

The background of the image features three black silhouettes of women in business attire, each carrying a briefcase. The silhouettes are layered, with the most prominent one in the foreground and two others behind it, creating a sense of depth. The overall color palette is a soft, light purple or lavender.

El emprendimiento femenino  
en la  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

# Trabajo de Investigación Final

## *El emprendimiento femenino en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*

Profesores: Alterson, Martin Andrés  
De Arteche, Mónica Regina

Integrantes: Lanza, Yamila  
Ferri, Stefania  
Romeo, Rocío

Tema: Características y parámetros de los emprendimientos femeninos realizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Curso: Miércoles. Tarde.

Año: 2012

## **RESUMEN**

En los últimos años los negocios creados por mujeres comenzaron a hacerse notar en el mercado empresarial argentino. Fue este fenómeno el que nos incentivó a iniciar este trabajo de investigación. Es mucha la teoría existente relacionada con las características femeninas (son cooperativas, incentivan la participación, saben escuchar, son pacientes, les gusta relacionarse con los demás, crear un buen clima de trabajo, etc.) y el impacto que éstas pueden llegar a tener en el ámbito empresarial donde trabajan pero, ¿pueden estas características personales impactar también en la creación y desarrollo de emprendimientos? Así mismo, ¿han percibido las mujeres emprendedoras de nuestro país trabas debido a su género? Estas son las cuestiones a las que se dará respuesta mediante la realización de encuestas y entrevistas a mujeres emprendedoras tempranas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Por otro lado, se buscará establecer una relación entre las características en la personalidad femenina de las mujeres ya emprendedoras con las mujeres que aún no hay emprendido que viven en la ciudad, con el objetivo de poder descubrir la existencia de potencialidad emprendedora en las mismas.

## **PALABRAS CLAVE**

Emprendimientos; Mujeres emprendedoras; Argentina; Género; Características personales femeninas

## **ABSTRACT**

During the last few years in Argentina, business created by women people started to be very popular in the entrepreneurial market. It was because of this phenomenon that we decided to start this research work. There is a lot of theory and information related to female characteristics (they are cooperatives, they like increasing participation of people in their work, they know how to heard other people carefully, they are patient, they like being connected with workmates, they love creating a good place where to work, etc.) and the impact that this characteristics could have in the business scope where they work every day, but could have this personal characteristics an impact in the creation and development of new business?. Likewise, have Argentinean entrepreneurial women perceived some kind of obstacles just because of their gender? This are some questions we are going to answer using interviews and surveys to early entrepreneurial women in Buenos Aires capital city.

On the other hand, we are going to establish a relationship between women personal characteristics (whom are already working in their own business) and women who don't have started any business yet, in order to discover the existence of entrepreneurial potential in the last ones.

## **KEY WORDS**

Entrepreneurship; Women's business; Argentina; Gender; Women's Personal Characteristics.

## A. Contenido

---

C. Introducción .....	8
D. Marco Teórico .....	10
1-1 Historia laboral de la mujer latinoamericana en los últimos 20 años. ....	11
a) Antecedentes. ....	11
b) Situación de las mujeres en el mercado en la Argentina. ....	13
2-1 El Emprendedor. ....	17
a) Definición de Emprendedor y Emprendimiento. ....	17
b) Diferencias entre Negocio y Emprendimiento. ....	18
c) Once condiciones determinantes detrás del emprendedor. ....	19
d) ¿Por qué emprender? .....	20
e) Características y Actitudes del Emprendedor. ....	21
f) Modelos de intervención tendientes al desarrollo de la empresarialidad. El foco puesto en las universidades. ....	23
g) Perfiles de las mujeres emprendedoras en América Latina en los últimos 10 años. ....	25
h) “Desarrollo emprendedor” emprendedores en CABA en el año 2012. ....	29
3-1 Liderazgo Femenino. ....	32
a) El líder y sus características. ....	32
b) Estilos de Liderazgo. ....	33
c) Liderazgo Femenino. ....	36
d) Rasgos del liderazgo femenino. ....	38
e) Obstáculos en el liderazgo femenino. ....	39
f) Incidencias negativas del liderazgo femenino. ....	40
4-1 Informe del GEM 2009: Análisis emprendedor de América Latina y Argentina. 41	
a) ¿Qué es el GEM? .....	41
b) Tasa de Actividad Emprendedora mundial por Género. ....	42
c) Tasa de Actividad Emprendedora por Edad. ....	43
d) Tasa de Actividad Emprendedora por Sectores. ....	44
e) Actividad emprendedora en Argentina: .....	44
E. Metodología de la investigación y trabajo de campo .....	48

1-	¿Paradigma Cualitativo o Cuantitativo? .....	48
2-	Fundamentación de la metodología utilizada. ....	49
3-	Elección y justificación de los instrumentos de investigación. ....	50
a)	Recolección de datos: .....	50
b)	Elección del instrumento: .....	53
F.	Análisis de los Resultados.....	56
1-	Mujeres emprendedoras.....	56
a)	Entrevistas .....	56
i)	Análisis Entrevistas .....	56
ii)	Conclusión Mujeres emprendedoras: .....	57
b.	Encuestas emprendedoras.....	63
i.	Análisis Encuestas .....	63
ii.	Conclusión Encuestas Emprendedoras.....	66
2.	Perfil Emprendedor.....	68
a.	Análisis Encuestas a mujeres de Ciudad Autónoma de Buenos Aires. ....	68
b.	Conclusión Encuestas del Perfil Emprendedor .....	77
G.	Conclusión.....	80
H.	Anexos.....	82
1-	Anexo 1: Modelo Entrevista emprendedoras .....	82
2-	Anexo 2: Entrevistas realizadas.....	83
a)	Entrevista: “Cada paso cuenta” .....	83
b)	Entrevista “Partner Communication” .....	88
c)	Entrevista “Visceral” .....	96
d)	Entrevista “En-Compañía” .....	102
e)	Entrevista “Xandy” .....	113
f)	Entrevista “Peweb” .....	117
3-	Anexo 3: Modelo de encuesta a Emprendedoras.....	125
4-	Anexo 4: Encuesta del perfil emprendedor. Potenciales emprendedoras.....	129
I.	Bibliografía.....	133

## B. Tabla de Ilustraciones y Tablas

---

Ilustración D-1 Población ocupacional por sexo y edad. Año 1991. ....	16
Ilustración D-2 Población ocupacional por sexo y edad. Año 2010. ....	16
Ilustración D-3: Comparación distribución poblacional laboral 1991-2010 Elaboración Propia basado en datos de INDEC y Cepal. ....	16
Ilustración D-4 Nivel de estudios en los encuestados. Fuente: Subsecretaría del Desarrollo Económico. ....	30
Ilustración D-5 Estructura Porcentual de los sectores económicos de emprendimientos. Fuente: Subsecretaría de Desarrollo Económico. ....	31
Ilustración D-6 Tasa de actividad emprendedora en etapa temprana por género. Fuente: GEM Global 2009. ....	42
Ilustración D-7 Distribución etaria de la tasa de la actividad emprendedora en etapa temprana. Fuente: GEM Global 2009. ....	43
Ilustración D-8 Tasa de Actividad Emprendedora por Sectores. Fuente: GEM Global 2009. ....	44
Ilustración D-9 Percepciones sobre el Entrepreneurship Argentina. Fuente: Encuesta general a población adulta (18 a 64 años). GEM 2009 ....	46
Ilustración D-10 Características de los nuevos emprendimientos en Argentina. Fuente: GEM 2009. ....	47
Ilustración F-1 Osgood de Entrevistas. ....	63
Ilustración F-2 Influencia experiencia laboral y despido en rango de 21-40 años. ....	75
Ilustración F-3 Influencia nivel de instrucción en rangos de 21-40 años. ....	75
Ilustración F-4 Influencia de motivo de emprender en nivel de potencialidad. Rango 21-40 ....	76
Ilustración F-5 Influencia aversión al riesgo en rango de 21-40 años. ....	76
Tabla D-1 Población desde 15 años ocupada por categoría ocupacional según sexo y edad. Basado en fuentes del INDEC, Censo poblacional año 1991. (Modificada según necesidad de los autores). ....	14

Tabla D-2 Población desde 15 años ocupada por categoría ocupacional según sexo y edad. Elaboración propia basado en datos brindados por CEPAL, 2010 y por el anuario estadístico de la República Argentina – INDEC. ....	14
Tabla D-3 Perfil Mujeres Emprendedoras entrevistadas en Latinoamérica. ....	26
Tabla E-1 Dimensiones de la Investigación. ....	49
Tabla E-2 Población para determinar la muestra.....	52
Tabla F-1 Conclusión Entrevistas.....	56
Tabla F-2 Resultado encuesta emprendedoras en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. ....	63
Tabla F-3 Influencia de rango edad en otras variables.....	66
Tabla F-4 Resultados encuesta a mujeres potenciales.....	68
Tabla F-5 Nivel de potencialidad en mujeres de CABA.....	71
Tabla F-6 Distribución de mujeres potenciales según rangos de edad.....	71
Tabla F-7 Comparación de variables que reflejan características personales según rango de edad.....	72



## C. Introducción

---

En el siguiente trabajo llevaremos a cabo un estudio exhaustivo de las causas que llevan a las mujeres a realizar diferentes emprendimientos, ya sea de manera individual o grupal. Debido a los cambios que se fueron desencadenando a lo largo de los años, las mujeres comenzaron a tomar un papel más participativo dentro de la economía y ya no sólo implica que posean un alto grado de educación o que lleguen a puestos elevados en las empresas, sino que también posean la fortaleza y determinación de animarse a llevar a cabo proyectos de negocios por cuenta propia.

A continuación vamos a exponer las preguntas que nos impulsaron a realizar este trabajo de investigación, así como también los objetivos que queremos alcanzar con el mismo y los medios con que contamos y utilizaremos para realizar dicha investigación.

Las preguntas que nos disponemos a responder en cuanto al emprendedorismo femenino se centran en:

- ¿Cuáles son las características personales y las cualidades que poseen las mujeres que se animan a emprender? Y si esos emprendimientos que realizan, están relacionados con las carreras que estudiaron.
- ¿Qué nivel de potencialidad de emprendedoras se pueden encontrar en la Ciudad de Buenos Aires, y que características son las que influyen en su perfil?

Así mismo, los objetivos que nos planteamos son:

- Determinar el tipo de liderazgo que estas mujeres llevan a la práctica en las empresas que desarrollan.
- Demostrar cuáles son los rasgos presentes en la personalidad femenina, además se buscará saber si los mismos inciden en los tipos de negocios que las mujeres suelen emprender. Se buscará encontrar dichas características en las mujeres que hoy en día no se han lanzado a emprender pero pueden ser las emprendedoras del mañana.

Cabe destacar que nuestro trabajo está relacionado con la rama de la administración y más específicamente con la rama de los emprendimientos y, a su vez, que no se ha

realizado con anterioridad una investigación exhaustiva de la conexión existente entre los emprendimientos y el género femenino. Es por este motivo, que al ser las primeras en estudiar esta área, nuestro trabajo de investigación es descriptivo-explicativo. Nos centraremos en describir cuáles son los rasgos y las características que se encuentran presentes en las mujeres a la hora de llevar a cabo su propio emprendimiento. Así mismo, se estudiará si dichos rasgos de su personalidad ayudan o no a realizar los proyectos y qué tipo de liderazgo presentan las mujeres en sus negocios. A su vez, si estos factores femeninos y su educación, elegida por sí mismas, influyen en el tipo de negocio a desarrollar.

Para lograr esto, nos parece interesante explicar la situación que atravesaron las mujeres de América Latina en los últimos años para incluirse dentro del mercado laboral, elegiremos la definición que describe más precisamente lo que es ser “emprendedor” y daremos sus características básicas, describiremos las características de los diferentes estilos de liderazgo y nos enfocaremos específicamente sobre liderazgo femenino y concluiremos explicando la situación actual de los emprendimientos en nuestro país. Al no tener una teoría o modelo ya desarrollado con anterioridad sobre este tema, se realizará una conexión y una relación entre estas teorías mencionadas anteriormente y la realidad que se presenta en las mujeres emprendedoras ya que contamos con la posibilidad de realizar entrevistas y encuestas a emprendedoras que ya tienen su negocio en marcha. Luego, vamos a dedicar una parte de nuestro trabajo a comparar las características personales presentes en las mujeres emprendedoras actuales y que ya posean su proyecto en marcha, con las características personales de otras mujeres de 16 años en adelante que todavía no hayan realizado ningún tipo de proyecto por sí mismas. De esta manera, generalizaremos más los rasgos femeninos que afectan a los emprendimientos y podremos conocer cuántas potenciales emprendedoras habrá en nuestro país en los años venideros. Finalmente, vamos a dar nuestra conclusión al respecto de lo que para nosotras lleva a las mujeres a emprender y definir qué potencial de emprendimiento poseen en las nuevas generaciones.

## D. Marco Teórico

---

Con el fin de realizar una breve introducción al tema que vamos a tratar en este trabajo para que el lector comprenda exactamente a qué nos referimos cuando hablamos de “mujeres emprendedoras”, decidimos dividir el Marco Teórico en cuatro capítulos. El primero “*Historia laboral de la mujer latinoamericana*” tratará de resumir la evolución de la participación de la mujer latinoamericana en el trabajo en sí mismo, mostrando el momento de “quiebre” en que las mujeres comenzaron a tener mayor participación laboral y se dará, a su vez, el panorama de la situación argentina actual. El segundo capítulo, “*El emprendedor*” nos dará la descripción exacta de las personas que se animan a realizar emprendimientos y esta definición es la que utilizaremos para definir a las mujeres que analizaremos más adelante. Así mismo se analizará la situación de las emprendedoras en América Latina y Argentina. En el tercer capítulo “*Liderazgo Femenino*”, describiremos todo lo que se sabe actualmente sobre el liderazgo en general y más específicamente qué es lo que se conoce y dice en cuanto al liderazgo ejercido por las mujeres. Y, por último en “*Informe del GEM 2009*”, se explica cómo funciona el organismo que investiga los emprendimientos en varios países del mundo y se presenta el informe del 2009 de la situación en Argentina.

## 1-1 Historia laboral de la mujer latinoamericana en los últimos 20 años.

### a) Antecedentes.

“La mujer debió recorrer un camino lleno de obstáculos para lograr trascender su condición de madre y tener la posibilidad de participar en la sociedad.” (Magda Lago Russo, 2011)

Durante muchos años, en la historia laboral de las mujeres, la vida que llevaron se basó en ser las encargadas de su hogar e hijos, quedando alejadas de todo tipo de actividad comercial. A pesar de esto, con el correr del tiempo y muy lentamente, comenzaron a introducirse en la vida económica. Sin embargo, la Segunda Guerra Mundial provocó una gran Revolución Industrial: la aparición de la línea de montaje y la producción en serie. También provocó el surgimiento de grandes fábricas de armamentos, aviones y material de guerra.

Encontrándose los hombres en las fuerzas armadas, las mujeres debieron ocupar sus puestos de trabajo. Sorprendentemente su nuevo rol en las fábricas fue aceptado rápidamente. De esta manera, fue como se produjo el quiebre en las costumbres frente al trabajo de la mujer. Actualmente, ellas tienen pleno protagonismo, invaden las universidades y compiten con los hombres en todas las áreas de la sociedad. (Magda Lago Russo 2011)<sup>1</sup>.

Acercándonos más a la actualidad, con los grandes cambios de los indicadores macroeconómicos, los impactos de las crisis vividas, entre otras cosas, las tendencias estructurales han seguido modificado la vida de las mujeres latinoamericanas en las últimas décadas: el aumento de la esperanza de vida, su mayor nivel promedio de educación y la tendencia a tener menos hijos son factores que han influido en su participación laboral, cuyo sostenido incremento se ha manifestado en una prolongación de los años de vida activa de las mujeres. Han dejado de lado su vida personal para formar parte de las causales del desarrollo económico de un país. Así, entre 1970 y 1995 la esperanza de vida de las mujeres aumentó en 8 años, su tasa global de fecundidad

---

<sup>1</sup> Magda Lago Russo, Día Internacional de la mujeres, suplemento. Edición 2011.

pasó de 5.0 a 3.1 y su vida económicamente activa se extendió en algo más de nueve años (CELADE, 1989; 1991; 1993 y 1996)<sup>2</sup>.

A la vez, muchas mujeres migraron a las ciudades en busca de trabajo remunerado, sumándose así a una población urbana que entre 1970 y 1995 se expandió de 58% a 74% de la población total (CELADE, 1991 y 1996).

Si bien estos datos acusan un proceso de cambio importante durante los últimos 20 años, no expresan la magnitud y la calidad de las transformaciones a las que las mujeres han estado expuestas. Tal vez, en el caso de la región (América Latina), habría que plantearse la coexistencia de dos biografías sociales, con mundos muy dispares: el de la población de más de 50 años y el de la población de menos de esa edad. La distancia que media entre dos generaciones de mujeres (las madres y las hijas) parece muy amplia a la luz de sólo dos indicadores: el nivel de instrucción y la participación laboral. El punto de quiebre entre estos dos mundos podría situarse en los años setenta. (Arraigada, I. (1997)<sup>3</sup>.

Uno de los fenómenos nuevos más notorios en las sociedades latinoamericanas es la presencia creciente de las mujeres en el mercado de trabajo. Esta tendencia es especialmente marcada entre las mujeres jóvenes, cuyas tasas de participación, y también de desempleo, figuran entre las más altas. Por su parte, la participación de las mujeres de edades intermedias aumentó apreciablemente durante el período 1980-1994. Sin embargo, pese al aumento generalizado de la participación femenina en todos los casos, y la disminución o invariabilidad de la participación masculina, la brecha entre los sexos continúa siendo amplia. La información proveniente de las encuestas de hogares muestra que en 1994 las tasas de actividad femenina en las áreas urbanas fluctuaron entre 37% en México y 55% en Paraguay, en tanto que las tasas de actividad masculina lo hicieron entre 74% (Bolivia, Chile, Uruguay) y 85% en Paraguay.

La información sobre las áreas urbanas muestra que las mayores tasas de actividad femenina se registran en las edades centrales, de 20 a 54 años. Las mujeres sobre 55 años de edad y, más específicamente, entre 60 y 64 años (que arrastran una tendencia

---

<sup>2</sup> Rico, Nieves (1996), *Formación de los recursos humanos femeninos: prioridad del crecimiento y de la equidad*, serie Mujer y desarrollo, N°15 (LC/L.947), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

<sup>3</sup> CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1997), *Panorama social de América Latina. Edición 1996* (LC/G.1946-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.97.II.G.4.

histórica de no participación) y las muy jóvenes, menores de 20 años, que aún permanecen en el sistema educacional y tienen dificultades para encontrar empleo, son las que muestran los niveles más bajos de participación laboral. Esto significa que, más que establecer una relación directa entre participación y edad, se debe distinguir entre la actividad de dos generaciones de mujeres. (Arraigada, I; 1997)<sup>4</sup>.

#### **b) Situación de las mujeres en el mercado en la Argentina.**

En la Argentina, en las últimas décadas se han producido profundas transformaciones estructurales derivadas de un proceso de internacionalización de las relaciones sociales y económicas.

Se observa un fuerte proceso de expansión de la fuerza de trabajo femenina, la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo ha aumentado considerablemente en las últimas décadas y su presencia tiende a ser cada vez más permanente, ya sea decisión personal o como resultado de presiones económicas.

Las mujeres presentan un mayor nivel de educación en comparación al alcanzado por los hombres. No obstante del aumento de la participación femenina en el mercado laboral (acompañada de un incremento en su nivel de educación mencionado), la inserción en el mercado de trabajo no se produce en un marco de igualdad de condiciones, ya que las mujeres se encuentran con desventajas en cuanto a la dificultad de su acceso y permanencia. Esto se debe a que las mujeres de hoy en día se encuentran en una situación de doble responsabilidad teniendo que considerar los aspectos personales y laborales, lo que trae aparejado una serie de conflictos para desempeñarse de manera eficiente en ambos ámbitos. A su vez, desde la demanda, los empleadores despliegan una serie de prejuicios con relación al trabajo femenino, que obstaculizan el acceso de las mujeres a los empleos.

Sin embargo, a pesar de las dificultades con las que se encuentra el género femenino, su inserción en el mercado laboral va en ascenso como podrá verse reflejado a continuación:

---

<sup>4</sup> Arraigada, I. (1997). *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina*. Santiago de Chile. Comisión económica Para América Latina y el Caribe.

**Población femenina ocupada año 1991:**

Tabla D-1 Población desde 15 años ocupada por categoría ocupacional según sexo y edad. Basado en fuentes del INDEC, Censo poblacional año 1991. (Modificada según necesidad de los autores).<sup>5</sup>

Sexo y edad	Población total ocupada	Población ocupada mujeres	Relación de dependencia (total)	Relación de dependencia mujeres	Trabajador por cuenta propia (total)	Trabajador por cuenta propia mujeres	Trabajador familiar sin remuneración fija (total)	Trabajador familiar sin remuneración fija mujeres.
15-19	912.191	334.466	630.000	258.942	146.440	32.698	120.817	38.239
20-24	1.473.383	559.319	1.110.495	456.636	231.620	53.713	91.128	37.632
25-29	1.596.940	585.729	1.161.997	459.507	295.638	71.611	67.485	36.857
30-34	1.563.149	558.319	1.074.458	414.686	330.731	84.047	58.910	37.527
35-39	1.511.252	543.191	986.063	388.719	352.280	90.289	55.669	37.864
40-44	1.398.913	508.084	883.572	356.850	340.298	90.039	50.570	34.935
45-49	1.177.593	423.601	719.569	289.063	298.711	79.719	44.137	31.118
50-54	952.877	329.002	567.496	214.648	250.253	67.208	39.175	27.812
55-59	744.558	231.042	415.400	135.412	211.805	55.458	35.304	24.646
60-64	503.356	147.495	234.915	75.362	170.039	40.086	31.941	20.677
65-69	258.437	77.837	93.572	31.846	102.903	25.287	23.747	14.735
70-74	116.974	36.784	36.312	12.402	48.958	12.663	14.100	8.813
75 y más	80.714	29.016	22.737	8.605	32.230	8.993	12.931	8.730
<b>TOTALES</b>	<b>12.290.337</b>	<b>4.363.885</b>	<b>7.936.586</b>	<b>3.102.678</b>	<b>2.811.906</b>	<b>711.811</b>	<b>645.914</b>	<b>359.585</b>
Porcentaje (%) en relación a cada total	100%	35,51%	100%	39,09%	100%	25,31%	100%	55,67%

**Población femenina ocupada 2010:**

Tabla D-2 Población desde 15 años ocupada por categoría ocupacional según sexo y edad. Elaboración propia basado en datos brindados por CEPAL<sup>6</sup>, 2010 y por el anuario estadístico de la República Argentina - INDEC<sup>7</sup>.

Sexo y edad		Población ocupada mujeres	Relación de dependencia mujeres	Trabajador por cuenta propia mujeres	Trabajador familiar sin remuneración fija mujeres.
15-19	7,66%	543.537	438.091	83.161	6.522
20-24	12,82%	908.944	732.609	139.068	10.907
25-29	13,42%	951.862	767.201	145.635	11.422
30-34	12,79%	907.319	731.299	138.820	10.888
35-39	12,45%	882.734	711.484	135.058	10.593
40-44	11,64%	825.682	665.500	126.329	9.908
45-49	9,71%	688.390	554.842	105.324	8.261
50-54	7,54%	534.658	430.934	81.803	6.416
55-59	5,29%	375.464	302.624	57.446	4.506
60-64	3,38%	239.693	193.192	36.673	2.876
65-69	1,78%	126.492	101.953	19.353	1.518
70-74	0,84%	59.777	48.181	9.146	717
75 y más	0,66%	47.154	38.006	7.215	566
<b>TOTALES</b>		<b>7.091.705</b>	<b>5.715.914</b>	<b>1.085.031</b>	<b>85.100</b>

<sup>5</sup> INDEC, Censo Nacional de Población y Vivienda 1991, Serie C.

<sup>6</sup> Estadística de género 2010, Argentina. <http://websie.eclac.cl/sisgen>

<sup>7</sup> Población económicamente activa urbana y rural estimada, 2012. <http://www.mercodatos.com.ar>

Como fue mencionado con anterioridad, en las últimas dos décadas el aumento de la inserción laboral de las mujeres es notorio (un 62.51%), esto se debe a motivos económicos, al incremento en el nivel educativo las mujeres y a que se sienten más seguras de sus habilidades. Todo esto trae aparejado que ellas mismas se animen a incluirse en el ambiente laboral debido a que se sienten capaces de poder realizarlo adecuadamente y con facilidad, sin dejar de lado su familia. (Silvia Torres Carbonell, 2011)

Esto se puede corroborar, ya que si se analiza el rango de edad que prefiere trabajar en relación de dependencia se puede encontrar a las mujeres de entre 25 y 29 años, seguido muy de cerca por el rango de 20-24 años. En contraposición podemos ver que las mujeres de entre 35 y 39 años de edad gustan de trabajar por cuenta propia. Como se ha dicho con anterioridad, con los estudios ya afianzados tanto en la teoría como en la práctica y a través de la experiencia laboral obtenida en esos años, las mujeres tuvieron motivos para decidir desarrollarse laboralmente de manera independiente.

