

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



**Resumen de la  
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:**

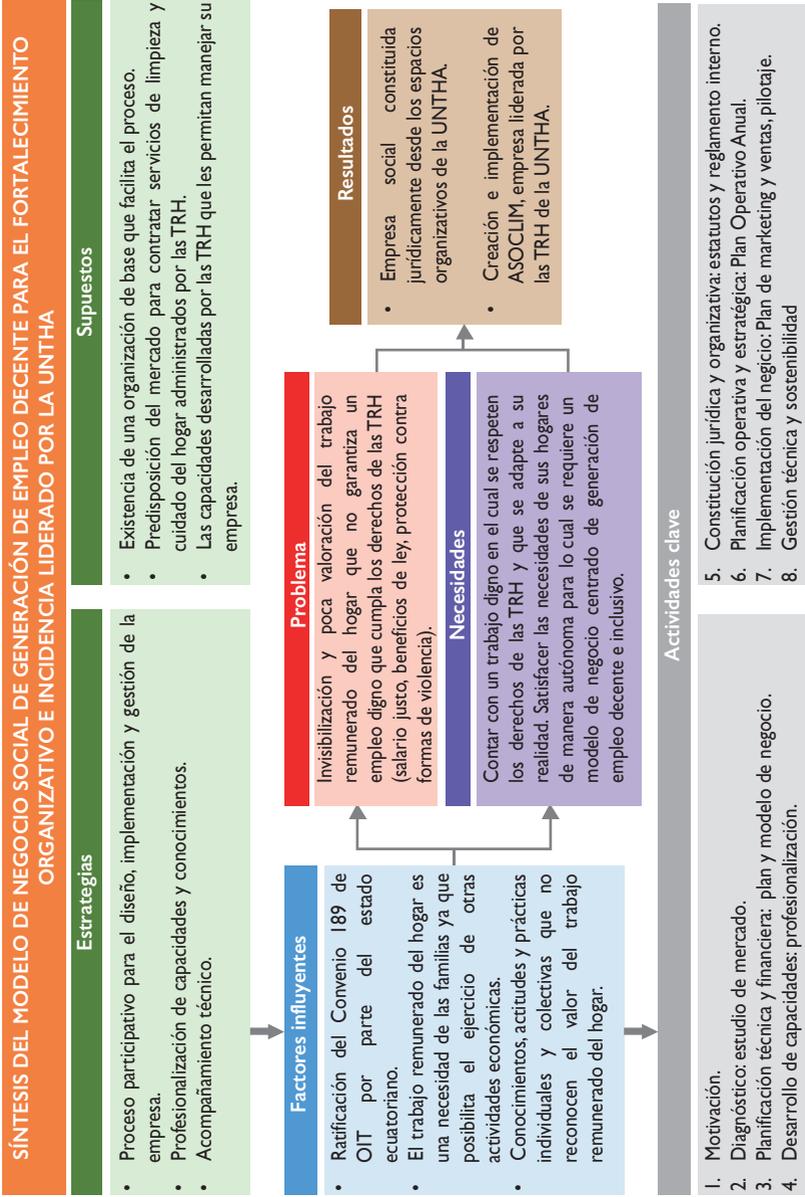
Johanna Aguirre Sánchez  
Paola Mera

**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).

## Síntesis del modelo



## Introducción

Las Trabajadoras Remuneradas del Hogar (TRH) atraviesan situaciones complejas de desigualdad, explotación e invisibilización de su trabajo, agravadas por las condiciones derivadas de la pandemia. En este contexto, 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 ejerce. Son generalmente mujeres de bajos recursos que encuentran en esta actividad una de las pocas opciones que tienen para generar ingresos. Además, es un trabajo con poca valoración económica y simbólica, en el que es común el irrespeto a los derechos.

El proyecto Mujeres, Dignidad y Trabajo de CARE ha impulsado el empoderamiento y la construcción de alternativas económicas para las TRH a través de la conformación de una empresa social. 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).

