • Tipo de productos en función al requerimiento. • Tiempos de cada servicio. • Cierre del servicio. <p><u>A futuro:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producción de menaje para el hogar (ámbito textil). • Tratamientos personales en hogares y relacionados al área de belleza.

¹² La oficina además del propósito comercial señalado, se la impulso como un espacio de trabajo en el que las compañeras puedan reunirse y planificar su negocio.

¿CÓMO?	6. Recursos clave	<p>Insumos, equipos, recursos humanos y tecnológicos / virtuales.</p> <p><u>A futuro</u>: considerar la posibilidad de arrendar una oficina en distintas ciudades según crezca la demanda del servicio</p>
	7. Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con los clientes y compañeras. • Distribución de tareas y hogares (logística). • Supervisión y seguimiento para garantizar la calidad del servicio. • Seguimiento, evaluación y retroalimentación de las acciones llevadas a cabo por las distintas áreas de la empresa.
	8. Socios clave	<p>Analizar la posibilidad de asociarse con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agentes que promuevan el ámbito comercial del negocio y su posicionamiento.
FINANCIERO	5. Flujo de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar progresivamente todas las formas de pago. • Diversificar las fuentes de ingreso. • Implementar un mecanismo por horas en el que a más horas contratadas el precio por hora se reduce.
	9. Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Sueldos, comisiones, insumos, movilización, permisos, equipamiento, artículos varios¹³, mantenimiento de oficina.

¹³ Por ejemplo, artículos promocionales, materiales de oficina, entre otros.

**Anexo 2:
Matriz FODA**

Fortalezas	Oportunidades
TRH empoderadas, con conocimiento sobre sus derechos laborales.	Se ha identificado que los hogares desconfían de contratar servicios de limpieza y de cuidado para el hogar considerando que son riesgosos para la seguridad de su familia y poco beneficiosos tomando en cuenta los resultados y el riesgo antes mencionado.
El respaldo del negocio es la UNTHA, que es un sindicato legalmente constituido y con amplia trayectoria en la protección de derechos de las TRH.	Con base en el estudio de mercado, se ha identificado que los hogares y empresas están dispuestos a contratar servicios de limpieza y de cuidados. En el caso de los hogares, se ha identificado sobre todo la predisposición de adultos jóvenes de estrato socioeconómico medio alto.
Existe unión de las lideresas y representantes y afiliadas a la UNTHA.	Existe un deseo de los clientes de no contratar servicios de limpieza bajo relación de dependencia y así evitar el pago de beneficios de ley establecidos para las TRH, por lo que a través del negocio se puede plantear la prestación del servicio sin la necesidad de que ellos se encarguen de eso.
Se tiene objetivos en común con las asociadas y se busca el bienestar de todas.	Se propone un sistema de supervisión de los servicios que se considera innovador y que permite garantizar su calidad y la satisfacción de las necesidades de los clientes.
Se ofrece servicio de buena calidad y con responsabilidad.	Existe predisposición de las TRH para capacitarse en diversas temáticas, entre esas, sobre todo, la elaboración de insumos para limpieza.
Se cuenta con mujeres capacitadas con experiencia en limpieza general, cocina básica y lavado de ropa, y, por lo tanto, formadas de manera integral en el servicio doméstico.	Se considera relativamente bajo el monto de inversión necesaria para implementar el negocio de servicios de limpieza general.
Debilidades	Amenazas
Algunas de las TRH manifiestan falta de conocimiento en el uso de medios tecnológicos, y aun cuando sea una barrera difícil de superar, se considera un tiempo de aprendizaje colectivo, lo cual constituye una debilidad inicial.	Basados en los resultados del estudio de mercado, actualmente existen numerosos competidores en la actividad económica de limpieza general y de servicios básicos