No puede dejarse de expresar que se estima una baja en la relación entre trabajadoras independientes del total de la población activa. A pesar de esto, es mayor la cantidad de mujeres que optan por dicha forma de trabajar. Esto se ha visto influenciado gracias a la acción gubernamental y legal. En el año 1991 se sancionó la Ley 24.012, la cual establece que el treinta por ciento (30%) de los cargos debe ser integrado por mujeres, a lo que se acompaña con el artículo 2° del Decreto Nacional 1246/2000 reglamentario de la Ley 24.012: ese porcentaje es como base mínima de mujeres a poseer a su cargo. Esto influye (como puede verse en la Tabla 2) en la disminución de la cantidad de trabajadoras familiar sin remuneración fija.

Para ser un poco más clara la comparación de lo expuesto en tablas, se anexará dos gráficos a continuación:



AÑO 1991:

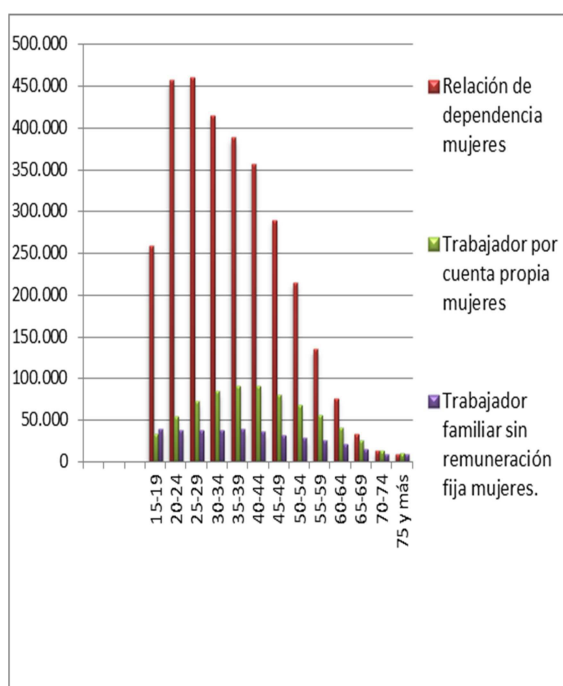


Ilustración D-1 Población ocupacional por sexo y edad. Año 1991.

AÑO 2010:

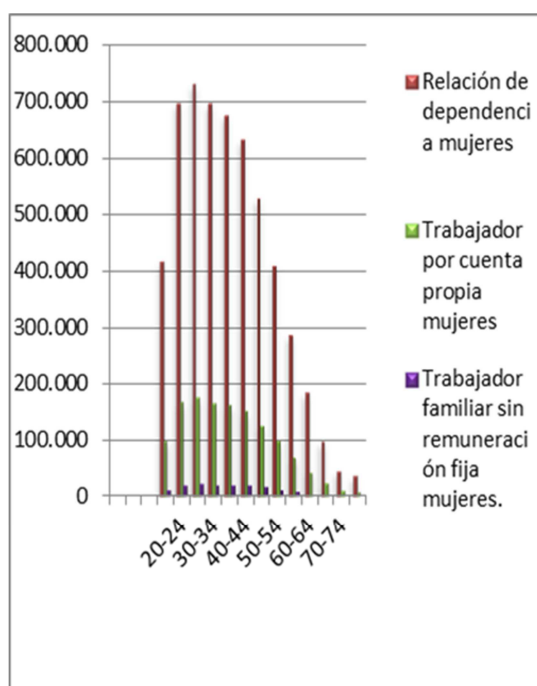
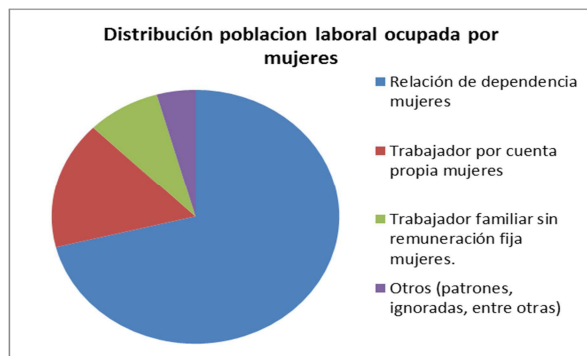


Ilustración D-2 Población ocupacional por sexo y edad. Año 2010.

Con respecto a la distribución de la población femenina activa se puede analizar que (con un amplio porcentaje) prefieren trabajar en relación de dependencia, este valor es cuatro veces más grande al porcentaje de mujeres que se orientan a trabajar por cuenta propia. Esto ratifica la inseguridad que sienten las mujeres a la hora de emprender por si solas, por lo ya expresado, sumado a las dificultades que encuentran sobre todo en el aspecto económico-financiero.

Año 1991



Año 2010

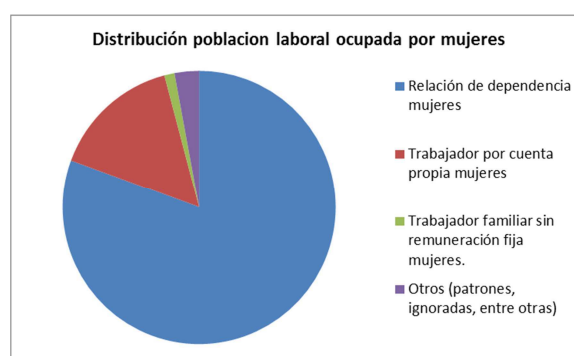


Ilustración D-3: Comparación distribución poblacional laboral 1991-2010  
Elaboración Propia basado en datos de INDEC y Cepal.

## 2-1 El Emprendedor.

### a) Definición de Emprendedor y Emprendimiento.

Nuestro objetivo en este capítulo es definir lo que para nuestro trabajo va a significar la palabra “emprendimiento” y “emprendedor”.

El concepto de Entrepreneurship fue variando y completándose cada vez más a través de los años. Pasando por autores como Cantillon (1730), Say (1816), Knight (1921) y Timmons (1997), entre otros. Hoy en día podemos concluir en que el emprendimiento:

“Implica un proceso dinámico, que involucra la identificación, desarrollo y ejecución de una oportunidad o de una mejor forma de hacer las cosas. El resultado de este proceso es la creación de nuevas empresas formadas bajo condiciones de riesgo e incertidumbre que crean valor para la sociedad en la que desarrollan sus actividades”. (Postigo y Tamborini, 2009)<sup>8</sup>.

A su vez, podemos definir al emprendedor como una persona que tiene una idea de negocio y que la percibe como una oportunidad que le brinda el mercado. También ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos a fin de ir al encuentro de esas nuevas ideas. El emprendedor es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno en el que se encuentra su proyecto. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se le atravesase en su estrategia y no le teme al fracaso. Además, es capaz de crear un grupo de trabajo con motivación, de manera que le brinde la estructura requerida para trabajar de la mejor manera. Estas definiciones señalan al entrepreneur como una persona que busca una recompensa asumiendo cierto riesgo (sufrir una potencial pérdida), alguien que se relaciona con diferentes personas y recursos con un fin comercial, o alguien que controla un negocio. A todo esto se le puede agregar la noción de crear nuevas cosas o “innovar” a esta idea de emprender. (Cardozo, A. y Chisari, O., 2004)<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Postigo, S y Tamborini, M. (2009). Máster en negocios: *Emprendedores, conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer*. Buenos Aires: Arte Grafico Editorial Argentino.

<sup>9</sup> Cardozo, A y Chisari, O. (2004) *Entrepreneurship*, Buenos Aires: Temas.

Cabe aclarar que no existe un prototipo de emprendedor. A uno le debe gustar lo que hace, debe tener pasión por lo que hace, ser sobre todo una persona perseverante. Se debe tener iniciativa y reconocer la iniciativa de los demás. Un emprendedor debe estar dispuesto a arriesgar más y recibir menos hoy, con la esperanza de arriesgar menos y recibir más mañana. El emprendedor es capaz de enfrentar eficazmente los desafíos que presenta el cambio constante, así como satisfacer a los clientes por sobre lo que la competencia ofrece, y promover un enriquecimiento del que todos ganan. Un emprendedor tiene un sentido de compromiso, responsabilidad social y del cambio que es parte de su naturaleza; busca adelantarse al tiempo y tiene interés en agregarle valor a lo ya existente, mejorar e innovar continuamente. No sólo tiene ideas brillantes, sino que requiere ponerlas en práctica; no sólo las señala, sino que se compromete con ellas. (Gámez F., 1999)<sup>10</sup>.

#### **b) Diferencias entre Negocio y Emprendimiento.**

Lo importante es definir cuál es la verdadera naturaleza del proceso emprendedor. El cual viene dado en que puede causar un impacto en un determinado país, que no está relacionado con la cantidad sino con la calidad de los emprendimientos. La diferenciación entre empresas y negocios emprendedores y de lo que no, radica en una serie de características siendo la principal la propensión permanente a la innovación. (Silvia Torres Carbonell, 2012)<sup>11</sup>.

Otro interrogante que planteamos acá se relaciona con el a qué nos referimos cuando hablamos de innovación. Esta característica tan importante en el momento de definir un negocio emprendedor proviene tanto desde la inquietud de jóvenes que se están iniciando en un negocio y se les ocurre alguna idea o desarrollo novedoso, como también de empresas consolidadas que buscan crear nuevas cosas o en cómo corregir lo que ya existe. (Boueke, C., 2012)<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Gámez F. (1999) En *Formación Empresarial I*, Departamento de Ciencias Administrativas, Instituto Tecnológico de Sonora.

<sup>11</sup> Torres Carbonell, S. (2012) *Las Trabas a la actividad emprendedora en la Argentina*. Clarín. Buenos Aires.

<sup>12</sup> Boueke, C. (2012). *Claves Para emprender*. Rescatado el 7 de Octubre de 2012 en <http://www.cronista.com/impresageneral/Claves-para-emprender-con-exito-201008120040.html>

**c) Once condiciones determinantes detrás del emprendedor.**

Más allá de que los emprendedores tienen todos perfiles diferentes, según Sarasqueta (2010)<sup>13</sup> existen once elementos que se pueden encontrar comunes a todos ellos.

**Emancipación:** más del 60% de los grandes emprendedores aseguran que su principal motivación para emprender es la búsqueda de la libertad y de la independencia.

**Moderación en la ambición del dinero:** llamativamente solo el 20% de los emprendedores ve al dinero (beneficio económico) como su principal motor para emprender un nuevo proyecto. Por el contrario, toman al dinero como una consecuencia inevitable si logran desarrollar un proceso exitoso, y no como un principal objetivo del mismo.

**Pasión:** Emprender es estar dedicado todo el tiempo en mente, cuerpo y alma, aunque se sabe que esto pueda afectar las relaciones familiares y las amistades.

**Resultado:** Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Siempre tienen el foco puesto en lograr su objetivo.

**Espiritualidad:** Los emprendedores suelen combinar su trabajo profesional con su trabajo a nivel personal. Existe una correlación positiva entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional/espiritual para conocerse y mejorarse como personas.

**Novicio (actitud de aprendiz):** Los grandes emprendedores muestran humildad y buena voluntad permanente a la hora de aprender.

**Disfrute del camino:** Se basa en el equilibrio de sortear los difíciles obstáculos y el placer de disfrutar cada paso que dan día a día.

**Éxitos compartidos:** Los buenos emprendedores ven siempre a los integrantes de su equipo como socios y buscan la manera de compartir con ellos el valor creado.

**Determinación:** Si bien los emprendedores se toman su tiempo para tomar decisiones, una vez que optan por una de ellas, demuestran una gran seguridad y firmeza en sus acciones.

---

<sup>13</sup> Sarasqueta, V. (2010). *Liderazgo y Negociación*. Buenos Aires: Temas.

**Optimismo y sueños:** Todos tienen una clara visión y esperanza sobre hacia donde pueden y quieren llevar su futuro y el de su proyecto/empresa.

**Responsabilidad incondicional (protagonismo):** Los verdaderos emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino. La actitud que suelen tomar es: “dado el contexto que me toca enfrentar, ¿Cómo decido responder?”. Esto les da un sentido de compromiso que los vuelve hábiles para superar los obstáculos.

#### **d) ¿Por qué emprender?**

Hay muchas razones para que alguien decida ser emprendedor. A grandes rasgos se puede clasificar a quienes emprenden en tres grupos, que responden a tres tipos de motivaciones y actitudes diferentes.

#### **Los luchadores**

Son quienes ven el proceso emprendedor como la única manera de subsistir ante la imposibilidad de formar parte de un proyecto ya existente. Es decir, aquella persona que no decide ser emprendedor por pasión, sino porque es la única alternativa que tiene (Sarasqueta, 2010)<sup>14</sup>.

#### **Los caza-olas**

Son aquellas personas que se suben a las grandes olas de moda del momento. Van en búsqueda de fortuna sin demasiado compromiso con ninguno de sus diferentes proyectos (Sarasqueta, 2010).

#### **Los gladiadores**

Son quienes sienten al emprendimiento en la sangre y van atrás de su proyecto o idea independientemente del contexto. Aún contando con otras opciones, eligen esta actividad como su profesión, y aunque van detrás de las oportunidades para sacarles su

---

<sup>14</sup> Sarasqueta, V. (2010). *Liderazgo y Negociación*. Buenos Aires: Temas.

provecho, se comprometen verdaderamente con lo que realizan. Por el contrario de las modas o circunstancias, los “gladiadores” son emprendedores sin más (Sarasqueta, 2010).

Al propósito de la presente tesis, se tomará al último punto explicado (Los Gladiadores) como el más representativo y en el que nos centraremos a estudiar a lo largo de nuestra investigación. En cuanto a los tipos de emprendedores “Luchadores y Caza-olas”, se los ha mencionado con el objetivo de aclarar y fundamentar la idea de Emprendedor a tomar y desarrollar, ya que dichos tipos de emprendedor a nuestro entender, no cumplen con la mera definición de emprendedor.

#### **e) Características y Actitudes del Emprendedor.**

A partir de un estudio realizado por investigadores, se pudieron encontrar estas características en la mayoría de los emprendedores analizados. (Estrella Cubillas, recuperado 2012)

**Liderazgo:** El emprendedor deberá liderar su empresa, guiar hacia el éxito a sus colaboradores e involucrarlos al máximo en su idea empresarial y proyecto, crear un sentimiento de pertenecer a un grupo, hacer un equipo en que todos luchen por un mismo objetivo, formando una “familia laboral” y cargarse siempre la empresa a sus espaldas en los momentos difíciles y sobre todo a un inicio del proyecto, además tendrá que dar a su empresa un ambiente lo más competitivo posible para que sobreviva en las cada vez más duras condiciones del mercado.

**Mucha energía y ganas de trabajar:** Comenzar y correr un negocio requiere considerable energía y capacidad de concentrarse en sus objetivos. La construcción y el funcionamiento de su propio negocio es considerable e intensivamente más trabajoso que trabajar para otro. El empresario típico trabaja un promedio de 12 horas por día, seis y a veces hasta siete días a la semana. Sin embargo, este trabajo duro puede traer recompensas y la sensación de realización que nada más puede dar. Se debe tener vocación por el trabajo todos los días, casi todo el día hasta sacar las iniciativas adelante.

**Autoestima:** Es el reconocimiento en sí mismo de los valores, conocimientos, emociones y aptitudes que tiene, lo que le da el poder, la confianza y la tranquilidad para actuar y enfrentar desafíos. Se debe creer en sí mismo y en su proyecto.

**Organizado:** Hay que ser ordenado para hacer buen uso de su tiempo. Para lo cual es necesario organizarse, ya esto permite utilizar el tiempo de una manera más eficaz.

**Competitivo:** Un espíritu competitivo es casi obligatorio. La creciente competitividad en los mercados hace necesarios planteamientos creativos para tener éxito empresarial, así el 90 % de las grandes innovaciones empresariales en los últimos tiempos han sido generadas por nuevas empresas.

**Tomador de riesgos:** “El que no arriesga, no gana”. Comenzar un negocio puede ser un riesgo grande y se necesita tomar decisiones riesgosas y hacer frente a las consecuencias. Tomar riesgos es algo común en los emprendedores. Todas las oportunidades tienen riesgo.

**Creativo e innovador:** Para iniciar un negocio no es necesario ser un genio, pero siempre es bueno el contar con un poco de creatividad. El ser innovador significa una ruptura deliberada de lo establecido.

**Responsable, tenaz y perseverante:** Ser responsable en todo el sentido de la palabra, su negocio y muchas personas dependerán de usted; inversionistas, fundadores, empleados, clientes. Si lleva la empresa a la quiebra, no habrá nadie más a quien culpar y no se aceptarán excusas, ¿Está listo para esa responsabilidad? “Insistir, persistir, resistir y nunca desistir”. Se debe trabajar largas horas con muy poco descanso y en muchos casos bajo mucho estrés, esto impone a nuestra salud una gran tensión. Sacrificar en muchos casos, familia y diversión para alcanzar el objetivo.

**Interés genuino en las personas:** Ampliar su red social es muy importante. Será más fácil que otras personas le ayuden si es que usted muestra interés en ellos.

**Incansable curiosidad:** Los empresarios y emprendedores siempre deben preguntarse, ¿cómo funciona esto? ¿Cómo podría funcionar mejor? ¿Cómo hacerlo? ¿Cómo puedo

aprender más acerca de esto? Y deben alimentar esta curiosidad a través de la lectura y la absorción de todos los conocimientos y la información que puedan.

Aunque no se reúnan todas las características anteriores, se debe tener en cuenta que el empresario no nace, se hace. Pocas personas poseen todas estas cualidades a la perfección, por fortuna la determinación compensa muchas de estas deficiencias. Con esfuerzo y voluntad puede lograrse.

Ser emprendedor es un oficio en que cualquier persona con intuición e iniciativa puede triunfar. La clave del éxito está en la organización, la elección adecuada de socios y colaboradores, la adquisición de los conocimientos esenciales actualizándolos constantemente, y la constancia y la fe en el proyecto.

Crear una empresa, y después dirigirla exige mucha dedicación y entrega, además una vez en marcha el negocio no se puede cantar victoria, pues lo más difícil es mantenerlo y obtener rendimientos.

Todos tenemos el potencial, solo falta arrancar para salir adelante. (Estrella Cubillas, A., 2012)<sup>15</sup>.

Se ha dado la explicación de las diversas características que poseen los emprendedores para que se tengan presentes en las siguientes páginas del trabajo, en donde se desarrollará una investigación profunda y detallada de las características y actitudes que poseen las mujeres emprendedoras en Argentina.

#### **f) Modelos de intervención tendientes al desarrollo de la empresarialidad. El foco puesto en las universidades.**

Mauri Laukkanen<sup>16</sup>, haciendo referencia a las intervenciones desde el espacio universitario, resumió enfoques a partir de tres modelos, dos de los mismos toman como eje el individuo y su ambiente, y el otro está orientado al desarrollo de negocios. Según el mencionado autor, a nivel universitario, la educación para la empresarialidad está orientada al aprendizaje y la facilitación del proceso “para emprender” desde una

---

<sup>15</sup> Estrella Cubillas, A. *Características del emprendedor*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, del sitio web del Instituto Tecnológico de Sonora de México: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa5/caracteristicas\\_emprendedor/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa5/caracteristicas_emprendedor/index.htm)

<sup>16</sup> Rusque, Ana María. *Reflexiones sobre un programa de formación emprendedora para universidades latinoamericanas*



mirada centrada en el individuo y, en menor medida, en estudios sobre el proceso emprendedor analizado como un fenómeno económico y social, entre otros.

El primer modelo denominado *Modelo individualista de educación para la empresarialidad*, tiene el foco puesto en los individuos. Se centra en la idea de que las personas pueden ser “transformadas” a partir de un proceso de educación lineal que culmina con un título de grado. Idealmente, este proceso incorporaría un conjunto de habilidades personales en los individuos, que son puestas en práctica mas allá de los límites de la institución educativa y, a partir de esto, se espera que estas personas se conviertan en actores económicos. Es decir, dicho modelo asume que el ambiente educativo en forma autónoma impacta en la formación de nuevos negocios. Este modelo es criticado en varios sentidos, por ejemplo, el modelo individualista se basa en una restrictiva aplicación de la lógica educativa que lleva a plantear todo entorno a un solo individuo “todopoderoso” quien sería la única clave del proceso. Por otro lado, también es criticado por estar muy basado en las características psicológicas y afectivas de la persona, a partir de lo cual se opta por la posición de “emprendedor se nace” dejando poco lugar para la formación educativa para emprender, entre otras críticas.

El segundo modelo llamado *Modelo de Evolución* parte de la idea de que la universidad tiene un papel más influyente en la sociedad, tomando la generación y difusión de conocimientos en forma de innovación como una de las principales ocupaciones de la misma y una de las formas más claras de influir en la sociedad. A partir de estas ideas, las metas están orientadas al crecimiento económico, al incremento del nivel de empleo, al desarrollo local, etc. A su vez, las universidades están relacionadas con la creación de nuevas empresas y con el crecimiento o declive de las empresas ya existentes. Desde esta perspectiva, la universidad, a partir de la investigación, produce innovaciones en distintas áreas y nuevas tecnologías que son transmitidas a partir de la enseñanza. Incluso la misma universidad puede ser un ambiente propicio para la generación o incubación de nuevos productos o procesos que pueden convertirse en oportunidades de negocios o, muy por el contrario, ser un ambiente que deprime la posibilidad de emprender. Por último, la universidad puede actuar canalizando recursos a la sociedad, por ejemplo, a través de la provisión de medios para realizar investigaciones, o brindando apoyo e información a quienes quieran adentrarse al mundo emprendedor, brindar contactos con gente especializada, entre otras cosas.

Para concluir, el *Modelo de generación de negocios* sugiere la idea de que los estudiantes tendrán que tomar contacto e interactuar con conceptos operacionales de una o varias empresas reales y aprender dichos conceptos, y esta es la principal diferencia respecto de los modelos anteriores. Este modelo se basa en la apertura de un espacio donde se generen los conceptos del tipo de empresas viables en el entorno local de la universidad o del tipo de productos que pueden desarrollarse, llegando hasta las ideas más complejas a partir de empresas ya desarrolladas, por ejemplo, podemos mencionar a la transferencia al ámbito local de clones de empresas existentes y consolidadas en otros lugares, el uso de franquicias, etc. Obviamente, también se incluyen conceptos innovadores concebidos dentro de la propia universidad.

En nuestra opinión los dos últimos métodos son los más apropiados y los que deberían tomar parte las universidades. Es necesario que se brinde educación y apoyo a los alumnos y, a su vez, que se los haga interactuar con la realidad. Para un emprendedor es de vital importancia contar con estudios que le sirvan de respaldo y le den más seguridad a la hora de trabajar por su cuenta, de manera independiente. Creemos que las Facultades de negocios y de Ciencias Económicas son las que más le brindan herramientas a los emprendedores, ya que les dan conocimientos de negocios, de números, de estadísticas de administración y organización, etc.

**g) Perfiles de las mujeres emprendedoras en América Latina en los últimos 10 años.**

*¿Que se sabe de las mujeres emprendedoras y en América Latina?*

Según estudios realizados en 2006, las mujeres son dueñas y operan entre el 25% y 35% del sector formal de micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe. Donde el promedio de edad de los negocios es menor a los diez años, lo cual no es mucho y no es muy alentadora.

Por otro lado, las mujeres emprendedoras están dispuestas a innovar especialmente en determinadas áreas “femeninas” relacionadas con la organización, con recursos humanos y no tanto en relación a las innovaciones tecnológicas.

Autores como Rosa (1996) afirma que los negocios de las mujeres son más pequeños en términos de creación de empleo y de facturación respecto de los hombres,

y que las áreas de negocio más comunes son la de servicios y ventas al consumidor. La participación en el comercio internacional es mínima.

**El perfil de las mujeres emprendedoras en Latinoamérica**

Mujeres dueñas de su propia empresa fueron entrevistadas por M.Victoria Kenny<sup>17</sup> (Florida International University) entre los meses de Marzo y Mayo del 2006. Emprendedoras con negocios registrados en ciudades de Argentina, Guatemala y México. El estudio incluye mujeres emprendedoras en rubros tradicionalmente considerados "femeninos" y algunos rubros más dinámicos e innovadores.

Tabla D-3 Perfil Mujeres Emprendedoras entrevistadas en Latinoamérica.

Características del Negocio	Características de las Mujeres	Historia Laboral
<p>Área del negocio :</p> <p>Consumidor Final: 73%</p> <p>Servicio: 27%</p>	<p>Edad Promedio al comenzar:</p> <p>31 años</p>	<p>Experiencia laboral anterior:</p> <p>En relación de dependencia anteriormente: 79.5%</p> <p>Ninguna experiencia laboral: 20.5%</p>
<p>Numero promedio de empleados:</p> <p>16.5 empleados</p>	<p>Educación:</p> <p>Título Universitario: 58.82%</p> <p>Secretarias: 14.7%</p> <p>Maestras: 8.8%</p> <p>Secundario únicamente: 20.59%</p>	<p>Trabajo previamente en la misma área de negocios en la cual hoy se desarrolla:</p> <p>Industria similar: 44%</p> <p>No cuenta con previa experiencia en área de negocios: 56%</p>

**La mujer latinoamericana detrás de las empresas**

La mujer latinoamericana suelen caracterizarse con los siguientes adjetivos: Apasionada, Perfeccionista, Energética, Positiva, Curiosa, trabajadora, Insistente, Adaptable, Tomadora de múltiples tareas/roles, Tomadora de riesgos, Segura de sí misma, Dedicada, Buscadora de desafíos, Orientada al cliente.