ASOCLIM se constituye como una empresa social que ofrece servicios profesionales de cuidado y limpieza del hogar. Esta iniciativa nace desde las motivaciones y el trabajo coordinado con el sindicato de trabajadoras de Ecuador, la UNTHA y de un proceso de acompañamiento técnico por parte de CARE. El objetivo de la empresa es contribuir a mejorar las condiciones de vida, la autonomía y el empoderamiento de las trabajadoras y su organización, a través de la promoción de sus derechos y el fortalecimiento de capacidades que les permitan administrar y trabajar en su propio negocio generando así una alternativa de trabajo digno.

## Presentación

El presente documento recoge las experiencias y el proceso de construcción del modelo de negocio social de generación de empleo decente para el fortalecimiento organizativo e incidencia liderado por la UNTHA. ASOCLIM es una iniciativa creada por las TRH de este sindicato y apoyada por el proyecto Mujeres, Dignidad y Trabajo (MDT) y el Programa Igual Valor, Iguales Derechos- IGS de CARE. Cuenta con el cofinanciamiento de AFD, CARE USA, CARE Francia y CARE LAC.

La empresa social ASOCLIM nace con un doble propósito: 1) fortalecer las capacidades, habilidades y competencias de las trabajadoras para que puedan desarrollar plenamente su

actividad económica en el mercado de servicios domésticos y de cuidados, y 2) impulsar la apropiación y reconocimiento de sus derechos laborales y humanos. Para ello, en este documento se recoge el proceso participativo implementado, así como se describen los principales pasos implementados en el marco de esta iniciativa.

En este sentido, este material está orientado a apoyar a las organizaciones sociales, especialmente aquellas conformadas por mujeres, trabajadoras del área urbana, para aprender y reflexionar sobre sus procesos de inclusión social y económica en el mercado laboral, además de recoger prácticas innovadoras que les permitan potencializar sus saberes, experiencias y trayectorias individuales y colectivas con miras a réplica del proceso a nivel local y regional. Asimismo, este documento pretende ser un insumo orientado a comunicar estrategias inclusivas que, por medio de un adecuado aprovechamiento de los recursos disponibles e identificación de puntos de eficiencia y de aprendizajes basados en la experiencia, posibiliten la optimización y alcance de mejores resultados.

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)

### **Pasos para crear alternativas económicas para las TRH**

He aprendido largo de este proceso, [...] usar un poco lo que es Zoom, compartir, tomar decisiones, lo que es realmente un negocio social porque no es lo mismo que yo diga [...] me voy a poner mi tienda aquí, a poner un negocio que se ha hecho con todas las de ley, se ha hecho un estudio (TRH, 2021b).

- I. Motivación:** esta fase contempla identificar los sueños y necesidades que son la motivación de las TRH. Este ejercicio se fundamenta en el autorreconocimiento y empoderamiento de sus derechos como trabajadoras de esta categoría recogiendo las especificidades de su labor. Implica también encontrar personas afines en situaciones similares y con interés de emprender para a partir de ello definir alternativas para materializar el sueño.

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 [...] 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, 2021c).

Siento que nos han tomado en cuenta, que han 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 (TRH, 2021 f).