<p>Se ha identificado que, pese a la unión de las asociadas, sobre todo de las lideresas de la UNTHA, existe falta de compromiso de algunas de sus afiliadas que puede repercutir en el posterior desarrollo del negocio social.</p>	<p>Se han identificado también algunos servicios de limpieza diferenciados con componente tecnológico, es decir startups que ofrecen intermediación de este tipo de servicios, facilitando la interacción entre oferentes y demandantes.</p>
<p>No se tiene experiencia en el manejo financiero, contable y administrativo.</p>	<p>Al ser una actividad propia de la cotidianidad, existe propensión de los clientes a sustituir el servicio en épocas de disminución de los ingresos de los hogares.</p>
<p>Se ha identificado falta de comunicación entre las asociadas a nivel de la UNTHA debido a que no hay canales definidos para hacerlo, lo que constituye una necesidad importante pensando en el desarrollo del negocio y las necesidades que este exige, sobre todo en épocas de movilidad restringida y altos estándares de seguridad.</p>	<p>De acuerdo con lo observado en el modelo de negocio y que se corroboró a través del análisis PESTEL, cuyos resultados están en el siguiente apartado, existen pronósticos de desaceleración económica a nivel nacional para todos los sectores de la economía.</p> <p>Dadas las condiciones de la economía, podrían incrementarse los costos de los insumos para limpieza profunda y especializada y eso generaría un incremento en los costos de operación.</p>

Anexo 3: PESTEL

Entorno	Descripción
Entorno político	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de un entorno de poca credibilidad al gobierno que, sumado a la crisis sanitaria, generó incertidumbre en la población y los empresarios restringiendo la inversión y promoviendo una cultura de reducir los gastos. Ello significó una contracción económica que desmotiva la inversión y el consumo. - Deficiencias en la capacidad de regulación y control de los mercados, lo que facilita la vulneración de derechos y la informalidad en el sector, ante la ausencia de instituciones especializadas / sectorizadas que vigilen el cumplimiento de la ley y desincentiven la competencia desleal.
Entorno económico	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de los ingresos del país por la pandemia, caída de precios del petróleo, de ingresos no petroleros y de la recaudación tributaria. El efecto es el aumento en los índices de desempleo, subempleo y reducción de ingresos de la población. Disminuye la capacidad adquisitiva de los hogares y por lo tanto priorización de gastos, generando en el caso del servicio de cuidado y limpieza del hogar, servicios sustitutos.
Entorno social	<ul style="list-style-type: none"> - Clima social influenciado por el contexto de pandemia que incrementó las desigualdades sociales y el acceso a oportunidades por un estado débil e incapaz de garantizar un piso de protección social. Se suma un entorno con un proceso de migración masiva desde Venezuela que aumenta la oferta de TRH. Al reducirse la capacidad adquisitiva y al aumentar el desempleo también se incrementa el número de personas dispuestas a prestar servicios por menos dinero. Se suman estereotipos sobre el incumplimiento de medidas de bioseguridad en población de menores recursos. - La promoción del distanciamiento social y del quédate en casa que aumenta la desconfianza en dejar entrar al hogar a personas fuera del núcleo familiar y la preocupación por las posibilidades de contagio por ejemplo si la TRH se moviliza en transporte público. Ello implicó mayor exigencia de medidas de bioseguridad, además de despidos, reducción de salarios o de jornadas, aumento del trabajo doméstico puertas adentro y alejamiento de las familias por miedo al contagio. La educación virtual aumentó el trabajo de cuidado del hogar. El encierro incrementó los niveles de violencia intrafamiliar contra las mujeres y la dificultad de acceso a servicios de prevención de violencia. - Cambio en la estructura familiar y su tamaño, sobre todo en hogares de ingresos medios y altos, por el cambio de prioridades, la postergación y menor interés en el matrimonio y los hijos/as lo que reduce la demanda de servicios de cuidado. Se presentan nuevas estructuras familiares como familias unipersonales y la tenencia de mascotas. - Se mantienen patrones culturales heredados de la cultura patriarcal e imaginarios sociales sobre el trabajo doméstico vinculado a estereotipos en los roles de género, clase social, etnia y edad. Esto genera baja valoración y poco reconocimiento del trabajo remunerado del hogar, malos tratos y desconocimiento y evasión sobre los derechos laborales de las TRH. Se mantiene el uso de eufemismos (como llamar a la TRH comadre, madrina, tía, nana) para mencionar que la TRH es parte de la familia lo que invisibiliza y desconoce la relación laboral.