*¿Solo un motivo o más bien una combinación de factores llevan a las mujeres latinoamericanas a empezar a trabajar de manera independiente?*

<sup>17</sup> Kenny, M. (2006). *Mujeres emprendedoras en Latinoamérica*. Florida International University.

Al contrario de la literatura reciente y respecto de mujeres en países en desarrollo no todas las mujeres comienzan su propia empresa por razones de necesidad. Está muy claro que las mujeres buscan un balance entre el trabajo y la familia y por ello mismo la flexibilidad y el ingreso son motivos más primordiales que la necesidad de ser independientes en un trabajo. Desgraciadamente, el mercado laboral actual en Latinoamérica no ofrece la flexibilidad que la mujer necesita.

### *¿Qué actitud tienen frente al negocio?*

Las mujeres latinas son independientes pero casi siempre están fuertemente respaldadas por sus maridos en caso de estar casadas. A pesar de esto, ellas son positivas acerca de su futuro y respecto de la vida en general, y además de su positivismo son muy trabajadoras y persistentes. Aun así, para ellas es de crucial importancia tener el apoyo incondicional en sus hogares.

Se caracterizan por ser activas y energéticas, se ponen más de un sombrero y adoptan varios roles en su función de emprendedoras. El contacto y la satisfacción de sus clientes es prioridad y muchas veces hasta excede maximización de ganancias. En cuanto a su manera de trabajar la mayoría de las mujeres están más involucradas y pendientes del día a día del negocio y tienen una visión a corto plazo que muchas veces esta dada por las situaciones de incertidumbre en los países donde operan.

### *¿Cuál es la percepción de la cultura emprendedora según ellas?*

La mayoría de las mujeres creen que condiciones culturales y familiares actúan como barreras. Algunas otras, creen que las expectativas culturales motivan a las mujeres a lanzarse, por lo cual hay una opinión variada al respecto.

Por otro lado, las percepciones de las condiciones hacia los emprendedores en general varían levemente de un país a otro pero las mujeres sienten que poca atención se les pone como emprendedora, por parte del gobierno y de la sociedad en donde se encuentran.

### *¿Qué factores sociales motivan/inhiben a las mujeres en Latinoamérica para lanzarse?*

#### ■ **Motivadores:**

- Modelos de familia.
- Embarazo/Hijos.

Satisfacción al cliente.

■ **Inhibidores:**

- Aspectos culturales como falta de consciencia de una cultura emprendedora, machismo, falta de confianza/honestidad y respeto por el trabajo y la gente.
- Miedo.
- Desastres naturales (únicamente Guatemala y México).
- Inseguridad y violencia (principalmente Guatemala y México).
- Falta de ayuda técnica y entrenamiento.

*¿Qué factores económicos motivan/inhiben a las mujeres en Latinoamérica?*

■ **Motivadores:**

- Apoyo/Oportunidad brindada por un gran cliente.

■ **Inhibidores:**

- Corrupción.
- Inestabilidad Económica.
- Altos y fluctuantes Impuestos.
- Incertidumbre constante/cambio de reglas.
- Burocracia.
- Falta de Acceso a Créditos.

*¿Qué conexiones crean las mujeres emprendedoras en Latinoamérica?*

Las mujeres están satisfechas con las conexiones/redes que forman a través de sus familiares y amigos. El esposo, en particular, tiene un rol importante en esta tarea. Las mujeres no crean redes de contactos de manera activa. Más bien surgen de forma espontánea en el transcurso del desarrollo del negocio. El “amiguismo” como factor cultural juega un rol importante en las dinámicas de networking de las mujeres de la región. Las mujeres en México, al contrario de la mayoría de las mujeres en Guatemala y Argentina, consideran que las asociaciones de mujeres son útiles y ayudan al desarrollo de nuevos negocios.

*¿Qué criterios consideran para el éxito?*

La prioridad de las mujeres emprendedoras es poder integrar el negocio y la familia. En segundo lugar a las mujeres les gusta ser Mujeres multi-función. La clave está en la organización y coordinación de tareas y roles: mayoría de las mujeres identifica prioridades y coordina los diferentes roles/tareas que debe llevar a cabo para poder cumplir satisfactoriamente.

Por otro lado, la mayoría de las mujeres con niños priorizan calidad versus cantidad de tiempo. De todos modos, y como en otros estudios sobre mujeres emprendedoras en países desarrollados, temas relacionados con la familia restringen oportunidades de negocio (como ser crecimiento, ganancias y número de empleados).

#### **h) “Desarrollo emprendedor” emprendedores en CABA en el año 2012.**

El Programa está orientado a impulsar el desarrollo de emprendimientos productivos y/o comerciales en los barrios porteños. Para participar del mismo se requiere contar con una idea o proyecto de negocio, o bien poseer un emprendimiento en marcha pero de reciente creación. Participan de la gestión del Programa 19 entidades no gubernamentales (Universidades, Cámaras, ONGs, etc.) y 3 sedes Comunes (ex CGPCs).

Mostraremos los principales puntos que se obtuvieron de dicho programa como manera de explicar cómo está el rubro emprendedor en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires actualmente. Los datos obtenidos fueron del mes de Junio del 2012 del Ministerio de Desarrollo Económico Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

La cantidad de emprendedores (tanto masculinos como femeninos) por segmento de edad es liderada por el segmento de 26 a 35 años, donde la edad promedio es de 37 años representado por una cantidad de 1200 emprendedores. Siguiendo este segmento se encuentra el de 36 a 45 años con un número de 826 emprendedores. En tercer puesto se encuentra el rango de 46 a 55 años, seguido por el segmento de emprendedores más jóvenes con edades de 16 a 25 años (una cantidad de 425 personas). Con respecto a la población de emprendedores mayores de 66 años se sabe que ocupa el último lugar.

En cuanto a los inscriptos por área de residencia la mayor parte de los emprendedores participantes vive en la Zona Norte y Centro de la Ciudad, con un 37% y 26% respectivamente. Las zonas con menos emprendedores inscriptos fueron la zona sur (7%) y el oeste (13%) de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Podemos decir que esto está claramente relacionado con el nivel de ingresos que presenta la población que vive en la zona norte y centro de la ciudad, podemos mencionar como ejemplo algunos barrios más representativos de esto como lo son Palermo, Recoleta, Belgrano, Caballito, Villa Urquiza, Balvanera, Almagro y Flores.

Por otro lado, la mayor parte de inscriptos en el programa de apoyo emprendedor que realiza el Gobierno de la Ciudad cuenta con un nivel de estudios alto, es decir, estudios universitarios o terciarios.

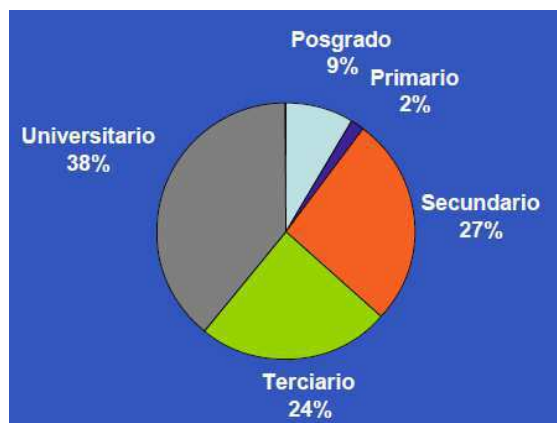


Ilustración D-4 Nivel de estudios en los encuestados. Fuente: Subsecretaría del Desarrollo Económico.

Y en cuanto a sus experiencias laborales, se sabe que alrededor de 40% de los emprendedores ha trabajado en relación de dependencia, seguido por cuenta propistas con un 31% y empresarios con un 9%.

Analizando a los emprendedores a nivel de género se puede decir que existe una paridad en la proporción de ambos sexos: 48% hombres y 52% mujeres, considerando la cantidad de población.

Realizando una comparación del perfil de mujeres y hombres participantes se puede destacar que las mujeres suelen tardar un poco más que los hombres en decidirse por ser emprendedores, pero dicha brecha es muy pequeña. La edad promedio de los hombres para decidirse trabajar por su cuenta es a los 36 años mientras que para las mujeres es a los 37 años. Por otro lado, el sexo masculino es el que más porcentaje tiene de estar trabajando (81%) mientras que las mujeres tienen un porcentaje de 72% con trabajo. Sin embargo, a nivel educación es notorio como las mujeres tienen una mayor participación en las instituciones educativas y llegan a obtener un alto nivel de estudios (78%), mientras que los hombres solo representan el 67% de los mismos.

Por último, analizando al sector económico al que corresponden los emprendimientos el comercio y los servicios son las actividades con mayor cantidad de proyectos, éstos abarcan a casi todo el espectro de la economía. Dichos sectores

representan el 26.1% y el 17.2% respectivamente, ocupando el tercer lugar el sector de la tecnología con un 12.3%.<sup>18</sup>

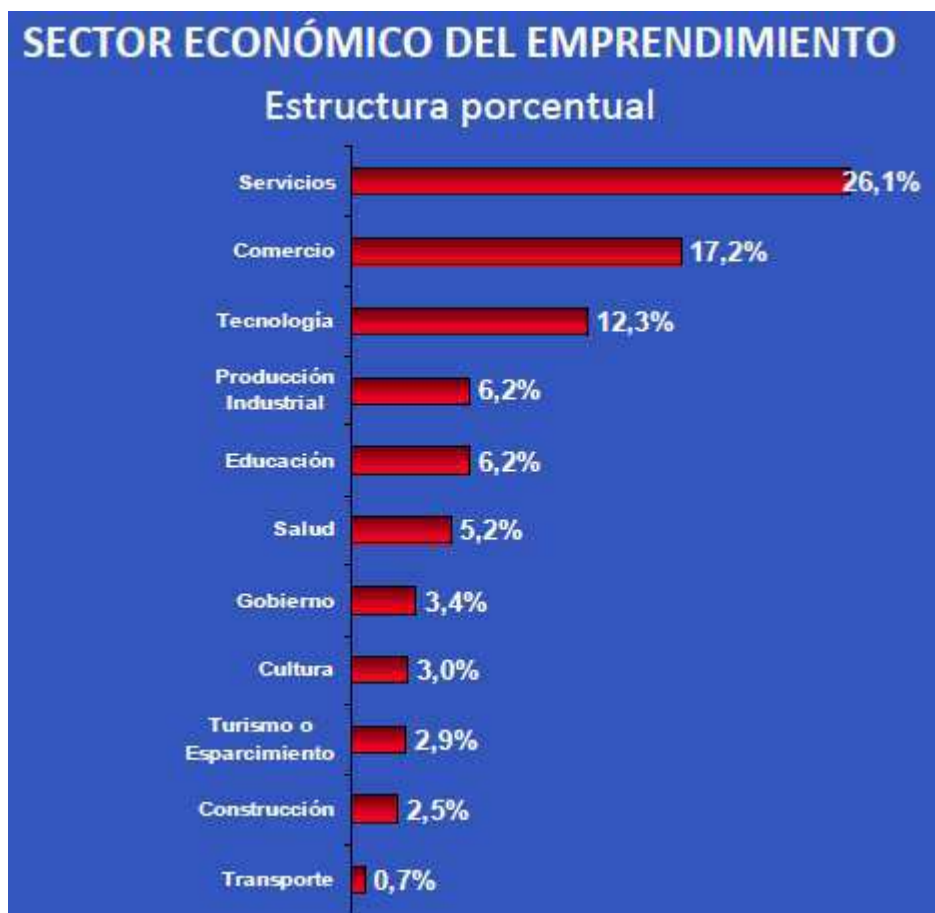


Ilustración D-5 Estructura Porcentual de los sectores económicos de emprendimientos. Fuente: Subsecretaría de Desarrollo Económico.

<sup>18</sup> DESARROLLO EMPRENDEDOR Cuarta edición *Perfil de los Emprendedores y Perfil los Proyectos Participantes*. Junio 2012. Subsecretaría de Desarrollo Económico.



### 3-1 Liderazgo Femenino.

#### a) El líder y sus características.

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe e involucre voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo" (Sarasqueta, 2010)<sup>19</sup>. Por grupo debe entenderse un grupo pequeño o mediano, un sector de la organización, una empresa en sí misma, etc.

De la mencionada definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

- 1) El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
- 2) El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.

John P. Kotter, en su obra "The leadership factor" (1988), menciona que el liderazgo se caracteriza por los siguientes puntos:

- 1) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo dicha visión.
- 2) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.

La definición de liderazgo citada al principio contiene una palabra clave: "voluntariamente", que también podría traducirse como "de buena gana". No se trata sólo de influenciar a la gente sino de hacerlo para que voluntariamente se empeñe en los objetivos que correspondan. Por lo tanto, excluimos del concepto de liderazgo la influencia basada en la coerción.

Puede concluirse que liderazgo y motivación son dos caras de una misma moneda, en donde la primera mira al líder y la segunda a sus seguidores; por lo tanto, también podemos afirmar que liderar es provocar motivación.

(<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>)

Según Sarasqueta (2010) podemos mencionar algunas características más importantes y básicas del líder como: ser visionario, ser una persona de acción, tener coraje, contagiar entusiasmo, ser un gran comunicador, ser convincente, ser un gran

---

<sup>19</sup> Sarasqueta, V. (2010). *Liderazgo y Negociación*. Buenos Aires: Temas.

negociador, ser exigente consigo mismo y con sus seguidores, ser carismático, ser honesto con sus pares y con las personas en general, ser cumplidor y coherente.

## **b) Estilos de Liderazgo**

A continuación se describirán cuáles son los diversos tipos de liderazgo que pueden ejercer los líderes en su equipo de trabajo y sus características. (Sarasqueta, 2010).

### ***Estilo Coercitivo***

Este estilo es el menos efectivo en muchas situaciones. Considerando el efecto que este estilo tiene en la empresa, la flexibilidad es el aspecto más perjudicado. Las decisiones extremas del líder no permiten el surgimiento de nuevas ideas. Es por esta razón que la gente no se siente valorada y no se anima ni siquiera a proponer ideas innovadoras, saben que no serán escuchadas. De esta forma el sentido de responsabilidad de la gente se evapora: no actúan por iniciativa propia y sienten poca necesidad de dar rendimiento.

El estilo coercitivo erosiona el orgullo que puede sentir un empleado o seguidor al realizar un trabajo bien hecho y a su vez, no ayuda a motivarlos ya que no muestra como su trabajo se relaciona con el objetivo global del negocio.

A pesar de todos estos puntos negativos, el estilo coercitivo puede funcionar bien en casos extremos, como lo pueden ser: una reestructuración total, puede funcionar con empleados problemáticos cuando la estrategia ha fallado. También puede servir para eliminar hábitos de negocios que fracasan y encausan a la gente hacia nuevas formas de trabajo. Una vez que haya pasado la “emergencia” este estilo debe dejar de utilizarse.

### ***Estilo Directivo (autoritario)***

Los líderes directivos maximizan el compromiso con los logros y la estrategia de la compañía. Al encuadrar las tareas individuales en una visión global el líder directivo define estándares que giran en torno a la visión. Proporciona feedback sobre el desempeño, ya sea positivo o negativo. Los parámetros de éxito están claros para todo el mundo, al igual que las recompensas. Finalmente, considerando el impacto que tiene

este estilo en la flexibilidad, un líder directivo establece el punto final pero da a la gente la libertad para innovar, experimentar y asumir riesgos calculados.

Por su impacto positivo, el estilo directivo funciona bien en casi toda situación, pero es particularmente efectivo cuando el negocio está en la deriva. El líder directivo debe establecer con esto un nuevo curso de acción y transmitírselo a su gente.

El estilo directivo aunque es bueno, no sirve para toda ocasión. Puede fallar, por ejemplo, cuando el líder trabaja con un equipo de expertos o personas que tienen más experiencia que él; ellos pueden ver al líder fuera de alcance.

### ***Estilo Afiliativo***

“La gente esta primero”. Este estilo que gira en torno a la gente hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones más que a las tareas y objetivos.

El estilo afiliativo procura mantener a sus empleados contentos y crear armonía entre ellos. Se basa en la construcción de fuertes lazos emocionales y luego aprovecha los beneficios de este enfoque como, por ejemplo, la lealtad. Este estilo tiene un efecto positivo en la comunicación, incentiva la flexibilidad. Los compañeros confían el uno con el otro, lo que permite la innovación constante y la toma de riesgo; se le da a la gente la libertad de hacer su trabajo en la forma que piensan que es más efectiva.

Como una manera de reconocimiento y recompensa por el trabajo bien hecho, el líder afiliativo ofrece un generoso feedback positivo, donde en realidad la mayoría de la gente no recibe feedback acerca de sus esfuerzos cotidianos.

Estos líderes son maestros en la creación y construcción del sentido de pertenencia. Suelen expresar sus emociones al grupo, lo que genera un impacto positivo que ayuda particularmente cuando se quiere generar armonía en el equipo, levantar la moral, mejorar la comunicación perdida, etc.

A pesar de sus beneficios, el estilo afiliativo no debe usarse solo, su exclusivo enfoque puede permitir que una performance siga incorrectamente y los empleados pueden percibir que la mediocridad es tolerada.

### ***Estilo Democrático***

Al tomarse el tiempo de escuchar las ideas de la gente, el líder genera confianza, respeto y compromiso. Deja que los propios trabajadores opinen acerca las decisiones que afectan a sus logros y el modo que realizan su trabajo, lo que promueve la

responsabilidad y flexibilidad. Al escuchar las preocupaciones de sus empleados, se mantiene alta la moral. La gente que opera en sistemas democráticos tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse.

Sin embargo, este estilo tiene sus desventajas: encuentros interminables en los que se debaten ideas sin llegar a un consenso y solo se acuerda realizar más reuniones. Algunos líderes democráticos utilizan este estilo para postergar decisiones cruciales, con la esperanza de que tanto hablar y “podar” las cosas aparecerá eventualmente una solución oculta. Pero en realidad su gente termina confundida y sin líder, lo que puede despertar conflictos.

Este estilo es ideal cuando un líder está inseguro acerca de la mejor decisión a seguir y necesita nuevas ideas y la guía de empleados hábiles. No sirve demasiado cuando los empleados no son competentes o no están lo suficientemente informados como para dar un consejo.

### *Estilo Marcapasos*

En este estilo, el líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica el mismo. Está obsesionado con hacer las cosas mejor y más rápido y espera lo mismo de todos a su alrededor. Si sus seguidores no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza con gente que pueda hacerlo.

El estilo marcapasos destruye el clima. Muchos empleados se sienten abrumados por las demandas de excelencia del ejecutivo y su moral decae. La flexibilidad y el tiempo se evaporan, el trabajo se vuelve tan enfocado en las tareas y rutinario que resulta aburrido.

Pero aun así, este estilo no es siempre un desastre. Funciona bien cuando todos los empleados están auto motivados, son muy competentes y necesitan pocas directivas y escasa coordinación. Cuando está al frente de un equipo talentoso, el marcapasos termina el trabajo a tiempo o incluso antes del plazo establecido. Sin embargo, como cualquier estilo, este nunca debe usarse solo.

### *Estilo Coaching*

Es el estilo que se utiliza con menos frecuencia. Muchos líderes sostienen que no tienen tiempo para el lento y tedioso trabajo de enseñar a la gente y ayudarles a crecer.

Pero después de una primera “sesión” lleva poco o nada de tiempo adicional. Los líderes que ignoran este estilo están pasando por alto una poderosa herramienta: su impacto en el clima y el desempeño son altamente positivos.

Este estilo se focaliza en primer lugar en el desarrollo personal, y no en tareas inmediatamente relacionadas con el trabajo. A pesar de esto y llamativamente, el Coaching mejora los resultados. La razón: requiere dialogo constante y este garantiza que la gente sepa que se espera de ellos y como su trabajo encaja en una estrategia. Esto afecta la responsabilidad y claridad.

El coaching ayuda también al compromiso porque el mensaje implícito en este estilo es: creo en vos y espero de vos tus mejores esfuerzos.

Este estilo funciona bien en muchas situaciones pero tiene poco sentido cuando los empleados, por algún motivo, se resisten a cambiar o a aprender sus modos.

### ***Liderazgo Situacional***

El liderazgo situacional es aquel donde se utiliza diversos estilos de liderazgo (directivo, afiliativo, democrático, coaching, etc.), es decir; se usa una combinación de los mismos según la situación que se le presente al líder. Esto ayuda a que el estilo de liderazgo aplicado sea siempre el que mejor se ajuste a la situación.

#### **c) Liderazgo Femenino.**

El Liderazgo Femenino surge del proceso de autorización de las mujeres. Es un cambio de paradigma personal y social. Es una revolución en el sentido cultural del término. La autorización de cada mujer y de las mujeres profesionales como grupo social, hará que aflore el talento femenino que hoy yace bajo el peso de los estereotipos. El talento femenino permitirá aflorar una nueva cultura en cada una de las actividades de la sociedad.

Las mujeres tienen una cultura diferente y diferenciada de la masculina y ante las necesidades, los intereses y los sentimientos de los hombres ellas se sienten convidadas de piedra, huéspedes en un mundo que no comparten, no entienden y se construye sin la visión, los deseos y las expectativas de ellas. Por ello las mujeres se encuentran en una disyuntiva: vivir en la impostura para ser adecuadas al mundo construido por la

mirada del hombre o salir de la impostura y atreverse a mostrar su identidad, que es su poder (“¿Que es liderazgo femenino?”, rescatado 2012).

La posibilidad de entrevistar ejecutivas argentinas de distintas profesiones que trabajan en empresas de diversos sectores, permitió conocer mejor sus desarrollos de carrera y estilos de liderazgo, así como también apreciar sus percepciones sobre la posibilidad de lograr progresos laborales. En general, las ejecutivas que se desempeñan en sectores más tradicionales y favorables para las mujeres como son las empresas de servicios y comerciales, responden a lo que se conoce como liderazgo femenino: son constructoras de equipos de trabajo, comparten información, antepone la persona a la institución. En cambio, las que trabajan en sectores más duros o no tradicionales para las mujeres, como las industrias petroleras, aeronáuticas o automotrices, muestran un estilo de conducción más concordante con las pautas masculinas: son directas y frontales, cuando definen algo no suelen volverse atrás; enfrentan nuevos desafíos, y tratan de evolucionar permanentemente. Aunque todavía son pocos los casos estudiados en la región, la mayoría de los trabajos realizados en América Latina concuerdan con los pioneros trabajos llevados a cabo en Estados Unidos y Europa respecto a las características diferenciales que varones y mujeres aportan en el momento de dirigir. Pero el sexo no es la única variable que incide en la conformación de diferentes estilos de liderazgo. Las personas difieren de acuerdo a una cantidad de circunstancias (entre las cuales se encuentra el sexo), e incluso algunas autoras afirman que el denominado “liderazgo femenino” puede ser ejercido, defendido e impulsado tanto por mujeres como por hombres, jóvenes o viejos. Las personas cambian a lo largo del tiempo y de los contextos donde tienen la oportunidad de ejercer los liderazgos. Personas con similares características y en ambientes laborales semejantes tienden a poseer comportamientos parecidos, más allá del sexo al que pertenezcan. Incluso algunas investigadoras que han estudiado a mujeres ejecutivas, incorporan la alternativa de que existan dos tipos bien diferenciados entre ellas: por un lado, las que dan “prioridad a sus carreras” y por otro, las mujeres “orientadas a carrera y familia”. De todas formas, existen ciertas características comunes en las ejecutivas argentinas: todas ellas poseen pasión por su trabajo, son exigidas, exigentes, muy organizadas y muestran deseos de superación constantes. Uno de sus principales incentivos está dado por el logro de resultados y se preocupan especialmente por fomentar el trabajo en equipo.

A partir de estudios realizados, se puede afirmar que no llegaron a ocupar los puestos donde se encuentran por casualidad; son altamente profesionalizadas, la mayoría cuenta con posgrados y realizan actualizaciones constantes. Si bien ya no sorprende encontrar mujeres en cargos de alta responsabilidad, y a nadie le parece raro que se trate de profesionales de primer nivel, en la práctica los datos muestran realidades diferentes. En Argentina, solo un escaso porcentaje de mujeres ocupa los más altos niveles de dirección en las empresas y en general se concentran en las gerencias de marketing, recursos humanos o relaciones públicas. (Heller, L.; 2002)<sup>20</sup>.

#### **d) Rasgos del liderazgo femenino.**

En cuanto a los rasgos que presentan las mujeres a la hora de liderar equipos de trabajo podemos destacar que ellas manejan políticas de cooperación y participación. Están dispuestas al cambio y le dan mucha importancia de las relaciones interpersonales, busca que todos se sientan cómodos trabajando y tiende a crear un buen ambiente laboral. A su vez potencian el “aprender con los demás”, gusta de trabajar en equipo porque cada integrante del mismo aporta nuevos conocimientos a todos ellos. Las mujeres gustan de crear un clima de “colegialidad”, en relación con el compañerismo y el apoyo mutuo. Por otro lado, les preocupa el abuso del poder y las situaciones de trabajo injustas.