- 2. Diagnóstico:** esta fase busca entender el contexto social y de mercado, en que se podría insertar la iniciativa para posteriormente delimitar su alcance, estrategia, modalidad y carta de servicios. El primer paso es contar con un mercado que identifique la oferta y demanda de servicios con el fin de definir las oportunidades factibles de negocio en el sector.
- 3. Planificación técnica y financiera:** esta fase contempla un proceso participativo con asesoría técnica para la construcción de un modelo de negocio social. Incluye la delimitación del tipo de negocio que se desea construir e implementar considerando un conjunto integrado de informaciones-clave: i) lineamientos estratégicos (misión, visión y valores; ii) viabilidad técnica y financiera, iii) fortalezas y debilidades de la organización), iv) planes de trabajo de áreas programáticas (administrativa, operativa, financiera, comercial y de talento humano) y v) contexto macroeconómico y de mercado. En síntesis, esta fase incluye la definición de las líneas estratégicas y operativas para la construcción, implementación y gestión de la empresa social. Para lograrlo, se aplican herramientas como el modelo CANVAS, acompañadas de técnicas de análisis como PESTEL, FODA, herramientas de planificación estratégica y de identificación y gestión de riesgos internos y externos (matriz de riesgos).
- 4. Desarrollo de capacidades, habilidades y competencias:** esta fase estuvo orientada a preparar a las TRH para operar y trabajar en su propio emprendimiento con estándares de calidad y competitividad. Las socias participaron de tres procesos formativos promovidos en el marco de la Escuela de formación para la vida y el cuidado promovida por el proyecto Mujeres, Dignidad y Trabajo y por el Programa Igual Valor, Iguales Derechos. La formación incluyó actividades de capacitación en: a) derechos humanos y laborales, b) profesionalización de servicios del trabajo remunerado del hogar; y c) gestión administrativa y financiera. Además, este proceso formativo acredita la experiencia y conocimientos a través de la entrega de certificados expedidos por centros académicos o institutos técnicos.

Nosotros antes no éramos vendedoras, nosotras éramos trabajadoras de una casa [...] el sueño lo teníamos, pero no lo veíamos qué es la contabilidad, cómo llevar un negocio, cómo hacer esto, pero como lo fuimos construyendo [...] nos capacitamos también. (TRH, 2021 a)

- 5. Constitución jurídica, organizativa y tributaria:** La conformación legal de la empresa social incluye la definición del tipo de empresa legal que se pretende implementar. Considerando el modelo de negocio de ASOCLIM y su enfoque social, las TRH definieron la creación de una Asociación vinculada a los principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS). Con base al marco normativo de la LOEPS se definieron estatutos y reglamento interno, elementos que permiten la operativización de la empresa social y su actuación en el mercado. Para ello fue necesario crear una cuenta asociativa de integración de capital, es decir, una cuenta en una cooperativa y contar con capital para la apertura de esta.

Cada quien que trabajado su espacio y luego se ha socializado, es muy importante que todo se hace en consenso y nos hemos ayudado en el camino, por ejemplo, junta de vigilancia ha trabajado su espacio, qué es lo que va a hacer, o sea cada quién sabe lo que tiene que hacer dentro de la empresa y lo que se ha propuesto hacer (TRH, 2021c).

- 6. Planificación operativa y estratégica:** implicó un proceso participativo de co-construcción y consenso que permitiese lograr la operativización del trabajo de la empresa y que organizase las funciones y actividades de cada área definida en el plan de negocios. Este trabajo ha implicado definir micro planificaciones sobre objetivos, metas y estrategias para cada una de las instancias de gobierno (Juntas de Vigilancia y Administración) y dirección (financiera, operativa, administrativa, marketing/ventas y protección de derechos) de ASOCLIM, precautelando que se encuentren alienadas con la planificación estratégica de la empresa.

[E] plan operativo anual, eso también es algo que he aprendido en el camino, que tenemos que planificar, si queremos que nuestra empresa fluya no, y se ha delegado a cada, cómo se dice, a cada junta (TRH, 2021c).

- 7. Implementación del negocio:** la puesta en marcha de la empresa contempló la toma de decisiones respecto a la operación, administración (recursos humanos y físicos, bancos de datos), logística (uniformes, kits de bioseguridad e identificaciones personalizadas) y comercialización (protocolos de atención al cliente, página web, plan de mercadeo) de ASOCLIM (El diseño e implementación del plan de marketing y ventas incluyó el desarrollo de estrategias de segmentación, posicionamiento y fidelización con miras a la prestación de servicios con estándares de calidad y competitividad desde un enfoque de sostenibilidad y ecosistema empresarial. La solución digital fue desarrollada a través de un proceso de diseño participativo y de aprendizaje sobre el manejo de los

canales de comunicación de la empresa (redes sociales, WhatsApp, página web). Con la finalidad de garantizar la adecuada implementación de ASOCLIM se realizó un pilotaje de servicios, es decir, un ensayo experimental de prestación de servicios de limpieza para testear el funcionamiento operativo y logístico de la empresa y realizar mejoras previas al lanzamiento de su cartera al mercado.