<p>Entorno tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - En un contexto de transformación digital donde la velocidad de las innovaciones tecnológicas es cada vez más rápida y la comunicación y los procesos digitales están a la orden del día, el no ser parte de estos procesos (brecha digital por desconocimiento de manejo de tecnología y acceso a ella) implica formas de exclusión digital y financiera, ya que limita el acceso a información, acceso a oportunidades, posibilidades de hacer denuncias, acceder al sistema financiero, entre otros. En un entorno donde están en auge las ventas en línea y el marketing digital, el no usar canales digitales implicaría la invisibilización del servicio y perder las oportunidades de ingresar al mercado con una imagen y oferta de valor nueva. Se suma la digitalización del trabajo (auge de plataformas digitales de economía colaborativa que conectan clientes y usuarios) que debe ser tomada en cuenta para innovar en el mercado y entrar en él con condiciones de competitividad, vigilando siempre evitar las formas de precarización laboral.
<p>Entorno ecológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La crisis que se avecina por el cambio climático debido al aumento de la temperatura de la tierra por la alta emisión de gases efecto invernadero que deriva en el aumento del riesgo de desastres. Si a ello se suma la destrucción del hábitat natural por los altos niveles de consumo de recursos naturales y de producción de desechos, se genera un nuevo escenario. Este contexto implica un incremento del consumo consciente y ecológico con bajo impacto para el ser humano y la naturaleza ya que hay mayor conciencia sobre los impactos y, por lo tanto, una demanda creciente de productos y servicios verdes, la cual podría ser aprovechada.
<p>Entorno legal</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de una legislación laboral nacional (Código de Trabajo) débil y con poca capacidad de control, debido a la carencia de legislación específica que regule y reconozca las particularidades del sector. Ello tiene como efecto la precarización del trabajo, la competencia desleal y el riesgo de explotación laboral y uso de la violencia. - La aprobación de la Ley Humanitaria debido a la pandemia contempla la apertura de nuevos emprendimientos sin ningún tipo de requisitos, para facilitar el inicio de nuevas actividades. Sin embargo, la Ley Humanitaria también contempla la reducción de jornada laboral y acuerdos entre trabajadores y empleadores, el contrato especial emergente que genera la opción de jornada parcial de mínimo 20 horas a la semana y la reducción emergente de la jornada de trabajo. Como consecuencia se produce la reducción de jornadas de trabajo de las TRH en relación de dependencia con la consecuente disminución de sueldo y modificaciones en los contratos y la flexibilización de condiciones laborales.