Tienen habilidad para combinar y reconciliar expectativas, desarrollan políticas de cuidado y por último, podemos afirmar que las mujeres tienden a tener mayor atención a los sentimientos y a la “inteligencia emocional”. (Moran, L; 2009)<sup>21</sup>

El liderazgo femenino autoriza, reestructura, enseña, da ejemplo, es abierto, significa de algún modo humanizar las organizaciones con esta experiencia del “mundo privado” en el “mundo público” del que habían sido excluidas y por ello comprender que esta realidad no es excluyente, sino que, debería ser compatible (Moran, 2009).

Podemos citar algunas características del liderazgo femenino como: integral, horizontal, incluyente, que alienta la participación, poseen predisposición natural para

---

<sup>20</sup> *Mujeres ejecutivas en Argentina, Nuevas voces del liderazgo.* Recuperado el 4 de Noviembre de 2012, [www.wimn.redynet.com.ar](http://www.wimn.redynet.com.ar)

<sup>21</sup> Moran, L. (2009, 13 de Enero). Liderazgo Femenino. Mensaje dirigido a <http://www.slideshare.net/Lilianamoranrivera/liderazgo-femenino-presentation>

dirigir, comparten el poder y la información con sus subordinados, ponen en riesgo la autoridad del jefe, consumen tiempo, coordinan el trabajo, logran objetivos concretos.

Como podemos ver, el liderazgo femenino posee más puntos positivos que negativos. Como características en contra podríamos destacar que ponen en riesgo la autoridad de su jefe para el cual trabajan dado que ellas se esfuerzan y demuestran mucha pasión por lo que hacen. Por otro lado también podemos citar al consumo del tiempo como un aspecto negativo, la mujer suele ser muy detallista y dedicada a su trabajo, tal vez en demasiada cuantía, pero esto forma parte de su personalidad. Desgraciadamente este punto podría demorar los tiempos de toma de decisiones.

“El liderazgo femenino no es otra cosa que la utilización de las características propias de las mujeres para ejercer dicho liderazgo en el interior de las organizaciones teniendo en cuenta que su rol de mujer está condicionado a su entorno político y cultural en el que se encuentra inmersa y a su herencia biológica”. (Bradich y Portillo, 2001)<sup>22</sup>

#### **e) Obstáculos en el liderazgo femenino.**

Los logros de las mujeres en el mercado laboral son lentos a pesar de su masiva incorporación durante la última década. Esto se hace evidente al verificar la persistente desigualdad en los salarios y acceso a cargos de decisión. La probabilidad de que el salario sea menor para una mujer que para un hombre en el mismo cargo sigue siendo alta en Argentina, si bien esta desigualdad tiene características diferentes de acuerdo al tipo de empresas en las que trabajan las ejecutivas. El tema de las remuneraciones todavía sigue siendo tabú en nuestro país; un alto porcentaje de las ejecutivas que la autora Lidia Heller entrevistó, no contestó al preguntársele el sueldo y tampoco perciben discriminación alguna en lo relativo a sus remuneraciones con respecto a los hombres. Esta falta de percepción sobre las diferencias salariales puede deberse a diversas razones. Por un lado, la falta de concientización sobre las posibilidades de inserción de las mujeres en niveles decisorios y la experiencia de muchas de ellas de que el acceso depende sólo de meritos personales. En general, las ejecutivas se ven a sí mismas como individuos y no como formando parte de un colectivo mujeres. Por otra parte, tradicionalmente las mujeres no han puesto mucho énfasis en el tema salarial y

---

<sup>22</sup> Bradich y Portillo (2001). *El Liderazgo Femenino ¿existe?* Tesis de maestría no publicada, Universidad del Cema, Buenos Aires, Argentina.



priorizaron logros y realizaciones profesionales. Al hablar de obstáculos en el ámbito laboral, las entrevistadas mencionaron actitudes y prejuicios de sus colegas y superiores varones, la persistencia de estereotipos negativos sobre habilidades de las mujeres en cargos de decisión y, en algunos casos, autolimitaciones. (Heller L.; 2002)<sup>23</sup>

**f) Incidencias negativas del liderazgo femenino.**

Existe el mito donde se cree que las mujeres son malas jefas: se pelean, son inseguras, son traicioneras. Veamos si esto tiene algo de verdad: Por años las mujeres que han alcanzado cargos de alta dirección y asumido roles de liderazgo en las organizaciones, se han visto envueltas en el estigma de la masculinización, esto es, actuar como hombres para mantener sus posiciones de poder en sus respectivas organizaciones; deben ordenar su mundo público en perjuicio de su mundo privado, porque a diferencia del hombre, para ellas el mundo privado está a su cargo y no a cargo de otro; entre sus mayores incidencias presentan:

La soledad en los puestos de poder, tensión, crisis en la relación de pareja y sacrificio y/o postergación de la maternidad.

Tradicionalmente se consideró que las mujeres no debían ejercer el liderazgo en las organizaciones porque se creía que poseían una serie de rasgos que resultaban contraproducentes para el ejercicio de esas funciones (Helgsem, 1995):

- Demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos.
- Escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo, dado su poca afición a los deportes competitivos de equipos como el fútbol.
- Dificultad para considerar el mundo de la dirección como un “gran juego”.
- Deberían desarrollar un mayor respeto hacia las estructuras jerárquicas y disminuir sus dudas sobre su efectividad.

Aunque Kaufmann (1996, 183) considera que “en la actualidad, las mujeres están en condiciones de revolucionar el lugar de trabajo, precisamente no por dejar a un lado sus valores tradicionales, sino precisamente por expresarlos, en su cotidianeidad laboral”.

---

<sup>23</sup> Heller, L. (2002). *Mujeres ejecutivas en Argentina, Nuevas voces del liderazgo*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2012, [www.wimn.redynet.com.ar](http://www.wimn.redynet.com.ar)

## **4-1 Informe del GEM 2009: Análisis emprendedor de América Latina y Argentina.**

### **a) ¿Qué es el GEM?**

El GEM (Global Entrepreneurship Monitor) es un programa de investigación a nivel global que estudia la relación entre la actividad emprendedora y el desarrollo económico. Comenzó en 1999 como una iniciativa de Babson College (USA) y London Business School (UK) con 10 países. En el año 2004 las dos instituciones transfirieron el capital intelectual del GEM a la “Global Entrepreneurship Research Association (GERA)”, una organización sin fines de lucro dirigida por representantes de los equipos nacionales, de las dos instituciones fundadoras y de las instituciones patrocinantes. Diez años después, 64 países, 180.000 entrevistas realizadas cada año y 11 informes globales publicados, sigue proveyendo la única fuente de información confiable con datos comparables a nivel mundial sobre emprendedorismo.

Desde fines de 1999, Argentina fue incorporada en este estudio a través del Centro de Entrepreneurship del IAE, la Escuela de Dirección y Negocios de la Universidad Austral, que llevó adelante la investigación en el país a lo largo de los últimos diez años.

En enero de 2006 y hasta enero del 2008, la profesora Silvia de Torres Carbonell, Directora del Centro de Entrepreneurship del IAE, y Directora del GEM en Argentina, fue elegida como uno de los cuatro Miembros del Directorio Internacional de GERA (Global Entrepreneurship Research Association), que es la organización que lleva adelante el proyecto GEM, habiendo actuado como Presidente durante el año 2007.

El programa se basa en una evaluación del nivel de actividad emprendedora, explorando el rol del emprendedorismo en el crecimiento económico nacional. El GEM es único, enfocando su mirada en el rol de los individuos dentro del proceso emprendedor.

El GEM tiene 3 objetivos básicos que guían la investigación para entender la actividad emprendedora:

1) Medir diferencias en el nivel de actividad emprendedora en etapa temprana entre países (TEA).



En países con economías basadas en innovación, la regla general es que los hombres están entre una y dos veces más involucrados en actividad emprendedora que las mujeres, aunque esa relación disminuye en Alemania, España, Finlandia y Suiza.

**c) Tasa de Actividad Emprendedora por Edad.**

La distribución etaria del GEM 2009, recordando su muestra de 180000 encuestados, confirma nuevamente que la participación en Actividad Emprendedora en etapa temprana difiere a lo largo de los grupos etarios. El grupo de 25 a 34 años con un porcentaje de 45% (81000 personas), tiene la tasa de actividad emprendedora más alta en todos los países participantes, siguiendo el grupo de 35 a 44 con un 40%. La tasa disminuye con el aumento de la edad aunque por otro lado se incrementan las habilidades percibidas para emprender. En términos de fases de desarrollo económico, los tres grupos de países presentan el mismo patrón de composición etaria de actividad emprendedora en etapas tempranas, prevaleciendo el grupo de entre 25 y 44 años.

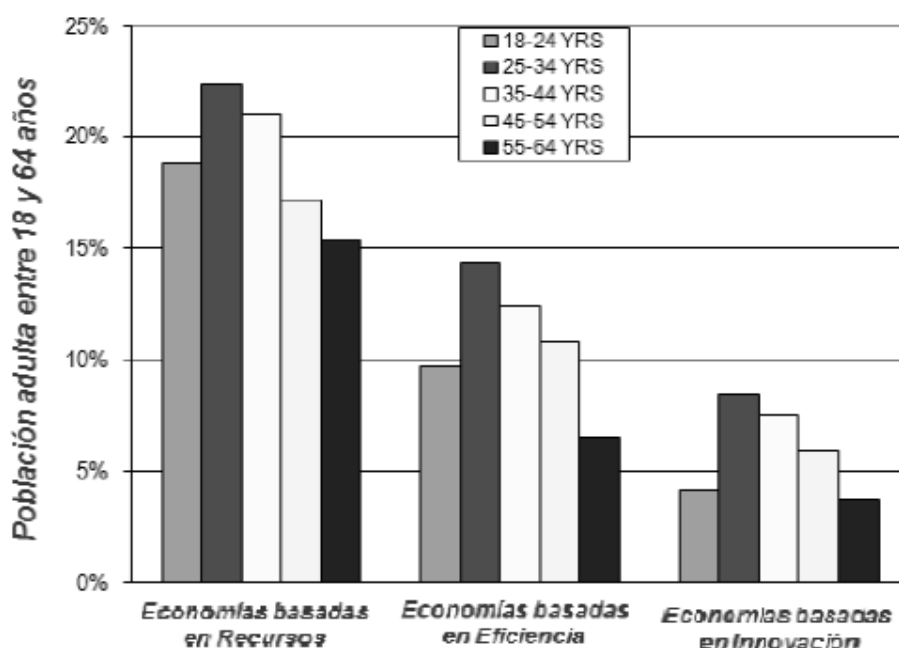


Ilustración D-7 Distribución etaria de la tasa de la actividad emprendedora en etapa temprana. Fuente: GEM Global 2009.

**d) Tasa de Actividad Emprendedora por Sectores.**

La distribución de actividad emprendedora por sectores muestra patrones de comportamiento diferentes según el nivel de desarrollo económico. En el año 2009 se obtuvo resultados muy similares al año 2008.

Las economías basadas en recursos, presentan una mayor tasa de emprendimientos de corte extractivo, mientras que los negocios productivos se presentan más a menudo en economías basadas en eficiencia. Los emprendimientos basados en servicios, son característicos de las economías basadas en innovación. En 2009 se ha registrado en las tres economías una disminución en la cantidad de emprendimientos basados en consumo.

El siguiente grafico muestra la distribución de actividad emprendedora por sectores industriales:

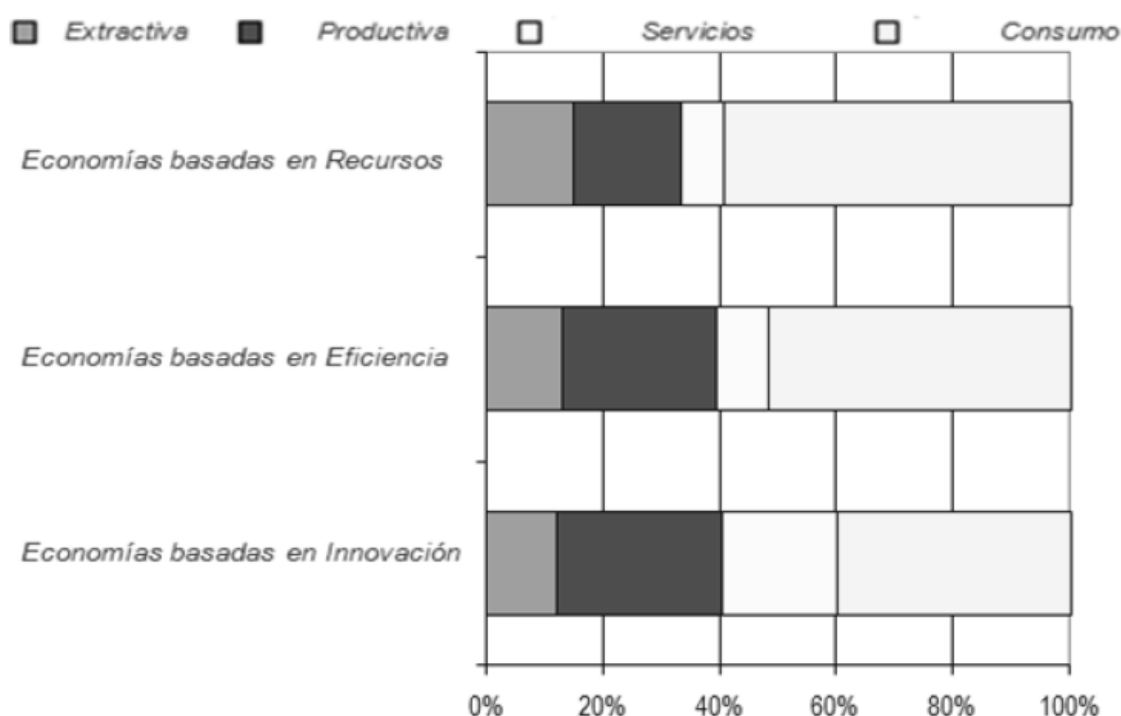


Ilustración D-8 Tasa de Actividad Emprendedora por Sectores. Fuente: GEM Global 2009.

**e) Actividad emprendedora en Argentina:**

En Argentina, considerando en este caso una muestra de 2008 encuestados por el GEM, el índice total de la actividad emprendedora en sus primeras etapas (empresas

nacientes y nuevas) en 2009 fue de 14,68% (295 personas) retrocediendo respecto del 16,5% en 2008.

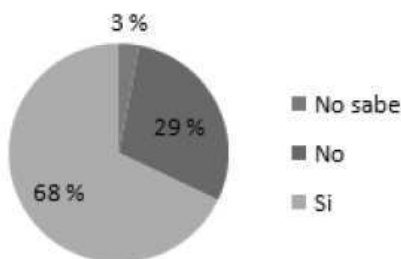
Esta tasa ubica a la Argentina en el puesto 16 dentro de los veinte países más emprendedores del ciclo 2009; 8° dentro del grupo de Economías Basadas en Eficiencia (22), 10° de América Latina (12) y 3° dentro del Mercosur (sobre Uruguay). La TEA de Argentina, se encuentra por encima del promedio general de los países GEM que es 11,8%, y por debajo del promedio de América Latina que es 17,62%.

Los resultados del GEM llevan a estimar que uno de cada 7 argentinos aproximadamente (entre 18 y 64 años) está involucrado en algún tipo de actividad emprendedora. Además, 7 de cada 10 adultos, considera que ser emprendedor es una elección de carrera deseable.

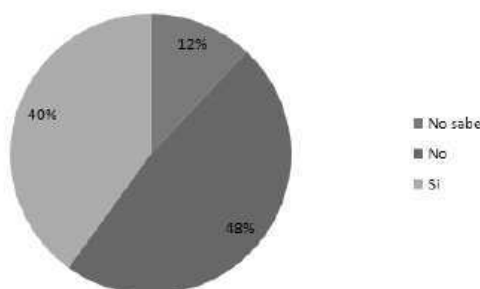
Hay una mayor percepción sobre la existencia de las capacidades necesarias para emprender y una menor percepción de oportunidades. Los emprendedores argentinos consideran que tienen las habilidades y el conocimiento necesario para comenzar un nuevo negocio, y el temor al fracaso no les impide iniciar un nuevo emprendimiento.

Se observa una caída en la percepción de la población acerca de las oportunidades para desarrollar nuevos negocios, en 2009 el 40% de los argentinos pensó que habría buenas oportunidades para comenzar negocios dentro de los próximos 6 meses de ese año. Los jóvenes y los estratos más educados son levemente más optimistas al respecto.

• Emprendedor como una Elección de Carrera Deseable



• Percepción de oportunidades para empezar un negocio próximamente.



• Percepción de las propias capacidades

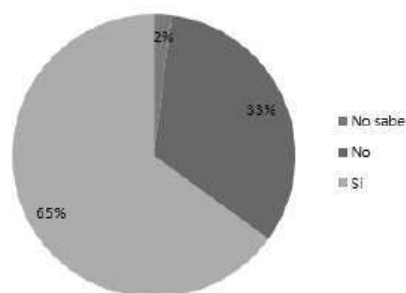


Ilustración D-9 Percepciones sobre el Entrepreneurship Argentina. Fuente: Encuesta general a población adulta (18 a 64 años). GEM 2009

La proporción de la actividad de emprendedores motivados por la necesidad, de la muestra de 2008 tomada, midió el 47% en 2009 del total de la TEA, respecto al 38,4% de 2008; 32,2% en 2007, 26% en el 2006, 30% en el 2005, 28.9% en el 2004. Se observa con preocupación la vuelta a niveles de emprendimientos por necesidad del 2002, cuando el índice fue del 50% y el 2003 donde hubo un 40%. Esto, por otro lado, significa que alrededor del 50% de los emprendedores argentinos están basados en la oportunidad, y el pequeño porcentaje restante tiene diferentes motivos complementarios.

Este año particularmente, el índice de emprendedores por necesidad en Argentina es alto comparado por ejemplo con el 23% de USA o el resto de América Latina: Perú 28%, Brasil 39%, Chile 25%, Colombia 34%. Luego, países como Grecia, Italia, Hungría y España están en niveles de entre el 16 % y el 26%.

Argentina, con 11,43 mujeres cada 100 que emprenden (16/100 en 2008) se ubica en el puesto 16 entre los países participantes del GEM 2009. Entre los 10 países con mayor participación femenina en actividad emprendedora temprana, definida como aquella etapa en que los individuos han tomado alguna acción para crear una empresa en

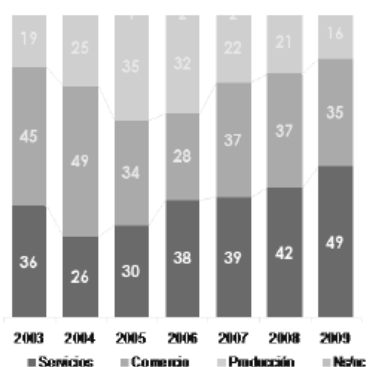
el último año o aquellos individuos dueños de empresas que ya han pagado sueldos por más de 3 meses pero por menos de 42 meses, se encuentran: Uganda con 30/100, Guatemala con 26/100, Colombia con 20/100, entre 19 y 14 Perú. Respecto a los hombres argentinos, 18 cada 100 emprenden, son 1,6 veces más emprendedores que las mujeres. En el GEM 2008 esta cifra era de 1,3. Se registra una caída en el número de mujeres emprendedoras en etapa temprana, lo cual explica en parte la caída de la TEA de Argentina en 2009.

Se puede hacer un interesante análisis de las motivaciones para emprender desde la perspectiva de género. En 2009 se nivelaron las proporciones, estando bastante similares tanto los emprendedores de un sexo y otro que emprenden por oportunidad o necesidad. En el caso de los hombres, el 52% lo hace por oportunidad y el 45% por necesidad, manteniéndose superior el primero. En el caso de las mujeres, manteniendo el patrón del 2008, gana la necesidad con el 49% y las emprendedoras por oportunidad son solo el 46%. Esta tendencia refleja una situación similar a la ocurrida durante la crisis de 2001-2002; se ve el cambio en los porcentajes como explicación de la caída en la TEA y quizás una disminución en la calidad de los emprendimientos que está promoviendo el contexto económico político nacional e internacional.

La actividad emprendedora en Argentina tanto en hombres como mujeres aumenta con el nivel educativo.

El 32% de los encuestados calculan que necesitarán entre U\$S 3.000 y U\$S 10.000 para comenzar su emprendimiento. EL 48% de los emprendedores estima que aportará todo el capital necesario y que en promedio el nivel de inversión personal que harán será de U\$S 6000.

• Distribución por sectores de actividad emprendedora



• Uso de Tecnología disponible hace....

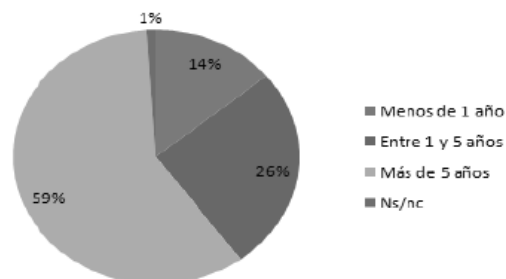


Ilustración D-10 Características de los nuevos emprendimientos en Argentina. Fuente: GEM 2009.



## E. Metodología de la investigación y trabajo de campo

---

### 1- ¿Paradigma Cualitativo o Cuantitativo?

Para llevar a cabo la presente investigación acerca de los emprendimientos femeninos en Argentina trabajaremos utilizando el paradigma cualitativo.

Fundamentación: el paradigma cualitativo se relaciona con la interpretación, esto es, generar, inducir y construir una teoría en base a toda la información recolectada y correctamente analizada.

El método cualitativo es comprensivo, y por ello puede aplicarse a análisis globales de casos específicos (experiencia personal de cada emprendedora), en tanto que el método cuantitativo es más parcial ya que estudia aspectos particulares o generaliza, pero de una sola perspectiva. Los instrumentos generalmente utilizados para realizar una investigación mediante un paradigma cualitativo son las encuestas y las entrevistas, es decir, son estudios desde la perspectiva de los sujetos estudiados. Cabe aclarar que nuestras dos fuentes más importantes para responder a las preguntas propuestas en esta investigación son mediante encuestas y entrevistas realizadas a las diferentes mujeres que desarrollaron un emprendimiento en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A su vez, se utilizará también encuestas como instrumento para analizar la potencialidad de las mujeres en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, otro de los objetivos de esta tesis.

El paradigma cualitativo se caracteriza por ser interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa. Este punto será clave para poder entender y conocer las características en la personalidad femenina desde su propio punto de vista. Tiene observación naturalista y sin control de la información. Además es subjetivo. La subjetividad implica que las respuestas obtenidas por nuestras entrevistadas y encuestadas siempre van a tener un sesgo de su personalidad e historia propia, lo cual va a resultar muy importante a lo que hace a nuestra investigación.

Por otro lado, tiene proximidad a los datos es decir, “perspectiva desde adentro”. Las preguntas están orientadas a las experiencias propias de las encuestadas y entrevistadas.

El paradigma cualitativo se fundamenta en la realidad, está orientado a los descubrimientos, es exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo. Es holístico y a su vez, asume una realidad dinámica, se tiene en cuenta la existencia de las diferentes realidades femeninas hoy en día.

## 2- Fundamentación de la metodología utilizada.

Existen diferentes tipos de métodos para analizar nuestros objetivos como lo son el estudio de casos, las metodologías de investigación exploratorias, descriptivas, explicativas y experimentales. En nuestro caso optaremos por utilizar la metodología descriptiva y explicativa, ya que son las más acertadas a nuestro tipo de investigación.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Nuestro objetivo se centra en describir cuáles son las características presentes en las mujeres emprendedoras de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el tipo de emprendimientos que las mismas desarrollan según su nivel y tipo de estudios, como así también el nivel de potencialidad de futuras emprendedoras, por lo cual, como se acaba de exponer, la metodología descriptiva es la correcta para analizar y describir nuestros propósitos. Por otro lado, la metodología explicativa nos servirá para poder explicar y relacionar los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas y de todo ello poder armar una conclusión que dé respuesta a los objetivos y preguntas planteadas.

Tabla E-1 Dimensiones de la Investigación.

CONSTRUCTOS	DIMENSIONES	INDICADOR	ANALISIS
Características personales femeninas	- Personalidad - Tipo de liderazgo - Situación laboral femenina	- Toma de decisiones - Actitudes y relación con sus empleados - Maneras de trabajar - Índices y estadísticas laborales femeninas	- Entrevistas - Encuestas - Teorías, Papers

Potencialidad femenina emprendedora en CABA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalidad</li> <li>- Actitudes</li> <li>- Perfil de líder</li> <li>- Estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actitudes frente a grupos de gente</li> <li>- Tendencia a resolver conflictos</li> <li>- Nivel de responsabilidad</li> <li>- Tipos de estudios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas validadas internacionalmente</li> </ul>
---------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------

### 3- Elección y justificación de los instrumentos de investigación.

#### a) Recolección de datos:

**Muestra de la población:** Como fue explicado con anterioridad, esta tesis se dividirá en dos partes claves. Por un lado tenemos la identificación de las características y cualidades personales que poseen las mujeres que se animan a emprender. Por otro lado, determinaremos qué nivel de potencialidad de mujeres emprendedoras se pueden encontrar en la Ciudad de Buenos Aires, y qué características son las que influyen en su perfil.