Estamos haciendo publicidad, tratamos de llegar a bastantes personas, se está implementando algo que se creó, una iniciativa que se creó dentro de lo que es el marketing, el Giveaway, que es algo, prestar el servicio, un regalo gratis para motivar a que si alguien quiere el servicio (TRH, 2021d).

El plan piloto hicimos, nos fuimos a trabajar, 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 (TRH, 2021c).

## 8. 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.

## Recomendaciones

### Para el proceso

1. Brindar acompañamiento técnico-sostenido al menos en el primer año de operación de la empresa.
2. Considerar recursos (capital de arranque) para la fase de implementación considerando las demandas del mercado y su contexto.
3. Optimizar el tiempo disponible de las trabajadoras remuneradas potenciando espacios que promuevan su participación y evitando el sobrecargo de roles y tareas.
4. Combinar la modalidad virtual con la presencial, considerando la complejidad del contexto y sus peculiaridades.
5. Fortalecer redes y aliados a través de la conformación de un ecosistema empresarial de apoyo.
6. Implementar de manera paulatina la empresa en una provincia a la vez.

### Para el funcionamiento interno

1. Fortalecer el área comercial con agentes especializados en ventas (gestores comerciales).
2. Generar periódicamente reportes financieros para la toma de decisiones.
3. Evitar costos fijos que impliquen gastos constantes y que comprometan la liquidez de la empresa, y cuyo impacto no sea imprescindible con el valor agregado y giro del negocio, en especial en los primeros.
4. Velar por el cumplimiento de las funciones definidas en el organigrama.
5. Protocolizar los ámbitos operativos para la prestación del servicio.
6. Implementar actividades prácticas que promuevan la apropiación con el proceso.
7. Fortalecer las capacidades en liderazgo estratégico empresarial.
8. Contar con al menos una persona que se dedique a tiempo completo a la empresa.

### Con el consumidor

1. Transversalizar la identidad corporativa de la marca destacando las ventajas competitivas del servicio.
2. Seguir los protocolos de ocupación del plan de marketing y ventas desde la recepción del pedido como la retroalimentación con el cliente.
3. Seguridad.
4. Posicionar en las estrategias de comunicación y ventas el enfoque social de la empresa.
5. Establecer estrategias de comunicación y tarifas diferenciadas por provincia conociendo el contexto local.
6. Difundir los protocolos de bioseguridad que usan y vigilar el cumplimiento de estos.
7. Implementar un proceso contractual entre la empresa y el empleador que garantice la seguridad de las trabajadoras y el alcance del servicio.

### Lecciones aprendidas

#### 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, celulares), material promocional (flyers, imanes), saldo para llamadas y conectividad 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

- **La 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:
  - a. **Adaptación de las 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.

Lo que ayudó bastante fue esta herramienta del Zoom, si no imagínese, antes teníamos que reunirnos, yo de aquí de Machala ir allá a Quito, era muy complicado, más el viaje, no acostumbrada al clima, hacía mucho frío allá. (TRH, 2021 d)
  - b. **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.
- **Flexibilidad con 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 comunicar con

el proceso a pesar de los retos que afrontan en sus vidas personales. Esta estrategia ha funcionado como una forma de acompañamiento 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.

### 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.
- 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 ponen en debate las decisiones y ejecuciones técnico-financieras con una gran apertura a la solución de riesgos y nudos críticos.
- La **organización sindical** como 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.

- **Proceso participativo** que involucra a las TRH desde el inicio y en la toma de decisiones para fortalecer el empoderamiento y el desarrollo de capacidades en el que se traduce el lenguaje técnico.

La verdad con ellos hemos ido también construyendo, porque nada se nos ha impuesto [...] cuando no he entendido alguna cosa siempre pregunto y aunque les canse pues no, siempre les he dicho tenemos que buscar palabras, saber llegar a las personas (TRH, 2021c).

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).