Anexo 4: Matriz de identificación y gestión de riesgos

Proceso	Tipo de riesgo	Riesgo Crítico	Nivel de Riesgo	Plan de Acción	Tiempo Ejecución Plan de Acción	Consecuencias Materialización de Riesgo	Unidad Responsable	Acciones
Transporte al domicilio y retorno a oficina u hogar	Económico	Robo	Medio	* Transitar por vías de mayor afluencia de gente y activar el botón de pánico del 911. * Activación de protocolo de accidentes laborales.	Inmediato	Pérdida de bienes materiales / posible daño físico	Dirección operativa	Aviso inmediato a supervisora y activación de protocolo de seguridad por riesgos del trabajo.
	Social	Accidente de tránsito	Bajo	* Capacitación en normativa de tránsito y educación vial. * Activación de protocolo de accidentes laborales.	Inmediato	Daño físico / psicológico	Dirección operativa	Aviso inmediato a supervisora y activación de protocolo de seguridad por riesgos del trabajo.
	Social	Retraso por tráfico	Bajo	Salir con anticipación, tener pensada la ruta y predefinir medio de transporte.	Inmediato	Llegada tardía a prestación del servicio	TRH	Notificación a supervisor.
Prestación del servicio de limpieza	Económico	Accidente laboral	Alto	* Capacitación de medidas de seguridad ante posibles accidentes laborales. * Activación de protocolo de accidentes laborales.	Inmediato	Daño físico	Dirección Operativa	Aviso inmediato a supervisora y activación de protocolo de seguridad por riesgos del trabajo.
	Social	Acoso, abuso, violencia	Alto	Protocolo de denuncia y acompañamiento (apoyo jurídico y psicológico).	Inmediato	Daño físico / psicológico	Dirección de Protección de Derechos	Aplicación de protocolo por acoso, abuso o violencia física y/o psicológica. Asesoría jurídica. Apoyo psicológico.
	Económico	Enfermedad derivada del trabajo	Alto	Capacitación en medidas de bioseguridad y prevención de enfermedades en el trabajo.	1 día	Daño físico / psicológico	Dirección de Protección de Derechos	Aviso a Dirección Administrativa y atención médica ambulatoria o de emergencia.
Protección de Derechos	Económico	Daño o pérdida de bienes del cliente	Bajo	Protocolo de servicio de limpieza establecido.	Inmediato	Pérdida de bienes materiales del cliente	Dirección operativa	Notificación a supervisor y activar protocolo de resolución de conflictos.
	Social	Discriminación	Medio	* Capacitación en empoderamiento de derechos. * Protocolo de actuación en estos casos e incorporación de acuerdo de no discriminación en los contratos de prestación de servicios.	Inmediato	Afectaciones en la autoestima y la predisposición al trabajo.	Dirección de Protección de Derechos	Fortalecer los conocimientos de las trabajadoras respecto a sus derechos y cómo actuar ante actos de discriminación. Incluir una cláusula en los contratos.
	Social	Acoso, abuso, violencia	Alto	Protocolo de denuncia y acompañamiento (apoyo jurídico y psicológico).	Inmediato	Afectaciones físicas y psicológicas a corto, mediano y largo plazo que limiten su desarrollo y continuar con su vida.	Dirección de Protección de Derechos	Aplicación de protocolo por acoso, abuso o violencia física y/o psicológica, asesoría jurídica, apoyo psicológico.

Anexo 5: Curso Quiero mis derechos

Descripción: El curso Quiero Mis Derechos impulsó que las acciones de capacitación atendieran, de manera prioritaria, aquellas necesidades de aprendizaje que tenían las trabajadoras remuneradas del hogar acerca de sus derechos y cómo exigirlos. Esta actividad se diseñó con 4 módulos y un foro. Fue un curso auto instruido con 60 horas de duración.

**Tabla 8:
Módulos del curso Quiero Mis Derechos**

Nombre de módulo	Subtemas
Módulo 1: Igualdad de género y trabajo remunerado del hogar	Tema 1: Igualdad de Género. Tema 2: Trabajo remunerado del hogar.
Módulo 2: Derechos humanos, laborales y sindicales	Tema 1: Derechos humanos y derechos de las mujeres. Tema 2.: Derechos laborales Convenio 189, derechos reconocidos en el Ecuador para las TRH. Tema 3: Elaboración de planes de incidencia.
Módulo 3: Violencia de género	Violencia hacia las mujeres.
Módulo 4: Seguridad Laboral.	Concepto Tipos de riesgo: Ergonómico, biológico, físico, mecánico, psicosocial, ambiental. Mapa de riesgos. Definición de hoja de ruta de atención. Construcción del mapa de riesgos. Definición de plan. Rol de las inspectorías de trabajo. Procedimiento de reclamación. Acuerdos bipartitos y tripartitos para la prevención de C190. sobre violencia y acoso en el lugar de trabajo.