Para la primer parte expresada, el trabajo realizado sobre una posible base estadística de emprendedoras hubiera conllevado, aparte del problema del dimensionamiento del estudio, el problema metodológico en cuanto a trabajar con emprendedoras que *han/no han iniciado/continuado* su empresa, con lo cual se estaría haciendo un perfil confuso que incluiría competencias de empresarias que han tenido éxito y de aquellas que tal vez estén abandonando el negocio, por lo que se decidió pasar el cuestionario a aquellas mujeres que se encuentran en la fase temprana del emprendimiento (1 a 5 años de haberse iniciado el mismo).

Aquí surgió un importante problema a la hora de elegir la muestra. Nos encontramos ante la dificultad de identificar la población total de mujeres emprendedoras, las cuales serían muy difíciles de encontrar y de llegar a tener contacto con la totalidad de ellas. La imposibilidad de identificar numéricamente la población total impidió determinar el tamaño de la muestra y, en consecuencia, efectuar un muestreo probabilístico; de allí que se realizó un muestreo intencional donde la elección de las mujeres emprendedoras recaerá en los responsables de la investigación, intentando que estas representen a las mujeres del sector por ende se decidió realizar **seis** entrevistas a mujeres emprendedoras para poder identificar con mayor facilidad en sus propias palabras las características y cualidades que poseen. Y con dicha identificación, luego, realizar una encuesta a 24

mujeres emprendedoras para que se puedan sostener firmemente los datos que se obtuvieron con anterioridad. Volvemos a ratificar que, ante la imposibilidad de encontrar la medición exacta del total de las emprendedoras, hoy a la fecha se optó por la decisión de tomar un muestreo intencional.

Con respecto a la segunda finalidad de esta tesis, medir el nivel de potencialidad de las mujeres en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y las características que influyen para esto, la mediación del muestro de la población se simplificó al encontrarse con la posibilidad de identificar numéricamente la población total de mujeres y, en consecuencia, se pudo realizar un muestreo probabilístico, lo que arrojó una muestra de 384 mujeres. Si bien el muestreo fue intencional (se tomó a las mujeres en general, sean o no emprendedoras) debido a los motivos arriba explicados, el tamaño de la muestra se obtuvo mediante el uso de cálculos estadísticos, tomando como población total la cantidad de mujeres que residen en la Capital Federal (dato obtenido de la página web oficial del INDEC).

Para realizar dicho cálculo, antes de comenzar a encuestar a las mujeres, se recurrió a información brindada por el Instituto Nacional de Censos y Estadísticas de la Argentina con el objetivo de tener un nivel de confianza mayor para los resultados obtenidos. Dichos datos corresponden al último censo y se toma solamente a la población de mujeres mayores de 16 años en la ciudad autónoma de Buenos Aires, como puede observarse a continuación:

Tabla E-2 Población para determinar la muestra.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires.  
Población total por sexo, según edad en años simples.

Edad	Población total	Mujeres
<b>Total</b>	<b>2.890.151</b>	<b>1.560.470</b>
16-20	136.707	69.005
20-24	228.125	117.210
25-29	247.594	127.027
30-34	248.069	127.854
35-39	215.326	112.077
40-44	180.876	95.425
45-49	171.626	92.170
50-54	171.021	93.307
55-59	161.136	90.508
60-64	152.115	86.786
65-69	128.415	75.161
70-74	105.173	63.929
75-79	93.296	58.889
80-84	78.070	52.740
85-89	46.599	33.139
90-94	17.348	13.319
95-99	4.509	3.727
100 y más	661	556

1.312.829

**Nota:** la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle. Del total se eliminan las edades que no sirven para el cálculo de nuestra población

**Fuente:** INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Gracias a los datos brindados en el cuadro anterior y eliminando los rangos de datos no válidos para nuestra muestra se utiliza la siguiente fórmula estadística:

$$\text{Tamaño de la muestra (n)} = \frac{p \times q}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{p \times q}{N}}$$

Con probabilidades  $p=0,5$  y  $q=0,5$ , el error muestral de  $0,05$  y para un nivel de confianza de  $0,95$ ; una  $Z= 1,96$ . El valor de la población se obtiene de los datos del INDEC:  $1.312.829$  mujeres. Así la fórmula quedaría:

$$\text{Tamaño de la muestra (n)} = \frac{0,5 \times 0,5}{\frac{0,5^2}{1,96^2} + \frac{0,5 \times 0,5}{1312829}}$$

De esta manera, se determina que nuestra cantidad de encuestadas debe ser de  $384$  mujeres en la ciudad Autónoma de Buenos Aires.

#### **b) Elección del instrumento:**

Al ser una investigación descriptiva-explicativa se usará el estudio tipo encuesta, donde se determinará el estado de los fenómenos analizados y se comparará la situación existente con las pautas aceptadas.

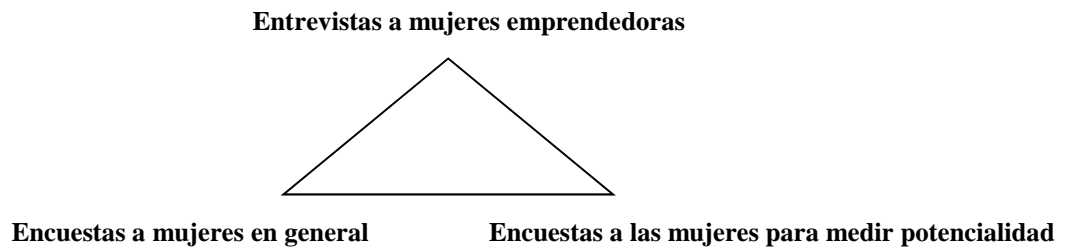
Comenzaremos con la realización de entrevistas personales a mujeres que estén llevando adelante emprendimientos realizados por propia iniciativa. Dichas entrevistas se realizarán a seis mujeres que tienen negocios de diversas ramas como marroquinería, prestación de servicios a empresas, realización de zapatos, servicios de entretenimiento, estudio de fotografía, cuidado de la salud a personas mayores y servicios de relaciones públicas. A rasgos generales se les preguntará: edad, tipo de negocio, nivel de educación, estado civil, el tiempo que lleva trabajando con el mismo, si posee empleados y si ha logrado situaciones problemáticas en conjunto, entre otras. (Para más detalle ver ANEXO 1, Modelo de entrevistas a mujeres emprendedoras).

Por otro lado, se indagará sobre información más detallada y profunda aprovechando los beneficios de la charla y la repregunta que son características de las entrevistas. Además de identificar qué fue lo que la llevó a desarrollar un negocio propio: la idea, la oportunidad o la necesidad, y si el negocio tiene relación con aquello que ha estudiado, entre otras cosas. A su vez, se considerará aquellas características que demuestran con las explicaciones de sus historias de emprendimiento nivel de responsabilidad, la perseverancia, nivel de aversión al riesgo, entre otras. (Para más detalle ver ANEXO 2, donde se transcribieron de manera textual las seis entrevistas realizadas).

Para complementar los datos recolectados, se realizarán encuestas a varias mujeres emprendedoras, a través de internet en páginas especializadas a emprendedores y mediante la realización en ferias en barrios de la ciudad, que ya tengan su proyecto en marcha con el objetivo de confirmar y validar la información que se obtenga de las entrevistas. El objetivo de realizar estas encuestas, como con las entrevistas, es conocer las características personales de las mujeres que se animaron a emprender y con esta información se buscará verificar la conexión entre su carrera elegida y el tipo de emprendimiento realizado (si es que existe). A su vez, se le realizarán preguntas para poder obtener su tipo de personalidad y asociarla con su clase de liderazgo. De manera general se preguntará en las encuestas los siguientes puntos: su edad, zona de residencia, su nivel de estudios y facultad a la cual pertenece su carrera, el grado de aversión al riesgo que tiene la mujer a la hora de realizar inversiones, el rubro en el cual se encuentra (o se proyecta para el futuro) su emprendimiento, la duración de su proyecto y cómo inició el mismo, el nivel de rotación de su personal contratado en el caso que tenga, entre otras cosas. (Para más detalle ver el ANEXO 3, Encuesta realizada a 24 emprendedoras). Cabe destacar que el cuestionario utilizado se basa en el método de medición de Likert el cual permite medir actitudes, dimensiones de la personalidad y otras variables psicológicas a través de una serie de enunciados, ante los que las personas encuestadas expresan su propia posición escogiendo una alternativa de respuesta entre las ofrecidas.

Por último, con el fin de cumplir la segunda parte de este proyecto, se realizará al mismo tiempo, mediante internet (a través de las redes sociales) y personalmente (en colegios, clases a la tercera edad), una encuesta validada y preparada por el “Center Entrepreneurial Management” de Nueva York a mujeres de 16 años en adelante (no deben ser emprendedoras) que residan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires para poder determinar el grado de potencialidad de emprendedoras que existen en la ciudad. Este cuestionario, extraído del libro “*PyME’s intuición y método*” de Alejandro Cardozo, brinda una serie de preguntas, aisladas entre sí, pero con puntaje en cada una de las opciones. Dependiendo de la elección de opciones que tenga cada una de las mujeres, la suma de los puntajes dará como resultado su probabilidad de ser una mujer emprendedora. Se realizó una pequeña adaptación según nuestras necesidades ya sea tanto en la cantidad de preguntas como en la suma de los puntajes finales. (Para más detalle ver ANEXO 4, encuesta realizada a 400 mujeres de la Ciudad de Buenos Aires).

Como se puede apreciar, se ha realizado con los instrumentos una triangulación de los mismos con el objetivo de validar, dar sustento y eliminar el sesgo de la información a obtenerse:





## F. Análisis de los Resultados

### 1- Mujeres emprendedoras

#### a) Entrevistas

#### i) Análisis Entrevistas

Se realizaron seis entrevistas a mujeres que desarrollaron su propio emprendimiento y que, a la fecha de hoy, continúan con él.

Cinco de ellas nos abrieron las puertas de sus instalaciones para contestarnos todas las preguntas que tuviéramos y para que conociéramos el lugar en que desarrollan sus actividades, y la sexta, por una cuestión de dificultad horaria, nos respondió vía e-mail.

Se les preguntó en base al modelo confeccionado de entrevista (ver ANEXO 1), pero no se realizó textualmente en cada caso, ya que al ser personalmente, la conversación llevaba por caminos distintos explotando las características que nos parecían más llamativas en cada situación.

A continuación se expondrá un cuadro con los aspectos más relevantes de las características y cualidades a considerar de cada entrevista realizada:

Tabla F-1 Conclusión Entrevistas.

	En compañía	Partner Communication	Peweb	Visceral	Cada Paso Cuenta	Xandy
<b>1) Rubro del emprendimiento</b>	Servicios	Servicios	Comercial	Comercial	Servicios	Servicios
<b>a. Emprendimiento</b>	Actividades para personas mayores	Representación de empresas	Marroquinería	Zapatos de Mondongo	Actividades para empleados	Estudio fotográfico
<b>2) ¿Qué la llevo a emprender?</b>	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad	Oportunidad
<b>3) Nivel y tipo de estudios</b>	Universitario / Posgrado Completo	Universitario Completo	Universitario	Universitario	Universitario	Universitario
<b>3.1) Carrera</b>	Marketing, Relaciones Institucionales	Relaciones Públicas	Arquitectura	Diseño Industrial	Abogacía / Economía	Abogacía / Curso Fotografía
<b>3.2) ¿Se relaciona con su emprendimiento? Del 1 al 5. 1 poco y 5 mucho.</b>	1	5	3	3	1	2

<b>4) Empleados</b>	Si	Si	Si	No	Si	No
<b>4.1) Relación con los empleados</b>	Al principio conflictiva, después buena	Muy buena	Buena	-	Buena	-
<b>5) Manera de resolver los conflictos (autoritaria, directiva, democrática, etc.)</b>	Delegan los conflictos menores, se encargan de los más complejos.	Toman sus propias decisiones pero escuchan las opiniones de sus empleados	Toma sus propias decisiones	Toma sus propias decisiones	Toma sus propias decisiones	Escuchan opiniones
<b>6) Tipo de liderazgo</b>	Mezcla de Directivo - Democrático	Democrático	Autoritario	Autoritario	Autoritario	Democrático
<b>7) ¿Cuánto arriesgó por su negocio? Del 1 al 5. Tomando 1 poco y 5 mucho.</b>	4	3	1	5	3	2
<b>8) ¿Tuvo conflictos por ser mujer?</b>	No	No	No	No	No	No
<b>9) Casada/soltera, con hijos</b>	Soltera	Casada	Soltera	Soltera	Casada con hijos	Casada
<b>10) ¿Lanzó el emprendimiento sola/con socios?</b>	Con socios	Con socios	Sola	(Sola al principio y luego de dos años con socio)	Con socio	Con socio
<b>10.1) Sexo del socio, si posee</b>	Mujer	Mujer	-	Hombre	Mujer	Hombre
<b>11) Importancia de los concursos emprendedores. Del 1 al 5. Tomando 1 poco y 5 mucho.</b>	5	2	1	5	5	1
<b>12.) ¿Considera que tenía habilidades al momento de emprender? Del 1 al 5. Tomando 1 poco y 5 mucho.</b>	1	4	5	3	3	2

## ii) Conclusión Mujeres emprendedoras:

Con respecto a las seis entrevistas realizadas, podemos llegar a la conclusión de que, en todos los casos se trata de mujeres que realizaron estudios universitarios (Arquitectura, Diseño Industrial, Relaciones Públicas, Relaciones Institucionales, etc.),

terciarios (Curso de Fotografía) y hasta Postgrados (Marketing y Comunicación). Por lo cual, entendemos que estas mujeres primero decidieron darle a su vida la seguridad de contar con un título universitario, para poder asegurarse en sus habilidades, un futuro con trabajo y buen pasar económico, pero luego, cada uno de sus emprendimientos tomó caminos diferentes a lo que ellas habían estudiado (Vida saludable, Recreación de gente adulta, Agencia de prensa, Marroquinería, Zapatos de Mondongo, Parque temático-fotográfico). Cada una de las entrevistadas nos confirmó que, sin duda, a pesar de no haber realizado emprendimientos directamente relacionados con sus carreras, sus estudios les sirvieron para determinados aspectos de sus proyectos. Ya sea desde cómo lanzar el proyecto, cómo buscar empleados calificados, hasta la realización del plan de negocios o la incursión a concursos de emprendedores.

De las mujeres entrevistadas, cuatro de ellas se encontraban solteras y sin hijos a la hora de realizar el emprendimiento, y lo hicieron justo después de acabar sus estudios universitarios y luego de haber probado suerte trabajando en relación de dependencia en distintas actividades. Sólo dos de ellas tenían más de 37 años a la hora de emprender, eran casadas y con hijos; y ya una de ellas tenía hijas que también ayudaron con el armado del proyecto. Esto nos demuestra que, en primer término, las mujeres decidieron realizar sus propios proyectos para sentirse libres de trabajar en dependencia de alguien y poder demostrar su propia capacidad a la hora de realizar un negocio y autoabastecerse. Querían demostrar su fortaleza y determinación, y manejar sus tiempos de acuerdo a sus necesidades, para no tener que cumplir los horarios rutinarios de un trabajo de oficina. Si bien, cada uno de estos emprendimientos cuesta mucho esfuerzo y hay que invertir demasiado tiempo en el inicio para que funcione, se haga conocido y comience a tener ganancias, es mucho más motivador para estas mujeres el hecho de trabajar para un negocio propio, en una actividad que a ellas le gusta ya que se sienten más parte de él. El hecho de que la mayoría no tenga hijos y esté soltera, le da a la mujer una mayor disponibilidad horaria, ya que no tiene que cuidar de sus hijos ni tiene que administrar sus tiempos con respecto a ellos. Puede dedicarse a pleno al proyecto, ya que es su mayor responsabilidad en ese momento. Una vez que la mujer se casa y tiene hijos, la disponibilidad horaria se ve muy limitada. En el caso de una de las mujeres que tenían hijos, sus hijas ya eran grandes y pudieron ayudar en el armado del proyecto (Estudio fotográfico), por lo cual no fueron una limitación, sino una ayuda. También lo fue el hecho de que el marido decida asociarse al proyecto, ya que ambos se pudieron abocar completamente a él. Por el contrario, en el caso de la otra emprendedora que ya

tenía familia, su hijo era muy pequeño y debió ajustar sus horarios dedicados a su emprendimiento a los horarios de su hijo, pero que aun así, no le resulto demasiado inconveniente. Estas mujeres desatacan que uno de los puntos a favor que tiene emprender un propio negocio de manera individual, es la posibilidad de tener horarios totalmente flexibles, donde ellas mismas arman su día a día combinando su vida personal con su vida profesional.

Con respecto a las habilidades para el negocio, la mayoría de las mujeres entrevistadas coincidió en que, si bien no eran expertas en el negocio que estaban lanzando, sentían que tenían la iniciativa y el valor de poder aprender sobre el tema y llevar el negocio a sus espaldas. Sabían que tenían las habilidades que necesita todo emprendedor para luchar por hacer crecer su idea de negocio.

Para todas ellas, el simple hecho de ser mujer no fue una traba a la hora de emprender, aunque son muy conscientes que nunca viene mal una mirada masculina a la hora de tomar algunas decisiones ya que creen que los hombres son más prácticos y directos, y las mujeres le dan más vueltas a los asuntos, son más cautas y dedican más tiempo en pensar cada una de las opciones que poseen.

Con respecto a los socios, tres de ellas (Cada paso cuenta, Partner communication, En compañía) decidieron lanzar el emprendimiento con una amiga o conocida que se sentía atraída por la idea de negocio, que le gustaba la actividad y que también dedicaba todo su tiempo y energía en que el proyecto salga adelante. En uno de los casos, de cuatro socias, sólo sobrevivieron dos por cuestiones de tiempo, o de pocos ingresos al inicio del proyecto. Otras dos emprendedoras (Visceral, Marroquinería) lo lanzaron solas, ambas contaban con la ayuda de las empresas de sus padres que les dieron los contactos necesarios para poder iniciar el proyecto. Y por último, una de ellas (Estudio fotográfico) contó con la ayuda de su familia.

Los socios, para estas mujeres emprendedoras, son muy importantes, no sólo porque tienen alguien que les de ayuda económica, sino que cuentan con otras personas que poseen otras ideas nuevas para poder tomar las decisiones e ir decidiendo el rumbo del emprendimiento. Es necesario para las personas poder discutir cada una de las posibilidades que se le presentan al proyecto con otros, para evaluar las chances que hay y no tomar decisiones apuradas que puedan causar daños a futuro.

El motivo por el cual emprendieron estas mujeres, en ninguno de los casos fue por necesidad propiamente dicha. Si bien, todas las personas necesitan de un ingreso para poder vivir, estas mujeres no se sentían con la necesidad económica de emprender, sino

que vieron una oportunidad en el mercado de algo que a ellas les gustaba o les parecía interesante y se atrevieron a realizarlo. También, una parte de la oportunidad que vieron en el mercado, se encuentra apoyada por el hecho de querer sentirse independientes, no sólo de sus padres o parejas, sino como una autorrealización propia, el hecho de crear algo que les permita llevar una vida digna.

A la hora de empezar, todas coincidieron en que lo más difícil eran los problemas económicos. Los primeros años son difíciles en los emprendimientos ya que no se puede tener la seguridad de obtener un sueldo mensual. El negocio va creciendo poco a poco, ya que hay que trabajar duro para que sea conocido por la gente. Por lo cual, absorbe mucha energía y tiempo de los que lo llevan adelante. Los primeros meses hay que invertir mucho más dinero del que el negocio da, suele ser pérdida todo el primer año, pero una vez que el negocio se establece firmemente, comienzan el crecimiento y las oportunidades.

Todas las emprendedoras entrevistadas contaban con menos de cinco empleados. Esto se debe a varias razones. En primer lugar, que los emprendimientos no sólo se encuentran dentro de sus primeros años, sino que también son de tamaño pequeños y por la envergadura que poseen no necesitan de otras personas y sus emprendedoras pueden llevarlos adelante sin demasiada necesidad de ayuda extra. En segundo lugar, dos de los emprendimientos tercerizan sus actividades (Cada paso cuenta y En compañía), ya que contratan a expertos tanto para dar las charlas informativas como para realizar las actividades de ejercicios. Esta decisión hace que no tengan tantos empleados en relación de dependencia, sino que son contratados externos, lo cual tiene aspectos tanto positivos como negativos. Lo positivo es que no cuentan con costos fijos mensuales, que es lo que más intentan disuadir las emprendedoras por el tamaño de su empresa y el nivel de sus ingresos. Lo negativo es que estas personas no están realmente comprometidas con el negocio, ya que no forman parte directamente de él, por lo cual en ambos casos estas mujeres han tenido que ir cambiando a los especialistas ya que no se tomaban el trabajo con la seriedad que se merece.

Para todas ellas, la relación con sus empleados y tercerizados es muy importante, es necesario tener buena comunicación para poder transmitir claramente la idea del negocio para que cada uno se sienta parte y tenga la misma visión a futuro para el camino del proyecto. Si las personas dentro del mismo tienen objetivos distintos, es posible que afecte a la vida del negocio. Por lo cual, eligen gente que tenga ganas de trabajar y se aboque al negocio, no importa que no tengan los estudios relacionados con

el tipo de negocio, o que no sean expertos en el tema. Todo puede aprenderse, pero el compromiso con el trabajo es algo con lo que no todas las personas cuentan.

Estas mujeres creen que es muy importante contar con un buen ambiente laboral, donde las personas se sientan a gusto trabajando y donde exista una comunicación fluida. Cuatro de ellas buscaban sin duda crear un proyecto que tenga un ambiente laboral más armonioso que el que encontraron en sus trabajos en relación de dependencia. De todas formas, las ganancias son las que a fin de cuentas impulsan a la creación del proyecto como fin último. El ambiente y la duración pronosticada para el proyecto son importantes, pero si el negocio no genera ganancias, es imposible su buen funcionamiento en el tiempo.

Si bien dejan ser partícipes a los empleados para que aporten ideas para el negocio, tanto en “Cada paso cuenta”, en “Partner Communication” como “En compañía”, son las emprendedoras quienes toman las decisiones finales del negocio. En “En compañía”, dejan que, en primera instancia en caso de conflicto, sean los expertos los que resuelvan los problemas con los clientes, pero si es un tema más complejo, intervienen ellas. Tanto las chicas de “Visceral” y “Marroquinería” toman sus decisiones por cuenta propia, pidiendo opinión a sus compañeros de trabajo que pasaron a formar parte de la sociedad de la compañía.

Todas las emprendedoras demostraron una aversión al riesgo media, todas ellas aportaron todo su tiempo, esfuerzo, energía en el proyecto, y aportaron sus ahorros para conseguir los materiales e infraestructuras necesarios para que funcione. Pero, si bien dedicaron todo al proyecto, también fueron precavidas al ir estudiando el mercado, empezando de a poco, con algún socio que los ayude o con algunos clientes que ya se aseguraron que tendrían a la hora de emprender.

Para todas ellas, los concursos de emprendedores, ya sea de la Ciudad de Buenos Aires, propio de las universidades o internacionales, son de gran ayuda para los primeros pasos del proyecto. Ya que muchos de ellos brindan ayuda económica al emprendedor que recién comienza, sirven para hacer conocida a la empresa y facilitan el contacto con otros emprendedores para lograr la ayuda mutua en cada proyecto particular, ya que son los mismos emprendedores los que se aconsejan por los posibles caminos a tomar. Cuatro de las mujeres encuestadas participaron de estos concursos y fueron finalistas o ganadoras de ellos, lo cual nos demuestra que son muy útiles tanto para hombres o para mujeres que decidan emprender.

Por otro lado, se realizó un Osgood para poder medir dos variables de gran importancia a nuestro análisis: el tipo de liderazgo y la relación con sus empleados que presentaron las mujeres entrevistadas. Como se puede ver en la figura al pie, la mayoría de dichas emprendedoras se encuentran en el área superior derecha del gráfico. De esto se puede deducir que las mujeres presentan mayoritariamente una buena relación con sus empleados (en el caso de aquellas que tienen) y que, a su vez, esta buena relación tiene conexión con el tipo de liderazgo que ellas ejercen para con su equipo de trabajo. Este liderazgo es de tipo Democrático en su mayoría, es decir que las mujeres se toman su tiempo para escuchar a los demás, generan confianza, respeto y compromiso en el ambiente de trabajo. Deja que los propios empleados opinen acerca de temas relacionados directamente con sus tareas diarias pero ellas siempre son las que tienen la palabra final y quienes toman las decisiones. Mantienen alta la moral de sus compañeros y empleados. La gente que lidera de manera democrática tiende a ser muy realista acerca de lo que puede o no puede cumplirse. Si bien es un tipo de liderazgo “lento” en cuanto a la precisión y rapidez de la toma de decisiones (muy característico en la personalidad femenina), este estilo es ideal cuando el líder está inseguro y necesita de nuevas ideas y opiniones, necesita la guía de empleados hábiles. Como se puede apreciar en la imagen, las emprendedoras de los proyectos Cada Paso Cuenta, Partner Communication y En Compañía son las que más se caracterizan con el estilo arriba mencionado.