La metodología de aprendizaje parte de la experiencia de las propias participantes, combinando la teoría con la práctica de sus conocimientos. Los módulos y contenidos se desarrollaron bajo una modalidad de educación virtual, a través de la plataforma de la universidad, la cual tiene una larga trayectoria de apoyo a estrategias que contribuyen a la justicia social. La población que ha tenido acceso a este curso durante su ejecución ha sido población vulnerable, domiciliada en zonas rurales y perimetrales de las diferentes ciudades del Ecuador y que no tiene acceso a una educación superior regular; así, mediante la oferta de este tipo de cursos, se desea disminuir la brecha que existe en el país. Para la sociedad, estos procesos de formación han dejado una huella de esperanza en cada una de las participantes, pues éstas han podido conocer sus derechos y se les han brindado elementos para su empoderamiento y exigibilidad de los mismos, lo cual permite una sociedad más justa y equitativa.

Anexo 6: Escuela de formación para la vida y el cuidado

Descripción: El curso se diseñó bajo el método de Aprendizaje basado en problemas (ABP), el cual es un procedimiento didáctico activo que pone a la participante frente a una situación problemática, tomada desde la experiencia laboral y cotidiana y enfocada a los objetivos de aprendizaje. Ello le permite plantearse una o más propuestas de solución al problema y a los problemas que se suscitan en su desempeño laboral cotidiano. Incorporar el método ABP en el proceso formativo implica considerar la realidad de las participantes. Para la ejecución del curso se diseñaron dos módulos que son:

**Tabla 9:
Contenidos de la Escuela de formación para la vida y el cuidado**

Contenidos Módulo 1	
UF 1: Contexto laboral y Proyecto ocupacional	
I.1.	Normativa vigente sobre el trabajo remunerado del hogar y contexto de pandemia.
I.2.	Desarrollo del proyecto ocupacional de las trabajadoras remuneradas del hogar.
UF 2: Cuidado de personas y autocuidado en el trabajo remunerado del hogar.	
I.1.	Bases de Relaciones interpersonales.
I.2.	Aspectos básicos del cuidado a personas.
I.3.	Aspectos básicos del autocuidado de la trabajadora remunerada del hogar.
UF 3: Bases de primeros auxilios y salud para el cuidado de personas y el autocuidado.	
I.4.	Generalidades de primeros auxilios.
I.5.	Atención de accidentes suscitados en el hogar.
I.6.	Prevención de enfermedades por contagio.
Contenidos Módulo 2	
UF 1: Técnicas de servicio de limpieza y mantenimiento del hogar.	
I.1.	Limpieza y mantenimiento del hogar.
I.2.	Cuidado y planchado de ropa.
I.3.	La calidad en el servicio doméstico.
UF 2: Técnicas en el servicio de cocina	
I.1.	Higiene y manipulación de alimentos.
I.2.	Diseño y preparación de menús.
I.3.	Aplicación de técnicas culinarias básicas.
UF 3: Autoevaluación del trabajo remunerado del hogar y fidelización de clientes.	
I.4.	Autoevaluación del servicio doméstico.
I.5.	Fidelización de cliente.

Algo importante de destacar en este proceso formativo es que las TRH consideran que los conocimientos y habilidades adquiridas son de utilidad no solo para el negocio, sino también para su vida familiar. Es decir que, además de los conocimientos, este espacio ha fortalecido la estima de las trabajadoras hacia sí mismas y sus familias, ya que consideran que cuidar de una casa empieza en su propia casa. Este proceso de capacitación es considerado como muy importante para las trabajadoras, tanto así que han establecido que cualquier compañera que se incorpore a ASOCLIM, debería primero capacitarse en este y los otros espacios formativos, para que “desarrolle sus competencias y para que pueda negociar de mejor manera y protegerse de mejor manera cuando esté en su trabajo” (TRH, 2021g).

Anexo 7: curso en Gestión administrativa y financiera

Descripción: Este curso fue aplicado de manera virtual a través del método Análisis de casos (AC). El método de casos reúne un conjunto de técnicas y estrategias mediante las cuales los estudiantes construyen su aprendizaje a partir del análisis y discusión de experiencias y situaciones de la vida real. Esta forma de trabajo busca dar a los participantes del proceso formativo la oportunidad de relacionar los conocimientos teóricos del curso con ambientes de aplicación práctica. Para ello se les involucra en un proceso de análisis de situaciones problemáticas, a las cuales se las denomina casos. Ante la situación planteada, el estudiante debe formular una propuesta de solución fundamentada en principios teóricos de la disciplina o en principios prácticos derivados del contexto descrito en el caso.

Este curso es específico para las compañeras socias del negocio social, ya que se aprenden los puntos claves para el manejo de negocio, el tema de manejo de recursos humanos, el tema de manejo contable, el tema de manejo de inversiones, entre otros elementos que les permiten también hacer una buena gestión.

Tabla 10:
Contenidos del curso en Gestión administrativa y financiera

Contenidos Módulo 1	
UFI: Competencias básicas para el manejo de tecnologías digitales útiles para la implementación y gestión de la empresa social	Taller 1: aplicativos para la administración, creación, publicación y comunicación de información útiles para la implementación y gestión de la empresa social a ser liderada por la UNTHA. Taller 2: aplicativos Microsoft Office Word y Excel para la redacción y cálculo, útiles en la gestión de la empresa social. Taller 3: aplicativos para la consulta y revisión de obligaciones con entes de control.
UF 2: Políticas y procedimientos tributarios y fiscales vinculados a la empresa social (asociación)	Taller 4: lineamientos tributarios y normativos. Taller 5: tratamiento del impuesto al valor agregado. Taller 6: tratamiento del impuesto a la renta.
UF 3: Gestión del modelo de gobernanza social para la implementación de la empresa social	Taller 7: características del modelo de gobernanza social. Taller 8: gobernanza y participación.
Contenidos Módulo 2	
UFI: Fundamentos de la gestión administrativa empresarial	Taller 1: principios de gestión administrativa y estratégica en una empresa social. Taller 2: bases de la cultura organizacional y liderazgo empresarial. Taller 3: gestión de talento humano. Taller 4: gestión, seguridad y salud en el trabajo.
UF 2: Principios de la gestión financiera del modelo empresarial	Taller 5: principios de gestión financiera. Taller 6: análisis financiero de la asociación de TRH.
UF 3: Gestión contable básica del negocio	Taller 7: fundamentos de contabilidad. Taller 8: proceso contable y registro de operaciones.

Anexo 8: Estructura organizativa

Instancia	Cargo	Perfil	Vínculo	Tiempo de Dedicación	Observación
Gobierno	Socias	Social de la empresa	Asociada sin remuneración	Ocasional (al menos una vez al año)	
Control	Junta de Administración	Asociadas con experiencia en liderazgo organizativo y grupal.	Asociada sin remuneración	Tiempo parcial (una hora a la semana)	Cargo exigido por Ley sin remuneración (marco normativo de Ecuador).
	Junta de Vigilancia				
Dirección	Representante legal	Asociada con experiencia en el cargo de representante legal y emprendimientos productivos para el área rural y urbana.	Asociada sin remuneración	Tiempo parcial (8 horas a la semana)	
Operacionalización	Técnico Administrativo Financiero	Formado/a en el área de administración de empresas y con experiencia en la administración de negocios asociativos.	No asociado/a externo con remuneración	Tiempo parcial (20 horas a la semana)	Profesionales en proceso de contratación conforme procedimientos exigidos por Ley.
	Contador/a	Formado/a en el área de contabilidad con registro profesional.	No asociado/a externo con remuneración	Tiempo definido conforme demanda contable de la asociación	
	Dir. Administrativa	Asociadas con experiencia en procesos organizativos y liderazgo.	Asociada sin remuneración	Tiempo parcial (8 horas a la semana)	Cargos definidos de apoyo a la operacionalización de la empresa.
	Dir. Financiera				
	Dir. Operativa				
	Dir. Marketing y Ventas				
Dir. de Protección de Derechos					

Esta publicación ha sido cofinanciada por la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), CARE LAC y CARE USA. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de CARE LAC y de Bien Humano, y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