Por el contrario, el gráfico también muestra que dos de los emprendimientos (Xandy y Visceral) tienen una relación poco buena con respecto a sus empleados aunque las mujeres de dichos negocios tengan un liderazgo que tiende a ser democrático. Esta minoría se debe, no por el estilo de liderazgo que ellas ejercen, sino por malas experiencias pasadas y falta de compromiso por parte de empleados que tuvieron en un inicio (léase el ANEXO 2), por lo cual esta minoría no es representativa.

Para terminar este análisis, se llegó a la conclusión de que las mujeres emprendedoras ejercen un liderazgo democrático y la relación que establecen gracias a este tipo de liderazgo “integrador y humano” con sus empleados es muy buena.

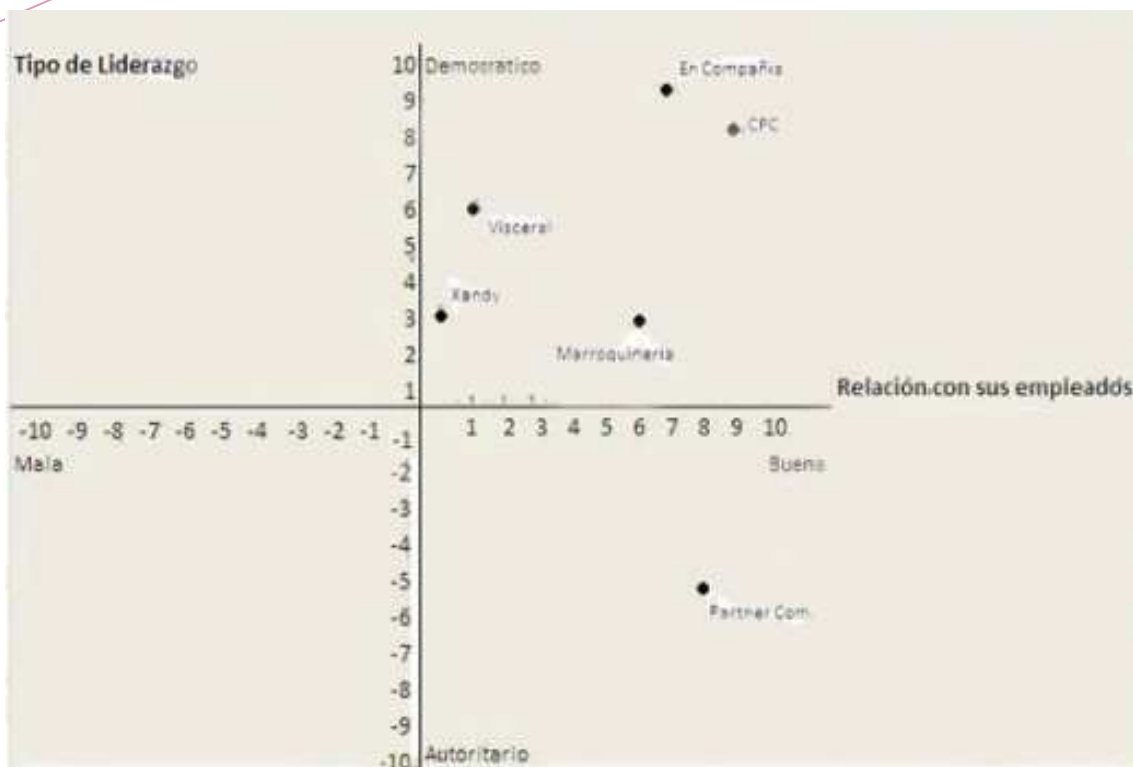


Ilustración F-1 Osgood de Entrevistas.

## b. Encuestas emprendedoras

### i. Análisis Encuestas

Para confirmar y validar los datos recolectados en las entrevistas, se realizaron encuestas (ver ANEXO 3) a 24 mujeres emprendedoras.

Los datos obtenidos pueden verse reflejados en forma resumida en el cuadro que se muestra a continuación:

Tabla F-2 Resultado encuesta emprendedoras en Ciudad Autónoma de Buenos Aires

		Rtdo.
Rango de edad al momento de emprender.	18-25	3
	26-35	11
	36-45	9
	46-55	1
	56 o más	0
Grupo familiar.	Soltera	13
	Casada	3
	Soltera con hijos	2
	Casada con hijos	6

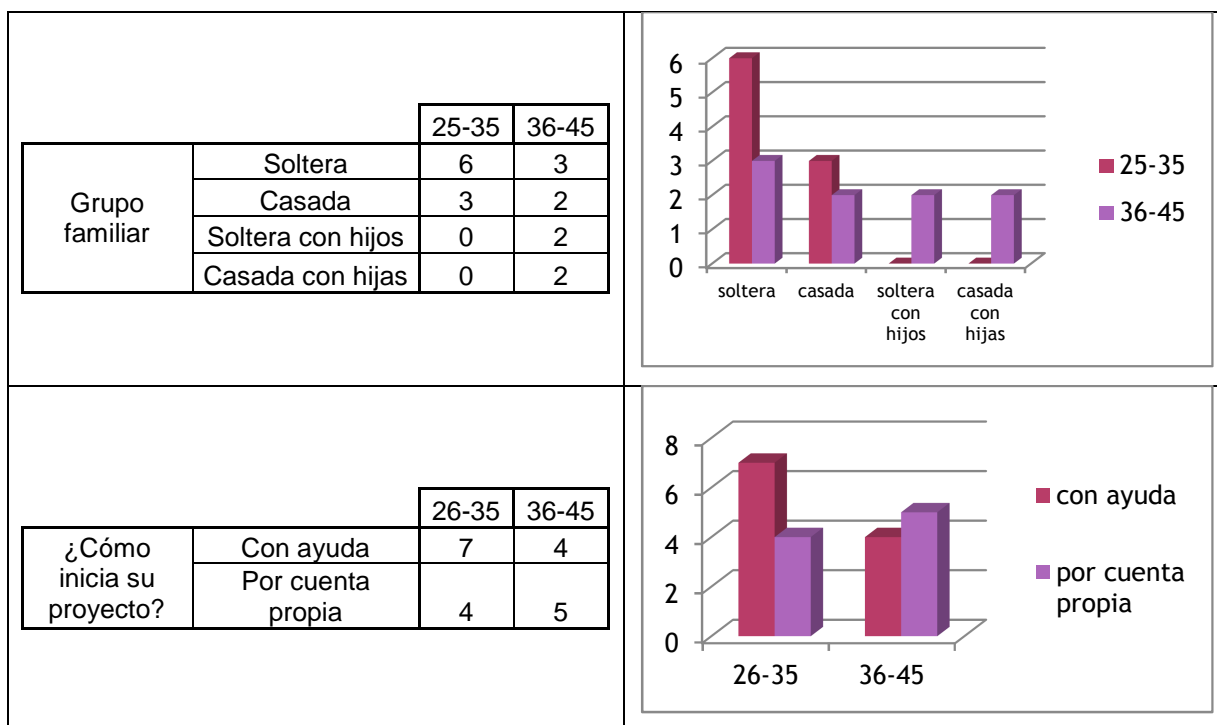


Nivel de estudio al momento de emprender.	Primario	0
	Secundaria	7
	Terciario	7
	Universitario	8
	Posgrado	2
Situación de estudios al momento de emprender.	Completo	20
	Incompleto	4
En caso de haber estudiado en la universidad, seleccione facultad.	Ciencias Económicas	1
	Administración y negocios	5
	Ingeniería y exactas	1
	Jurídicas y diseño	3
¿Se relaciona con su emprendimiento?	Si	8
	No	16
Motivo de emprender	Oportunidad	10
	Necesidad	0
	Por horarios	2
	Busca independencia	0
	Buscaba equilibrio personal y laboral	4
	Oportunidad y por horarios	0
	Necesidad y buscaba independencia	2
Oportunidad y buscaba independencia	5	
Rubro al que se dedica su emprendimiento	Servicio	10
	Comercial	14
	Tecnología	0
¿Cómo inició su proyecto?	Con ayuda	14
	Por cuenta propia	10
En caso de ser ayudado, seleccione género de los socios	Mujeres	12
	Hombres	2
Cantidad de sus empleados	0	14
	1-5	9
	6-10	1
En caso de poseer empleados. Seleccione del 1 al 5, siendo 1 mala y 5 muy buena la relación laboral.	1	0
	2	0
	3	0
	4	4
	5	6
En los últimos 3 años, ¿cuántas personas se desvincularon?	0	22
	1-5	2
	6-10	0
¿Qué trabas debió superar al comenzar el emprendimiento?	Económicas/financieras	24
	Gubernamentales	0
	Discriminación por género	0

Marque del 1 al 5. Siendo 1 poco y 5 mucho. ¿Cuánto benefician los concursos / planes para emprendedores?	1	1
	2	3
	3	12
	4	2
	5	6
Frente a un conflicto	Escucha opiniones	15
	Delega	0
	Toma decisiones	9
En su emprendimiento prioriza...	ganancias	11
	ambiente laboral	10
	duración del proyecto	3
Marque del 1 al 5. Siendo 1 poco y 5 mucho. Cuán importante es el ambiente laboral para usted	1	0
	2	0
	3	3
	4	8
	5	13
Si usted concurre a un hipódromo en el cual pueden efectuarse las siguientes apuestas, ¿cuál sería su elección?	Una apuesta doble que le permitirá una ganancia sensacional; un golpe espectacular	3
	Una apuesta donde la probabilidad sea de 10 a 1	2
	Una apuesta donde el margen de probabilidades sea de 3 a 1	8
	Una apuesta en la que el margen de probabilidades sea de 2 a 1 (es decir el favorito)	11
Marque del 1 al 5. Siendo 1 poco y 5 mucho. Cuan responsable se ve frente a su proyecto.	1	0
	2	0
	3	3
	4	8
	5	13
¿Hace cuántos años lleva este proyecto?	1	3
	2	8
	3	7
	4	2
	5	3
	6	1

Como podrá verse en el cuadro anterior, las edades en las que mayores emprendedoras se encuentran son de 26-45. Sin embargo, se ha analizado que los rangos anteriores no influyen en los aspectos que se han querido estudiar. Solamente se ve influencia en su estado civil y en cómo desarrolla el emprendimiento, si por cuenta propia o con ayuda como demostraremos en los gráficos de barra a continuación:

Tabla F-3 Influencia de rango edad en otras variables



## ii. Conclusión Encuestas Emprendedoras

Con la ayuda de las encuestas realizadas se validan los datos obtenidos en las entrevistas. En estas encuestas, se obtuvo que la mayor parte de emprendedoras argentinas se encuentran en el rango de edad de 26 a 35 años y son solteras. Estas características suelen ser las más alentadoras para trabajar de manera independiente.

En cuanto a la materia de estudios, la mayoría de las encuestadas corresponde al nivel universitario completo, donde las carreras predominantes corresponden a las facultades de Economía y Negocios y Jurídicas y Diseño, en segundo lugar. Pudimos comprobar que mayoritariamente el tipo de estudios que tienen las mujeres emprendedoras no suele estar relacionado con el tipo de negocio que llevan adelante. Se supo que el rubro emprendido por las mujeres en su mayoría corresponde a “rubros femeninos” como lo son: indumentaria, textil, zapatos, marroquinería, arte, diseño, gastronomía, estética, fotografía, etc.

Asimismo, muy por el contrario a lo que expone el reporte del GEM en el año 2009, las mujeres que llevaron adelante su propio emprendimiento lo hicieron por oportunidad

y no por necesidad (relacionado con la crisis que se vivió en el país en el año 2001 y con los años que llevó la mejora de la economía y las oportunidades).

Por otro lado, se descubrió que las mujeres suelen buscar ayuda al lanzarse de manera independiente y se deciden por trabajar con socios. Estos socios no son nada más y nada menos que otras mujeres. La mayoría prefiere iniciar un negocio y trabajar con otras mujeres en vez de hacerlo con hombres.

En lo que respecta al liderazgo que ejercen las mujeres emprendedoras, se observó que es un liderazgo motivacional, donde se tiene en cuenta a las personas que se encuentran en el equipo de trabajo. Si bien la mayoría de las mujeres encuestadas no cuenta con empleados actualmente, hay algunas que sí los tienen pero en baja cantidad (de 1 a 5 empleados). Aun así describieron que la relación con dichos empleados es “muy buena” y que en lo que duró su proyecto hasta ahora no tuvieron ninguna desvinculación de empleados con el mismo y en el caso de algunas encuestadas (la minoría de ellas) dijo tener desvinculaciones pero en muy poca cantidad (de 1 a 5 empleados aproximadamente). Se debe resaltar que ante en presencia de conflictos las mujeres son de escuchar opiniones antes de tomar decisiones. Esto es muy característico de ellas. Es por ello que no nos asombra descubrir que para el sexo femenino mantener un muy buen clima laboral es fundamental, gustan de crear un cómodo lugar donde trabajar, donde haya confianza, respeto por el otro y sobre todo se escuche a los demás.

En cuanto a lo que respecta al riesgo, las mujeres son lo suficientemente arriesgadas como para decidirse por emprender, sin embargo, no son arriesgadas al 100%. Esto se puede relacionar con su personalidad femenina, las mujeres suelen ser cautas y cuidadosas. Se arriesgan lo suficiente como para no perderlo todo.

Por otro lado, las mujeres se ven a sí mismas como personas responsables, que se ocupan de su emprendimiento. Esto concuerda con la teoría donde se puede confirmar que la personalidad femenina cuenta con rasgos positivos, que ayudan al negocio a salir a flote. Aun así, hay que tener en cuenta que las personas encuestadas tienen su proyecto en etapa temprana, con 2 o 3 años de duración hasta ahora.

## 2. Perfil Emprendedor

### a. Análisis Encuestas a mujeres de Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Con el fin de encontrar el nivel de potencialidad en las mujeres mayores de 16 años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se realizó, mediante distintos medios como lo son las redes sociales vía internet y personalmente en escuelas, una encuesta validada y preparada por el “Center Entrepreneurial Management” de Nueva York. Dependiendo de la elección de opciones que tenga cada una de las mujeres, la suma de los puntajes dará como resultado su probabilidad de ser una mujer emprendedora. Se realizó una pequeña adaptación según nuestras necesidades ya sea tanto en la cantidad de preguntas como en la suma de los puntajes finales. (Para más detalle ver ANEXO 4.). Como fue explicado en Capítulo E inciso c), el muestreo estadístico probabilístico dio como resultado que la encuesta debía ser realizada a 394 mujeres.

El resumen de los resultados obtenidos por cada una de las preguntas se expresara en el cuadro siguiente:

Tabla F-4 Resultados encuesta a mujeres potenciales

<b><u>PREGUNTA</u></b>	<b><u>RTDO</u></b>
<b><u>¿Cuál es su edad?</u></b>	
16-20	124
21-30	153
31-40	70
41-50	0
51 o mas	53

<b><u>¿Qué tipo de trabajo han desarrollado sus padres?</u></b>	
Los dos han sido trabajadores autónomos o por su cuenta casi toda la vida.	100
Los dos han sido trabajadores autónomos una parte de su vida.	51
Uno de mis padres ha sido trabajador autónomo la mayor parte de su vida.	86
Uno de mis padres ha sido trabajador autónomo en algún momento de su vida.	67
Mis padres nunca han trabajado por su cuenta.	96

<b><u>¿Ha sido usted despedido de un empleo?</u></b>	
Si, más de una vez.	45
Si, una vez.	52

No	303
----	-----

<b><i>¿Cuál es su estado civil?</i></b>	
Casada.	102
Divorciada.	33
Soltera.	265

<b><i>¿Cuál es su nivel de instrucción?</i></b>	
Primario.	10
Secundario.	126
Terciario/Universitario.	246
Maestría.	4
Doctorado.	14

<b><i>¿Cuál es su primera motivación para crear su propia empresa?</i></b>	
Para hacer plata.	205
Usted no desea trabajar para otro.	157
Para hacerse famoso.	12
Como una manera de gastar un exceso de energía.	26

<b><i>Describa su relación con aquel de sus padres que aporta o aportaba la mayor parte del ingreso familiar.</i></b>	
Cariñosa/confortable.	362
Competitiva.	14
Inexistente.	24

<b><i>Si usted concurre a un hipódromo en el cual pueden efectuarse las siguientes apuestas, ¿cuál sería su elección?</i></b>	
Una apuesta doble que le permitirá una ganancia sensacional, un golpe espectacular.	96
Una apuesta donde la probabilidad sea 10 a 1.	55
Una apuesta donde el margen de probabilidades sea de 3 a 1.	90
Una apuesta en la que el margen de probabilidades sea de 2 a 1 (es decir, el favorito).	159

<b><i>Mencione los elementos que usted considera necesarios y suficientes para lanzar un negocio.</i></b>	
Dinero.	79
Clientes.	42
Una idea o producto.	116
Motivación y trabajo duro.	163

<b><i>Si usted fuera un talentoso jugador de tenis y tuviera la chance de jugar contra un jugador profesional de primer orden, ¿qué haría?</i></b>	
Rechazar la oferta porque el podría vencerlo.	30
Aceptar el desafío pero no apostar dinero.	284
Apostar una semana de salario a su victoria.	50
Indagar sobre las cotizaciones, apostar una fortuna e intentar vencer al campeón.	36

<b><i>¿Cuáles de los siguientes tipos de personalidad es el mejor preparado para convertirse en su brazo derecho?</i></b>	
Inteligente y enérgico.	359

Inteligente y perezoso.	5
No inteligente y enérgico.	36

<b><i>Si usted pudiera elegir, ¿cuál de las siguientes profesiones escogería?</i></b>	
Golf profesional.	33
Ventas.	94
Consultoría personal.	146
La enseñanza.	127

<b><i>¿Prefiere usted trabajar con un socio que es un viejo amigo suyo o trabajar con un extraño que es experto en su tema?</i></b>	
El amigo de muchos años.	276
El experto.	124

<b><i>¿En cuales ocasiones desea usted encontrarse con la gente?</i></b>	
Cuando tiene alguna cosa significativa para hacer.	102
Cuando usted puede hacer alguna cosa nueva y diferente.	91
Incluso en ocasiones en las cuales usted no tiene nada previsto.	207

<b><i>Cuando usted participa de juegos competitivos, ¿qué es lo que le preocupa inicialmente?</i></b>	
Como juega usted.	120
Ganar o perder.	94
Las dos cosas.	107
Ni una ni la otra.	79

Para encontrar el nivel de potencialidad se dividirá los puntajes obtenidos mediante la suma de cada respuesta dada en tres categorías, según el Center Entrepreneurial Management:

1. Puntajes mayores a 110, que expresan que las mujeres están aptas para emprender varios emprendimientos con un éxito rotundo (Referencia Verde).
2. Puntajes entre 80 y 110, significa que las mujeres poseen características y cualidades personales para emprender un proyecto, sin embargo estarían necesitando un socio o una capacitación propia (Referencia Amarilla).
3. Puntajes menores a 80, no contarían, al momento de realizar la encuesta, con las habilidades necesarias para desarrollar su propio emprendimiento (Referencia Rojo).

Los resultados obtenidos según los puntajes establecidos anteriormente son:

Tabla F-5 Nivel de potencialidad en mujeres de CABA

<u>Requisitos</u>	<u>Cantidad de personas</u>	<u>Porcentaje</u>	
Puntaje mayor de 110	6	1,50%	●
Puntaje de entre 80 a 110	173	43,25%	●
Puntaje menor de 80	221	55,25%	●
<b><u>Totales</u></b>	<b><u>400</u></b>	<b><u>100,00%</u></b>	

Si bien, con lo expresado en el cuadro anterior cumplimos con una parte de esta tesis que es evaluar el nivel de futuras emprendedoras en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que se ve reflejado en su tasa total que no llega al 45%, poseemos otro objetivo que es evaluar qué características influyen para lograr tener un nivel alto de potencialidad y que luego podrán compararse con las características estudiadas en las mujeres ya emprendedoras.

Para desglosar un poco más sobre los resultados obtenidos, analizaremos qué edades conforman los dos rangos de puntaje mayores a 80 (Verde y Amarillo).

Tabla F-6 Distribución de mujeres potenciales según rangos de edad

<u>¿Cuál es su edad? VERDE</u>		<u>¿Cuál es su edad? AMARILLO</u>	
16-20	1	16-20	9
21-30	0	21-30	90
31-40	4	31-40	46
41-50	1	41-50	12
51 o mas	0	51 o mas	16

Como vemos el nivel más alto de potencialidad se encuentra en las mujeres de 31-40 años (4 verdes y 46 amarillos), seguidas en un nivel menor, ya que deben complementarse con socios para lograr tener todas las habilidades necesarias, por el rango de 21-30 años (90 amarillos).

Antes de dedicarnos a analizar las mujeres de estos rangos de edad, haremos un análisis de 7 preguntas que consideramos que manifiestan firmemente las características personales de esta muestra.



Tabla F-7 Comparación de variables que reflejan características personales según rango de edad

<b>PREGUNTA</b>	<b>16-20</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51 o más</b>
<b><i>¿Qué tipo de trabajo han desarrollado sus padres?</i></b>					
Los dos han sido trabajadores autónomos o por su cuenta casi toda la vida.	35	41	17	6	7
Los dos han sido trabajadores autónomos una parte de su vida.	21	16	5	5	9
Uno de mis padres ha sido trabajador autónomo la mayor parte de su vida.	30	38	11	10	7
Uno de mis padres ha sido trabajador autónomo en algún momento de su vida.	12	23	22	1	10
Mis padres nunca han trabajado por su cuenta.	26	35	15	15	20

<b><i>¿Ha sido usted despedido de un empleo?</i></b>	<b>16-20</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51 o más</b>
Si, más de una vez.	11	6	12	9	16
Si, una vez.	12	11	22	9	7
No.	101	136	36	19	30

<b><i>¿Cuál es su nivel de instrucción?</i></b>	<b>16-20</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51 o más</b>
Primario.	3	1	2	0	4
Secundario.	58	11	28	19	36
Terciario/universitario.	63	141	35	10	8
Maestría.	0	0	1	3	0
Doctorado.	0	0	4	5	5

<b><i>¿Cuál es su primera motivación para crear su propia empresa?</i></b>	<b>16-20</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51 o más</b>
Para hacer plata.	66	84	27	13	28
Usted no desea trabajar para otro.	42	67	31	11	17
Para hacerse famoso.	4	0	5	3	3
Como una manera de gastar un exceso de energía.	12	2	7	10	5

<b><i>Si usted concurre a un hipódromo en el cual pueden efectuarse las siguientes apuestas ¿cuál sería su elección?</i></b>	<b>16-20</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51 o más</b>
Una apuesta doble que le permitirá una ganancia sensacional, un golpe espectacular.	35	29	16	9	16
Una apuesta donde la probabilidad sea 10 a 1.	19	17	13	10	6
Una apuesta donde el margen de probabilidades sea de 3 a 1.	23	39	15	6	13
Una apuesta en la que el margen de probabilidades sea de 2 a 1 (es decir, el favorito).	47	68	26	12	18

<b><i>¿Prefiere usted trabajar con un socio que es un viejo amigo suyo o trabajar con un extraño que es experto en su tema?</i></b>	<b>16-20</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51 o más</b>
El amigo de muchos años.	45	49	11	10	19
El experto.	79	104	59	27	34

<b><i>Cuando usted participa de juegos competitivos, ¿qué es lo que le preocupa inicialmente?</i></b>	<b>16-20</b>	<b>21-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>51 o más</b>
Como juega usted.	31	48	25	4	16
Ganar o perder.	30	35	18	11	11
Las dos cosas.	35	49	13	9	10
Ni una ni la otra.	28	21	14	13	16

La manera en que los padres de las encuestadas han desarrollado sus trabajos es importante de valorar ya que, en cierta manera, las experiencias de ellos influyen en la toma de decisiones de sus hijos. Los resultados verifican que las nuevas generaciones conviven con ambos padres que han trabajado casi toda su vida de manera autónoma, caso contrario sucede con las mujeres mayores de 41, que veían que sus padres trabajaban en constante relación de dependencia. El desarrollar sus propios emprendimientos, y más en el sexo femenino, es un fenómeno de las últimas décadas, y aquí se ve reflejado. En décadas anteriores se acostumbraba a las relaciones de dependencia, al cumplir un horario fijo y seguir órdenes de sus jefes. Actualmente, eso ya no es así, ya que se busca independencia horaria, el no seguir indicaciones y poder ser ellos mismos sus propios jefes.

Otro aspecto que influye en el momento de emprender es la experiencia laboral en relación de dependencia y cómo ha concluido ese trabajo. Las mujeres menores a 40 años en un gran porcentaje nunca han trabajado en relación de dependencia o, si lo han hecho, han cambiado muchas veces de empleo por diversas razones. Esto evidencia cómo con el correr del tiempo las costumbres varían: en años anteriores las mujeres trabajaban en relación de dependencia, preferían dicho tipo de trabajo retirándose de él solamente por despido. Las cifras encuestadas muestran que las generaciones de 16-30 poseen menos de 19% de despido mientras que las otras poseen casi el 50%. Ratificamos que las preferencias laborales se ven modificadas en las nuevas generaciones.

Al igual que las variables anteriores, el nivel de instrucción se ve influenciado por la generación. Las posibilidades que tienen las jóvenes de hoy en día no son las mismas que poseían unos 30 años atrás. A pesar de estas posibilidades, es una de las variables más importantes y más significativas ya que a partir de ella nace la confianza de la mujer en sus habilidades y creencia en sí misma.

A pesar de las variables citadas, existen otras que no se ven correlacionadas por la edad como ser la motivación y la aversión al riesgo. Las mujeres emprenden principalmente por la necesidad de plata, pero no deja de estar muy presente la motivación para no querer trabajar para otro. Contrario a lo expuesto, se debe tener presente que estas motivaciones disminuyen en las edades más elevadas reflejado por la posición económica que poseen, sin embargo, la plata es el motivador mayor. Con respecto al riesgo, se corrobora lo mencionado en el marco teórico donde autores

comentan que las mujeres son más precavidas al momento de emprender, meditan las circunstancias y no se animan a invertir si no están seguras del éxito.

Por último, la elección del socio es un tema muy delicado; si bien todas las edades han tenido una leve preferencia por la elección de un experto en el tema, en las edades de 16-20 años y 51 o más años, el amigo es una elección a considerar.

Luego de haber hecho el análisis de las características más sobresalientes de los diversos rangos de edad, consideramos que debía ser pertinente realizar una comparación entre las mujeres de 21-30 años de las 31-40 años debido a que son las dos categorías de edad con mayor nivel de potencialidad.

Para que el cotejo sea válido, se tomó aleatoriamente una muestra igual de cada rango de edad de las mujeres que han dado los mayores puntajes. En este caso, se extrajo una muestra intencional de 45 mujeres de cada rango.

De lo analizado consideramos que lo más adecuado para especificar son las diferencias que llevan a que las mujeres de 31-40 años tengan el nivel de potencialidad más elevado quedando las de 21-30 años por debajo de ellas. Motivo para el cual, se ha optado por mostrarlo mediante gráficos para simplificar visualmente la comparación.

Uno de los criterios más notorios que influyen para medir dicho nivel es la experiencia laboral y haberse encontrado desvinculado de la organización en la que se empleaba. Las mujeres con amplias experiencias laborales, tienen una gran facilidad para la comunicación interpersonal así como el trabajo en equipo, lo que ayuda a que al lanzar su propio emprendimiento puedan desarrollar un ambiente laboral pertinente a sus necesidades. Es necesario aclarar que el rango de 21-30 se ha orientado primero a desarrollar un nivel de estudio elevado motivo por el cual muchas de ellas no han trabajado nunca.

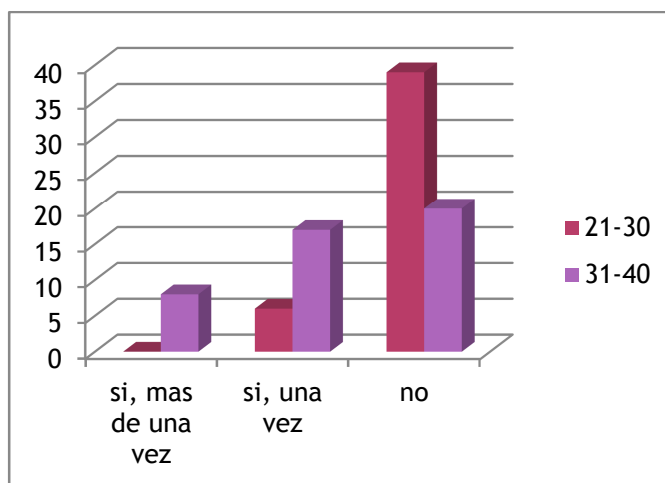


Ilustración F-2 Influencia experiencia laboral y despido en rango de 21-40 años

Como fue expresado las mujeres de 21-30 años han preferido orientarse primero a su nivel de instrucción que introducirse en el ambiente laboral. Si bien hay una diferencia notoria de niveles de educación, las mujeres de 31-40 compensan lo que no aprendieron en los libros, con la experiencia en el trabajo. Sin embargo, algunas de ellas se han especializado realizando doctorados y maestrías. Por ende, si bien su nivel de instrucción en algunos casos es menor, queda opacado por la importancia que brinda la experiencia laboral en el momento de desarrollar su propio emprendimiento.

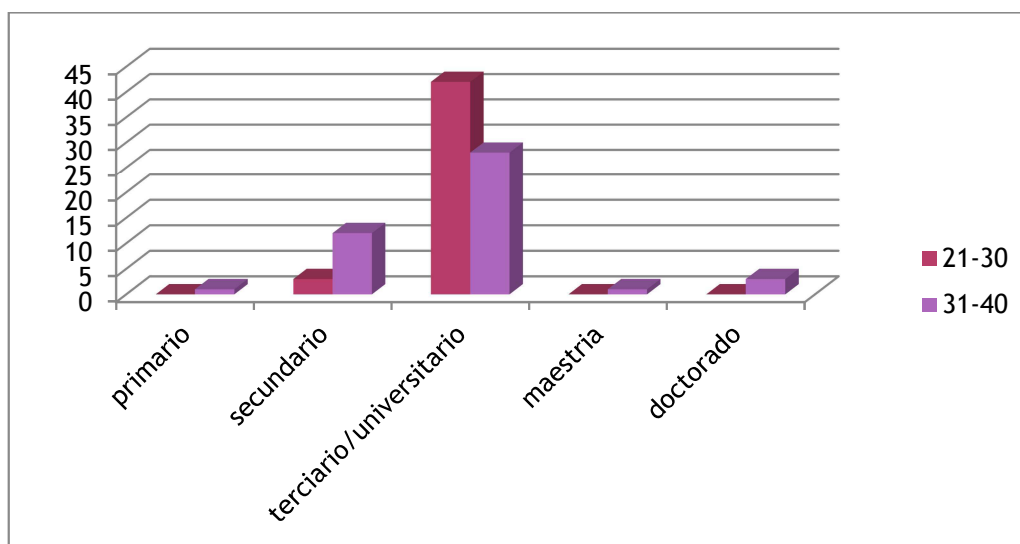


Ilustración F-3 Influencia nivel de instrucción en rangos de 21-40 años

Otro de los factores que trae como consecuencia una diferencia en el nivel de potencialidad entre los rangos, es la motivación por la que crean su propia empresa. Las

mujeres de menor edad tiene una estimulación provocada por el dinero, por el contrario las mujeres mayores de 31 al haber trabajado y al lograr un nivel económico adecuado, sumado a la experiencia de haber trabajado a las órdenes de otro, su motivación viene dada por buscar la independencia y no trabajar para otro. Poseen la necesidad de no depender de sus jefes.

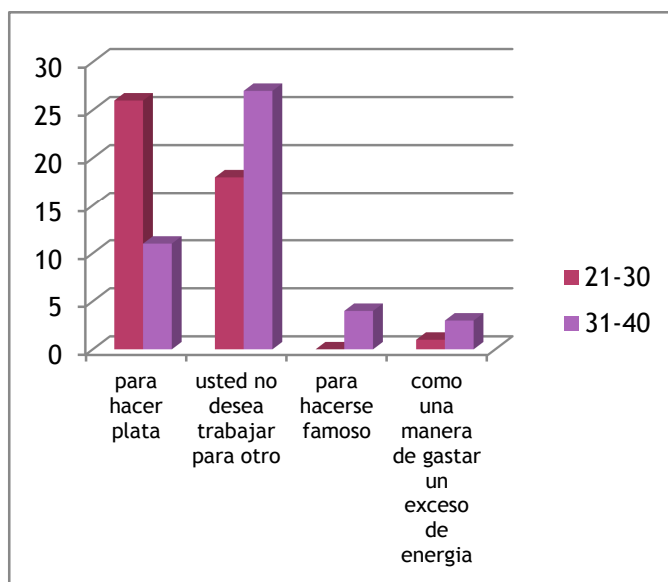


Ilustración F-4 Influencia de motivo de emprender en nivel de potencialidad. Rango 21-40

Por último para concluir esta comparación y análisis, no se puede dejar de mencionar la aversión al riesgo, la cual notoriamente va a hacer más elevada en las mujeres de 31-40, como resultado de que muchas de ellas ya poseen o están estableciendo una familia donde sus ganancias son extremadamente importantes. Si bien caso similar puede pasar en el otro rango de edad, su poco capital inicial, las fuerza a tener una aversión al riesgo menor.

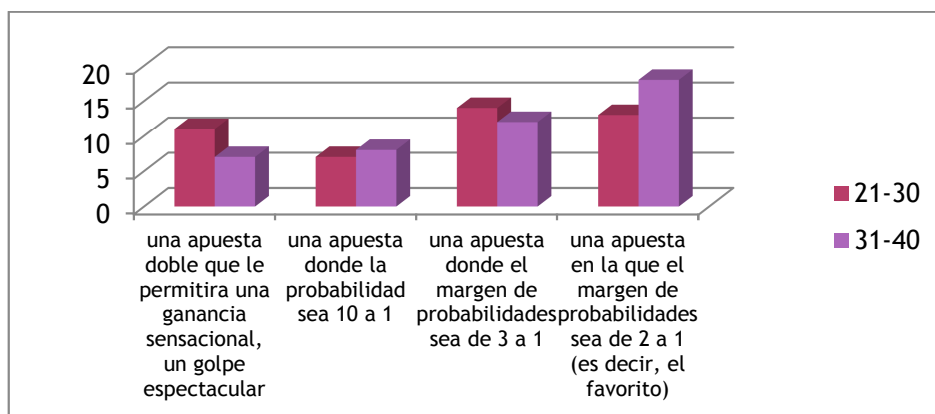


Ilustración F-5 Influencia aversión al riesgo en rango de 21-40 años

## **b. Conclusión Encuestas del Perfil Emprendedor**

Esta es una encuesta realizada por el “Center Entrepreneurial Management” y validada, la cual nos permite determinar la potencialidad de las mujeres a la hora de realizar un emprendimiento.

La encuesta fue realizada a un total de 400 mujeres que viven en la Ciudad de Buenos Aires. Las edades de las personas encuestadas varían desde los 16 años a más de 51, logrando un amplio parámetro para poder ver las diferencias entre los diferentes segmentos de edad.

Del total de la encuesta, obtuvimos que sólo 6 mujeres, es decir el 1,5%, serían capaces de lograr con éxito más de un emprendimiento por cuenta e iniciativa propia. De las seis mujeres, cuatro forman parte del segmento de 31-40 años, el cual corresponde al que la teoría nos indica que es el momento en que las mujeres lanzan sus propios negocios (37 años, ver capítulo 4). La otra persona se encuentra dentro del segmento de 41-50 años, lo que se explicaría debido a que a esta altura la mujer ya se encuentra en un estado de madurez tal en el que la experiencia, los estudios realizados y una familia ya bien establecida le conferiría la posibilidad de dedicar su tiempo para realizar los proyectos que tiene en mente. La última se encuentra dentro del segmento de 16-20 años, que si bien no es el segmento en que la mujer posee todos los recursos para realizar un negocio por cuenta propia, sí cuenta con ideas innovadoras y mucha energía, que son características muy valiosas de las mujeres emprendedoras por lo cual no es raro que haya obtenido este alto resultado.

El segundo nivel en cuanto a potencialidad, que indica que las mujeres tienen capacidades propias para poder emprender algún negocio con éxito, está formado por 173 mujeres, esto es un 43,25% de la muestra. Este dato indica que la mayoría de las mujeres de la muestra tendría las condiciones personales y la aptitud que se necesita para lanzar un proyecto por cuenta propia. Es decir, serían potencialmente emprendedoras en el futuro, siempre y cuando tenga un negocio en mente y las condiciones económicas sean propicias para llevarlo adelante. Dentro de este nivel, 46 mujeres forman parte del segmento de 31-40 años y 90 mujeres al segmento de 21-30 años, esto nos lleva a confirmar que las mujeres comienzan a realizar sus emprendimientos una vez que terminaron sus estudios, formaron una familia y tuvieron experiencia laboral quizás en relación de dependencia, lo cual las lleva a querer

formalizar sus propios proyectos. De las restantes, 12 mujeres forman parte del segmento de 41-50 años, 9 del segmento 51 o más y 16 de 16-20 años.

El resto de las mujeres no presentarían las condiciones para ser potenciales emprendedoras, o necesitarían de la ayuda de otra persona, un socio o inversor para tomar la iniciativa. Este nivel está conformado por 221 mujeres en la encuesta, el 55%. El segmento de mujeres que posee menos integrantes en este nivel es el de 31-40 años, conformado por 20 mujeres, seguido por el segmento de 41-50 con 24 mujeres, 44 mujeres para el segmento de 51 o más, continúa el de 21-30 años con 63 mujeres y, por último, 70 mujeres para el segmento de 16-20 años.

Estos resultados no hacen más que confirmar que la potencialidad de ser emprendedor, es mucho más fuerte en los segmentos que están dentro de 21 a 40 años de edad para las mujeres, y que las mujeres no presentan características fuertes de personalidad emprendedora de 16 a 20 años y a los 50 o más. En el primer caso, debido a la corta edad, a la poca experiencia ya sea en trabajos y en estudios sobre negocios, y en el segundo caso, debido a que a esa edad, la mujer ya tiene la vida más o menos resuelta y equilibrada y no tiene la energía y la voluntad de realizar un proyecto por su cuenta con la incógnita de no saber si va a funcionar o no.

Con respecto a las características que creemos que ayudan a crear un perfil emprendedor (experiencia laboral, estudios, aversión al riesgo, motivos para emprender), notamos que existen algunas diferencias entre los rangos de mujeres más potenciales (21-30 años y 31-40 años).

En lo que se refiere a experiencia laboral, las mujeres del rango mayor presentan un mayor porcentaje de despidos que se corresponde con lo que se acostumbraba en su época de conservar un trabajo hasta el momento en que sea despedida, caso contrario sucede en el rango de menor edad en que las mujeres suelen ir cambiando de trabajo, en busca de otras necesidades y experiencias y no esperan a ser despedidas para eso.

Con respecto a la formación, es mucho mayor el porcentaje de mujeres de 21-30 años que llegaron a cursar estudios universitarios en comparación al segmento de 31-40 años. Esto se debe a que, en años anteriores la mujer o no tenía la misma facilidad actual de acceder a estudios más elevados o no acostumbraba a hacerlo. Pero, como contraposición, podemos ver que es mayor el número de mujeres de 31-40 años que se abocan a realizar posgrados y maestrías de las carreras para poder especializarse.

En cuanto al motivo que las llevaría a realizar un emprendimiento, vemos que las mujeres del segmento de 21-30 años se inclinan mayormente a ganar plata, que es lo

que cualquier mujer joven desea para su vida y para garantizarse un buen pasar en el futuro. En cambio, las mujeres de 31-40 prefieren la tranquilidad de trabajar por cuenta propia y no depender de jefes u horarios inflexibles. Esto se debe a que ellas poseen mucha mayor experiencia laboral que las mujeres del segmento más joven, y como saben lo que cuesta complacer a sus jefes, prefieren ser artífices de sus propias vidas y rendir cuentas a ellas mismas.

Por último, con respecto al riesgo, vemos que el segmento de mujeres de 31-40 años es mucho más precavido con el dinero, prefieren apostar a lo seguro, estudiar bien el mercado, ver dónde van a invertir, cuánto les va a dar de ganancia, cómo va a funcionar. Tienen experiencia y saben lo que significa hacer mal un negocio, y pasar malos momentos económicos. En cambio, el segmento más joven, 21-30 años es mucho más arriesgado y prefiere apostar su dinero en aquello que le va dar mayores ganancias sin medir el riesgo de perder toda la plata.

Si bien los dos segmentos presentan diferentes características, son los rangos en que se luce una mayor potencialidad de emprender. Hay que tener muy en cuenta estas características, ya que también fueron observadas en las entrevistas realizadas por nosotras, lo cual nos resaltan los rasgos de las mujeres emprendedoras.



## G. Conclusión

---

Tomando todos los datos recogidos tanto en entrevistas como en encuestas, podemos concluir en que las mujeres suelen tomar la iniciativa de emprender en los casos en que se presente la oportunidad de realizar un negocio que tengan en mente, sin importar que esté o no relacionado con la carrera que hayan estudiado. Suelen emprender al terminar sus estudios, lo cual les permite dedicarse tiempo completo al nuevo proyecto, y luego también de haber tenido experiencia laboral como empleadas en relación de dependencia (aprovechando los conocimientos de “empresa” que el mismo les dejó), ya que esto las incentiva a lanzar sus proyectos para no tener que rendirle cuentas a nadie más que a ellas mismas.

Las mujeres lanzan sus proyectos como una forma de independizarse de su familia y mostrar que sus ideas pueden funcionar y ser rentables y que pueden lograr mantenerse sin ayuda de nadie. A su vez, buscan poder manejar sus propios horarios, para adaptarlos a su vida cotidiana, más aún cuando luego de iniciado el negocio, comienzan a tener hijos.

Se ha demostrado ampliamente que las mujeres valoran mucho más un buen ambiente laboral que el hecho de ganar mucho dinero y tener una mala relación con los compañeros todos los días. Ellas prefieren trabajar con personas que estén comprometidas con el trabajo, que aporten buenas ideas y que sean educados y con buena predisposición para el día a día. Las mujeres suelen ser más comprensivas, y les gusta escuchar al otro para tener nuevas opiniones e ideas sobre el proyecto, tanto cuando las cosas funcionan, como cuando van mal. Permiten la participación del resto, generan un ambiente más cálido, donde la gente pueda expresarse y conversar sobre lo que sucede, esto demuestra que poseen un liderazgo democrático.

Es muy importante que las mujeres sean perseverantes, enérgicas y que tengan ideas innovadoras y creativas para que los emprendimientos funcionen. Como vimos en cada entrevista, todos los emprendimientos son únicos, o al menos, difieren de los negocios “normales” que existen, y eso los hace llamativos y funcionales. Las mujeres presentan valentía y coraje para poder afrontar los primeros meses del negocio en que los resultados suelen ser negativos y el negocio da pérdida, no bajan los brazos y siguen luchando aun cuando el futuro rentable se ve lejano.

Si bien, el porcentaje de mujeres potenciales emprendedoras en nuestra encuesta nos dio en un 43%, es notable la diferencia que existe en la realidad entre las mujeres que trabajan en relación de dependencia que supera ampliamente a las que se animan a emprender. Esto quiere decir que, quizás por una cuestión cultural, o el hecho de no arriesgarse económicamente, las mujeres, a pesar de tener las características de emprendedoras, no suelen lanzar sus propios negocios en la vida cotidiana. El porcentaje de emprendimientos que surgen en la Ciudad de Buenos Aires está equiparado en hombres (48%) y mujeres (52%), esto nos demuestra también que no existe una diferencia o una traba por el sexo.

Las edades que presentan mayor potencialidad de ser emprendedoras se encuentra entre 31 a 40 años; seguidas por las de 21-30 años. Existen determinadas características que llevan a definir este nivel de potencialidad, entre las más relevantes encontramos la aversión al riesgo y el motivo de emprender. Sin dejar de lado, la formación educativa y la experiencia laboral que poseen y, como fue expuesto, una confianza en sí mismas tanto en sus habilidades como en las cualidades necesarias para lograr el proyecto con éxito. A su vez, influyen también aspectos como la formación familiar y la capacidad de trabajar en equipo, entre otras. Estas características se repiten, confirmando lo que se obtuvo en las entrevistas y encuestas a emprendedoras.

Por lo cual concluimos que se necesita perseverancia, coraje, energía, paciencia, innovación, adaptabilidad, creatividad y mucho esfuerzo y tiempo para emprender un negocio y para que éste funcione y llegue a ser rentable. La mujer debe arriesgarse pero nunca sin medir las consecuencias al respecto y siempre con un fin claro en mente.

## H. Anexos

---

### 1- Anexo 1: Modelo Entrevista emprendedoras

1. Nombre y apellido
2. Cuénteme de que trata tu emprendimiento
3. ¿Cuántos años tenías cuando comenzó a emprender?
4. ¿Casado o soltero? ¿Hijos?
5. ¿Qué estudios tiene? Considera que le sirvieron para emprender?
6. ¿Se veía con habilidades en este tipo de negocios? ¿Qué características propias creen que lo beneficiario?
7. ¿con qué conflictos se encontró? ¿económicos, políticas gubernamentales?
8. ¿Lanzo el emprendimiento solo o con otros?
9. ¿emprender por necesidad, oportunidad, autonomía/independencia, horarios o buscaba equilibrio laboral y familiar?
10. ¿Considera que los concursos de emprendedores pueden ser buenos?
11. ¿Tiene empleados? ¿Cuántos? ¿Cómo es su relación con ellos? ¿en los últimos 3 años cuantas personas se alejaron de tu proyecto, las causas?
12. Frente a un conflicto para solucionarlo
  - Escucha opiniones de otros
  - Toma sus propia decisión
  - Delega
13. En su emprendimiento, ¿qué prioriza?:
  - Ganancias
  - Duración del proyecto
  - Ambiente laboral
14. ¿Cuán importante es el ambiente laboral?

## 2- Anexo 2: Entrevistas realizadas

### a) Entrevista: “Cada paso cuenta”

#### Nombre y apellido.

Vanessa Pekerman y Luciana Bolzani.

#### Yamila: Cuénteme de que trata su emprendimiento.

Vanessa: Cada paso cuenta es un emprendimiento relacionado con la actividad física, pero visto desde el punto de vista de las empresas y desde la maximización de los movimientos diarios que las personas realizan. Se trata de volver un poco a los orígenes, que la gente sea más activa sin la necesidad de tener que ir a un gym, y después de un largo camino recorrido encontramos la veta hacia lo que es responsabilidad social y a que la forma de vida hoy ya no es o el trabajo o la casa, es una vía integrada donde la empresa tiene mucho que ver, ya que los empleados pasan en su trabajo más de la mitad del día.

#### Y: ¿Cuántos años tenía cuando comenzó a emprender?

V: Y mira, nosotras empezamos el negocio como hace casi dos años, un poquitito menos. Teníamos 33 y 35 años.

Luciana: Al principio costó un poquito más pero ahora ya hace un tiempo arrancó el negocio. Aparte el negocio va cambiando, el objetivo principal que es la salud y la educación para una vida saludable y activa siempre es el mismo pero con el tiempo va cambiando, tomando otras formas y uno se va ajustando y adaptando.

V: Si, uno tiene que ser flexible e ir adaptándose a los cambios.

L: Claro, porque por ejemplo uno empieza con una idea que es utilizar el podómetro y crear tips motivacionales, etc. pero cuando vas a la empresa te dicen mira que yo ya tengo gym in company, a mi me gustaría saber ya qué parte de mi presupuesto va para ahí cuánto apporto y cuánto bien le hago a mi empleado. Y bueno, ya que nosotras trabajamos con esas estadísticas les damos a ellos informes de investigación con todas las estadísticas. Al principio vos tenes que hacer un plan de negocios porque es muy

importante y te ordena tu negocio pero después surgen otras cosas que se van modificando sobre la marcha.

**Y: ¿Son casadas o solteras? ¿Tienen hijos?**

L: Si, somos las dos casadas y tenemos hijos.

**Y: ¿Tuvieron problemas para combinar lo que es la familia y el negocio?**

V: No, el emprendedor al que le gusta lo que hace lo maneja.

L: Yo desde mi parte, trabajaba horario completo en una empresa y ahora no, trabajo acá que es muchas más cómodo porque uno tiene otros horarios. Está bien, capaz una tiene que trabajar un sábado o viajar un domingo, trabajamos de noche, o capaz una viene más temprano y otra más tarde pero uno se va acomodando los horarios a los chicos y al ritmo que uno tiene.

V: También viajamos por un par de días nomas, pero viajamos mucho.

**Y: ¿Qué estudios tienen? ¿Consideran que les sirvieron para emprender?**

L: Abogacía y Licenciatura en Economía. Hicimos un curso de “desarrollo emprendedor” del Gobierno de la ciudad en la UADE y de ahí Damián nos anotó en el concurso TIC Américas, donde fuimos finalistas.

V: Una carrera siempre te da conocimientos desde algún punto de vista, por supuesto cada una tiene su modo de ver las cosas, influidas por una carrera. Uno tiene cierta facilidad o bagaje de conocimientos según la carrera que hizo. Quizás no parece, y más a simple vista uno puede pensar: ¡nada que ver! La actividad física con dos carreras universitarias, de estudio... y sin embargo si igualmente tiene que ver.

L: Para mí, tiene que ver con el objeto puntual que es la actividad física o la vida saludable y no tiene mucho que ver qué carrera elegiste, pero si sirve muchísimo (hablo de todas las carreras, pero en este caso hablo puntualmente como me siento yo) en cuanto al manejo de la empresa. Para el resto, uno contrata diversos profesionales según lo que se necesita, por ejemplo un nutricionista, un profesor de gym, un cardiólogo, lo que necesites. Pero en nuestro caso, para la empresa es súper importante la profesión de Vanessa y bueno, yo me siento muy cómoda con la mía también en lo que respecta al manejo de la empresa.

V: Si, aparte lo más importante es el equipo, ¿no? Y esto que es interesantísimo, de las carreras complementarias o de visiones completamente diferentes. Después puedes hacer

ropa, puedes fabricar zapatos o te puede interesar cualquier otra cosa, lo importante es que lo que estés haciendo te guste y bueno, después las carreras te dan esa ayuda en el resto ¿no?, en la mirada De.

**Y: ¿Se veían con habilidades en este tipo de negocios?**

L: Si, la verdad yo nunca lo había pensado pero sí, siempre hice cosas paralelas a lo que era mi trabajo que nada que ver. Hacía ferias, organizaba eventos, diversas cosas que me divertían.

En el caso de Vanessa también, ella también solía hacer cosas extra a su trabajo, que después lo dejó. De hecho, ella fue quien conocía lo del podómetro y empezó a pensar un poco lo que era la idea. Yo no la conocía a ella aunque vivíamos en el mismo barrio, nos conocimos por medio de una amiga en común. Cuando nos conocimos me contó sobre su idea y yo le había dicho que no tenía ni idea de deporte ni del uso del podómetro pero que me encantaba la idea así que decidimos darle para adelante al principio trabajamos part time pero después de 15 días decidimos dedicarnos full time porque sólo nos queríamos concentrar en una cosa, en mi caso no podía trabajar en el juzgado y a la vez estar acá (no sé el resto y no te digo que no se puede, solo te cuento mi caso) y le pusimos todas las fichas al proyecto.

**Y: ¿Con qué conflictos se encontró? (económicos, políticas, gubernamentales...)**

**¿Tuvieron obstáculos para emprender solo por el hecho de ser mujer?**

V: No, para nada. Siempre por ahí en algunos casos te puede beneficiar ser mujer o en otros no, depende de la persona que tengas adelante.

L: Nosotras dos estamos perfectas así como estamos pero en algunos casos la figura masculina ayuda, da como más seguridad. Pero depende del receptor, de la persona que está del otro lado ¿no?

V: Nunca nos sentimos discriminadas por el hecho de ser mujeres. Pero si uno reconoce que la parte buena de trabajar con hombres ya que son más prácticos o directos y la mujer tiene otra forma de ver las cosas y puede hacer muchas cosas a la vez, cosa que el hombre no, entonces... pero en cuanto a encontrarnos con resistencia o que nos haya sido más difícil podemos decir que no, además tenemos carácter fuerte.

**Y: ¿Lanzaron el emprendimiento solas o con la ayuda de otras personas?**

L y V: No, en nuestro caso decidimos hacer el negocio solo nosotras dos.

**Y: ¿Por qué motivo comenzaron a emprender? (por necesidad, oportunidad o autonomía)**

L: Nosotros usamos como herramienta un dispositivo que se llama podómetro, que es un medidor de los pasos que uno realiza. Nosotras lo empezamos a usar y nos pareció buenísimo, nos ayudaba a ver cuanta actividad hace uno por día, nos sirvió para ponerse objetivos nuevos y tratar de moverse más. Uno veía, bueno hicimos 2000 pasos, es muy poco! Porque en realidad la cantidad ideal de pasos es de 10000 por día según lo que dice la teoría del Mambo Key, con esto lo que sabemos es cuántos pasos dimos. Lo que hicimos fue implementarlo a la sociedad argentina, que capaz es muy de no tener ganas, no tiene tiempo, viaja mucho, y bueno, ahí creamos la pagina donde lo que hacemos es un seguimiento a las personas los motivamos y los incentivamos a que tengan una vida más saludable y a que hagan más pasos todos los días. Y las personas en la página web llevan un registro.

Esta fue la idea original. Después las empresas fueron las que se interesaron en medir y en llevar un registro de sus empleados. Les gustaba poder medir los movimientos y poder tener planillas y estadísticas de esta información. Lo que querían ver las empresas era ver si sus planes dentro de las mismas, es decir, muchas tienen gym, programas al aire libre, family day con actividades, etc., funcionaban y generaban buenos resultados.

V: En mi caso siempre hice distintos tipos de proyectos, igual trabajar en una empresa grande esta buenísimo porque aprendes un montón, te da herramientas para moverte, para tener la idea del funcionamiento de lo que es una empresa. Pero en mi caso emprender fue siempre un objetivo. Tarde muchos años, tarde en encontrar la oportunidad y de decir bueno listo me juego por esto porque creo que va a funcionar. Las oportunidades no te caen todo el tiempo, hay que saber verlas y aprovecharlas.

**Y: ¿Consideran que los concursos de emprendedores pueden ser buenos? En su caso, por lo que vi, si ¿no?**

L: Si, en mi caso sí. Yo no tenía ni idea de que existía todo este mundo de emprendedorismo, ni siquiera entendía que quería decir esa palabra. Pero nos anotamos a un curso en la UADE y ahí aprendimos y empezamos a relacionarnos con la gente del curso. Estuvimos en el día del emprendedor que estuvo buenísimo, después nos encontramos con toda la gente que habíamos conocido ahí de nuevo en el Endeavor que es otra reunión de emprendedores. Así que está bueno, está bueno más que nada al

principio para arrancar, para empezar a tener contactos, te conoces con gente que tiene otro emprendimiento y que puedes compartir experiencias, vos aprendes de ellos y ellos de vos. Me parece que el mundo del emprendedor es muy solidario, o al menos al principio no sé cómo será después, pero somos como colegas todos. Vos sabes por ejemplo que ir por acá es mejor que por allá y lo compartís con el resto, es muy cooperativo.

**Y: ¿Tienen empleados? ¿Cómo es su relación con ellos?**

V: Si, tenemos contratados externos y gente que nos ayuda.

L: Gente que contratamos puntualmente para eventos y gente que es para la repercusión de la información, por ejemplo de trabajos de investigación que estuvimos haciendo hasta la semana pasada en colegios, por ejemplo. También tenemos otra empleada que trabaja con nosotras en la oficina.

V: Nuestra relación con los empleados es buena, me gusta considerarnos como un equipo. Siempre, por donde lo mires es un equipo y hasta ahora venimos bien. Siempre el diálogo ¿no?

L: Y hacerlos participar de los logros de la empresa también. Hay tareas que son más rutinarias, de todos los días y también otras más divertidas. No hay que olvidarse de hacerlos participar de la parte entretenida del trabajo, mantenerlos al tanto de los logros y hacerlos participar, como pueden ser en los cursos, los eventos, se busca mantenerlos motivados.

**Y: En su emprendimiento, ¿Ustedes qué priorizan? (Ganancias, Duración del proyecto, Ambiente laboral)**

L: Es todo importante, no podemos priorizar una más que otra. Pero el ambiente laboral es re importante. El ambiente te hace sostener todo el resto, hay épocas que por ahí uno no tiene ingresos y tener un buen ambiente te ayuda a seguir sosteniendo el foco del negocio.

V: Después obviamente son importantes las ganancias porque es para lo que uno está trabajando.

L: Si, capaz uno al comienzo trabaja a mucho menor costo pero bueno, uno al final se va acomodando.

V: El primer año sin ingresos es muy duro, es normal pero duro.



## b) Entrevista “Partner Communication”

### Emprendimiento

Es una Agencia de Prensa y PR conformada por profesionales como la Licenciada Eva Kovacs Kadar que desarrollan la actividad de forma creativa, responsable y apasionada. Se destacan por “poseer una visión integradora lo cual nos permite jerarquizar marcas, proyectos y equipos, trabajando a la par de nuestros clientes”. Se diferencian por ofrecer soluciones personalizadas especialmente diseñadas para respetar las necesidades de cada cliente y fortalecer su negocio.

Buscan elevar la marca de su cliente a la máxima percepción posible en la mente de los clientes.

### Entrevista a Eva Kovacs Kadar

Eva: Pero a nosotras nos pasó que, obviamente, tuvimos un proceso previo de experimentar en otros lados. Sole trabajaba en una empresa, algo más corporativo. Yo siempre fui más libre navegante, trabajaba con diseñadoras, trabajé en un instituto de idiomas. Uno sale de la facultad con la idea de que enseguida uno va a trabajar de lo que le gusta y, en realidad, nuestra carrera no es tan fácil, enseguida te ponen en Atención al cliente. Digamos que el área de Relaciones Públicas no está muy habilitado en empresas, en la parte corporativa prácticamente no existe, salvo Coca-Cola que hay una sola en el puesto, y son miles las que se reciben. Te chocás con otra realidad, también. Creo que después de probar distintas cosas, por lo menos esa fue nuestra experiencia, después de los 30 años te cae la ficha de cómo vos quieres vivir. Digamos, hay gente que se lo plantea y gente que no, obviamente. En nuestro caso, nos lo hemos planteado y eso nos hizo pensar dónde estamos paradas, qué queremos para nuestro futuro y decidimos armar algo propio, crearlo. Si no está, se puede crear también. Creo que el emprendedor tiene eso, tiene una idea que quizás no está plasmada en ningún lado, o está, pero uno puede darle otra versión porque hay de todo. Obviamente que agencias había un montón, pero dijimos: bueno pero por qué no con nuestra filosofía, por qué no con nuestras intenciones y con nuestro profesionalismo. Porque, en definitiva, si bien la profesión es la misma, cada uno le da su impronta, su sentido. Y creo que eso es lo maravilloso, a mi me encanta que haya un montón de agencias y que las agencias trabajen bien, para mi es fundamental. Yo cuando alguien me dice “tengo una agencia y

estoy contento” me alegro tanto, porque para mí es importante que la profesión tenga la seriedad que corresponde. El tema es que, como todo proceso, te enfrentás con un montón de situaciones que, cuando estás dentro de una estructura vos podés hacer la plancha y seguís. Cuando vos sos emprendedor, no podés hacer la plancha, porque todo depende de vos. El límite es tu propio miedo, y tenés que trabajar con ese miedo. El miedo al éxito, el miedo al fracaso, los dos lados por igual. Es más una lucha interna en que decís “bueno, ahora tengo que meterme con todo esto”, y tenés que laburarlo, tu personalidad queda muy expuesta cuando sos emprendedor.

**Stefania: Y, porque está toda la mochila encima tuyo.**

Eva: Está toda la mochila encima tuyo, y vos te tenés que mover, vos tenés que proveerte de las cosas. Y bueno, es un desafío en que eso es lo lindo también y lo complejo. Es como las dos caras de la misma moneda. Tenés que ser muy perseverante, muy perseverante. Y tenés que aprender que quizás al principio hay gente que le va bien de entrada y quizás hay veces que no tenés el dinero suficiente. Hay mucha gente que tiene miedo a perder la disponibilidad económica, el sueldo a fin de mes.

**Stefanía: Si, el no tener la confianza de “cobro tanto y con eso vivo”, y las primeras veces estar ahorcado.**

Eva: Si, y probablemente un año, un año y medio. Yo siempre digo, si tenés techo y comida, lo básico lo tenés cubierto. Y bueno, es eso, uno viene de generaciones que se han esforzado muchísimo para que uno esté donde esté, con su título universitario, padres, abuelos. Y bueno, uno cuenta con otras herramientas y eso te da otras posibilidades.

**Stefania: Creo también que ahora hay cada vez más emprendedores.**

Eva: Creo que antes estaba esto de trabajar en el banco, que entraste a los 20 y tenés 50 y seguís en el banco y te vas a jubilar en el banco. Creo que eso se está perdiendo un poco.

**Stefania: Sí, eso lo veo conmigo y mis amigos que trabajan en relación de dependencia. Ya no lo sentimos tan cómodo y queremos más la libertad y poder capaz cambiar los horarios...**

Eva: Si, otra calidad de vida, lo que pasa es que eso implica enfrentarse a cuestiones de tu personalidad que quizás dentro de una estructura no quedan tan evidente. Obviamente, vos quizás tenés que lidiar con un jefe autoritario o compañeras que te compiten, hay de todo, porque las inseguridades también están presentes. Pero me parece que cuando sos emprendedor, estás mucho más expuesto. También tenés que saber con quién asociarte, no es porque me cae simpático y ya está.

**Stefania: No, porque vas a tener que compartir horas y horas.**

Eva: Horas y horas, y la fuerza y la energía. Porque si yo tengo una visión, y yo estoy mirando en un lado y mi socia está mirando para el otro, no llegás. Es laburar para amalgamarte con el otro y poner la fuerza para un objetivo. Aunque vos seas un emprendedor, tu cabeza se tiene que ir transformando en una cabeza de empresario. Y tenés que armar tu plan de negocios, lo vas aprendiendo, yo recién ahora lo estoy empezando a hacer, viendo mis fortalezas, mis debilidades. Y al principio te dicen “vos esto lo tenés que hacer así”, no todo lo vas a poder hacer en orden, la vida es así.

**Stefania: Claro, te dicen “no, así no va” y lo tenés que hacer al revés, no te queda otra.**

Eva: El tema es que uno no vaya perdiendo el foco, y la fuerza para seguir, porque la perseverancia es fundamental.

**Stefania: Si, no en la primer caída decir “bueno, ya está no sirvo, dejo acá”.**

Eva: Y no tener miedo de decir “bueno, arranco con poco y no cobro lo que quisiera”. Pero es cuestión de tiempo, si vos haces bien el trabajo, sale. Salen las cosas, pero tenés que estar súper perseverante, y manejar muy bien la red de contactos. No prometer las cosas que no vas a poder cumplir, es preferible empezar de a poco o ganar experiencia en trabajo voluntariado. Nosotras arrancamos así. Arrancamos trabajando para el Hospital Posadas, no teníamos clientes pero dijimos “dale, arranquemos con esto”, es una ayuda que vos das y vos ganás experiencia. Ganás mucho más que si arrancás con alguien que tenés el compromiso de que te paguen. Y bueno, el universo te va compensando.

**Stefania: Cuando arrancaron, ¿tuvieron una traba económica, de leyes?**

Eva: Mirá, en realidad fue muy loco porque cuando arrancamos, obviamente trabajábamos en la cocina de la casa mía o la de Sole. Nuestro trabajo es bastante

remoto, ya con una computadora o con un celular puedes trabajar, entonces no teníamos un espacio pero una clienta nuestra que es como un “angel” que, bueno, fue nuestra primer clienta oficial, que es una productora de cine y publicidad bastante importante. Bueno, empezamos a laburar con ellos y después teníamos algunos que otros clientes y un domingo nos dedicó cuatro, cinco horas para ver qué estábamos haciendo y nos dijo “bueno, chicas con esto así no van a poder vivir, ustedes necesitan un lugar”. Y ella nos ofrece “lo que ustedes necesitan para mudarse, alquídense una oficina, yo las banco seis meses, un año”. Cuando hacemos la suma de toda la movida, eran 10 mil pesos. Esa plata yo la tenía ahorrada y yo podría haberla utilizado, digamos, a mi no me preocupada el riesgo de la inversión, pero no me daba la cabeza para dar el riesgo de ese paso. Tuvo que venir otro a decirme “dale, vamos, vamos”.

**Stefania: Darte la confianza, que capaz en ese momento tenías miedo.**

Eva: Claro, uno no sobredimensiona que esto lo puede hacer. Y así en distintas escalas, así que uno también aprende “y bueno, por qué no”. Y bueno, ahora nosotras estamos acá, este lugar es chico, ya el año que viene nos queremos mudar. Yo ya estoy pensando en un lugar cuatro veces más grande, pero porque yo proyecto que esto se va a dar. Creo que también la audacia del emprendedor es importante. Eso no significa que uno va a salir como un loco para hacer cosas para fundirse, no. Pero siempre uno puede ir más allá de lo que cree que es posible, porque sino los actos no los ves nunca.

**Stefania: Claro, y si te quedás “buen, con esto me conformo”, te quedás ahí.**

Eva: Exactamente, entonces siempre es chiquito. Y pensar en grande y proyectar, eso te da fuerza. Es un ejercicio, todos los días. También hay trabas emocionales, miedos, uno lucha con eso todos los días, pero además tiene la posibilidad de tomar esa fuerza para ir más allá. Y creo que también la madurez de los años es los que a vos te permite estar cada vez más sólido. Sentirte confiado con la profesión y tu personalidad. Es más una experiencia de vida.

**Stefania: ¿Hace mucho que hacen este proyecto?**

Eva: Tres años. Arrancamos 4 scocias, se fue una, después se fue la otra. Y quedamos dos. Y eso también genera crisis. Y ahí te agarrás la mano y decís, “vamos, fuerza, a seguir”. Y perdés familiares, incluso ella perdió a su mamá, yo perdí a mi papá hace

poco y tenés que tener a alguien que te soporte emocionalmente. La vida no es solamente conseguir un cliente, te pasa de todo.

**Stefania: Obvio, es bancarte tu socia, tu familia, tus amigos. Porque es un trabajo que, al hacerlo vos sola, es full time.**

Eva: Al principio nos pasaba eso, yo he contestado llamados a las doce de la noche. Y después aprendés a regular un poco la energía, porque te mata. Entonces dijimos “bueno, pará, pongamos un horario”. Igual somos re prudentes, cumplimos con todo, pero me parece que se puede cumplir con todo pero sin sobrepasarse porque en definitiva la máquina que genera es uno, entonces si uno está cansado y hecho pelota, después no te da para terminar.

**Stefania: Lo que pasa es que al principio es el querer conseguir más y decís “uy pero si no lo atiendo, capaz que se va”.**

Eva: Y si, son todos los miedos, porque eso tiene que ver con la seguridad. Si vos vas a cumplir, ¿por qué tenés que contestar un domingo? Yo ahora contesto los lunes, los viernes después de las ocho de la noche, olvidate. Salvo que sea algo urgente, obviamente. Bueno, nos pasa que hay clientes que tienen notas los domingos, hablás con el productor, son cosas que están dentro del trabajo. Pero bueno, si no es una urgencia, no, sino es mucho.

**Stefania: Y si, debe haber algunos que se aprovechan.**

Eva: Claro, creen que te tienen disponible todo el tiempo. Es un trabajo muy emocional también para el cliente, vos contenés al cliente. Trabajás mucho con la exposición. Imaginate, estás con los medios todo el tiempo, realizas un evento en el que enalteces la marca o la persona.

**Stefania: Es un lindo trabajo, además siempre vas renovando, porque nunca es lo mismo.**

Eva: Y lo bueno que tiene es que como tenemos clientes muy eclécticos, entrás a universos distintos. Trabajamos con un fiscal de la nación, trabajamos con un diseñador de alta costura, trabajamos con gente del mundo de la tecnología, trabajamos con una productora de cine y publicidad. Y vos vas aprendiendo de todos ellos, y eso es fantástico. Es como yo siempre digo, quizás hay empresas que siempre les permiten un

vuelo a los empleados, pero generalmente estás en un universo muy acotado. Hay un mundo entero por descubrir. Nosotras ya empezamos a trabajar para América Latina. Se puede hacer. Porque hay otros que lo hacen, ¿por qué no lo voy a poder hacer yo? Y si no lo hace nadie, también lo puedo hacer. Creo que es eso, el emprendedor tiene esa posibilidad de ir más allá, de seguir creciendo. Y bueno, eso es lo lindo, es la aventura.

**Stefania: ¿Y ahora tienen empleados?**

Eva: Si, tenemos dos. Federico y Sol. Súper bien. La verdad es que estamos re contentos. Nos gusta trabajar con buena gente, primero que sean educados. Para nosotros hay cosas que son básicas, más allá de tus conocimientos en lo profesional, es que seas buena persona, que seas educada, que sepas decir “buenas tardes, mucho gusto, buenos días”. Buscamos mucho eso, la parte humana es muy importante.

**Stefania: Y más en un negocio en que estás relacionándote con otras personas.**

Eva: Si, es importante manejarlo de forma profesional y educada. Después bueno, si podes saber más o menos sobre algo, se aprende. Porque nosotras también aprendemos todo el tiempo. El emprendedor es así, aprende todos los días algo nuevo.

**Stefania: Como veo el ambiente laboral es fundamental para ustedes. En estos tres años, ¿tuvieron problemas con el ambiente laboral?**

Eva: No, porque trabajamos, hacemos terapia de grupo, terapia empresarial. Eso es excelente, te hace descubrir cosas nuevas, cosas que quizás están un poco escondidas, y quizás uno generalmente actúa y no sabe desde qué lugar hace lo que hace, hay cosas que son muy mecánicas. Entonces trabajamos en conjunto para ver “¿estamos bien, para dónde vamos, qué te pasa, qué me pasa a mí, qué necesitamos, qué miedo tenés, qué miedo tengo yo?”. Eso lo laburamos mucho, y a los chicos los fuimos integrando de a poco. Primero vino Sol, entró en abril y Fede está desde julio. Necesitábamos poner también una energía masculina. Por un tema de pragmatismo. El hombre tiene una mirada más simple. Está bueno tener otra contrapartida, porque cuando vos estás asociado con alguien, lo que te sucede es que ya se convierte en otro cerebro, entonces vos necesitás que venga otra persona y te diga otra cosa. Más allá que el cliente te lo dice, necesitás que venga otra información, aunque te duela, aunque te moleste, te descoloca. Pero energías de otro lado te ayudan mucho a contrarrestar tu propio pensamiento, sino no crecés.

Stefania: No, obviamente, además siempre está buena una mirada diferente, capaz alguien nuevo con ideas más frescas.

Eva: Sí, siempre aporta. Además para nosotras eso está buenísimo. Como uno es su propio jefe, la dirección la das vos hacia donde quieres que vaya el negocio, entonces tenés que estar muy atenta.

Stefania: Y cuándo hay una decisión así, ¿la toman en conjunto los cuatro o...?

Eva: No, no, con Sole. Después obviamente preguntamos qué les parece. Ahora justamente estamos haciendo un laburo que estamos viendo los pros y contra entonces los vamos a laburar con ellos también para que nos den su opinión. Es un trabajo que lleva su tiempo y necesita horas para poder hacerlo. Estamos a full todo el tiempo, estamos creciendo, estamos incorporando un servicio más fuerte que es la parte de eventos. Eso lleva mucho tiempo pero también es una gran oportunidad, así que estamos muy metidas ahí. Nosotras, le damos para adelante.

Stefania: Se nota cuando lo decís con la pasión que hablás del negocio. Creo que lo tomás más como algo tuyo y que por suerte te da una rentabilidad y vivís de esto.

Eva: Hoy puedo decir que podemos vivir de esto, pero también, yo siempre digo “hay que pasarla” y no cualquiera se banca el proceso.

Stefania: No, alguien muy fuerte creo que se lo banca nada más, porque tenés caídas todo el tiempo, es difícil.

Eva: Es importante el laburo personal para esto. Cuanto más autoconocimiento tengas, tenés más herramientas para enfrentar lo que viene. Para todo, para la vida en general, pero creo que para el emprendedor más que nada. Por eso, de este emprendimiento, sobrevivieron dos.

Stefania: Claro, todo el mundo cree “yo hago esto, lo hago solo”, y capaz que se tira a la pileta y no sabe nadar. Se ve mucho.

Eva: Se ve mucho y creo que igual la mujer tiene mucha fuerza naturalmente.

Stefania: Sí, creo que por lo que vi, la mujer analiza más la situación, el hombre es como que se arriesga más. En cambio, la mujer mira todo el panorama. El hombre es más por necesidad, al ser la cabeza de la familia.

Eva: Además te permite tener cierta ductilidad. No lo cambio por nada.



c) **Entrevista “Visceral”**

Emprendimiento

Es una marca creada por Florencia Carini que se dedica a la fabricación artesanal de carteras y zapatos con cuero de mondongo.

Ya posicionada como marca de diseño exclusivo, trabajo sustentable y artesanal, y siendo los primeros en trabajar en mondongo vacuno como materia principal, Visceral apuesta a su crecimiento a través de la venta por mayor a locales de diseño y zapaterías exclusivas.

Entrevista a Florencia Carini

Florencia: Nosotros somos antis, yo no estoy en el mundo de la moda, no me interesa.

**Stefania: ¿Los diseños son tuyos?**

Florencia: Si, lo fabricamos nosotros, tenemos un taller que lo hace para nosotros. Yo arranqué en el 2009, terminé la facultad y digo “bueno, voy a invertir”, tenía 10 mil pesos, no tenía más, que justo me había sobrado de un viaje. Me vine acá, no conocía a nadie, tenía el contacto de un chico que era apalador, y este chico me puso en contacto con un fabricante. Todo lo que es zapatos, el rubro del calzado, está completamente en auge, entonces no dan a basto. Este tipo me dijo como que no quería, pero le dio lástima que yo venía del campo y quería hacer zapatos, yo ni sabía cómo se hacían los zapatos. Yo me aproveché y le mandé a hacer la primera producción. Y yo el verano anterior había trabajado en la playa vendiendo collares de una compañera de la facultad que tenía su emprendimiento de collares y ya tenía su sistema de venta en la playa. Entonces, yo uní lo que yo estaba haciendo, con el sistema de venta de ella. Así que me fui a Pinamar, porque allá te dan permiso, con mi hermana y mi mejor amiga a vender los collares y los zapatos. Vendí más zapatos que collares. Imaginate, verano, tres locas con todas estas cajitas de los zapatos atadas y caminando por la playa. La mujer ve una caja de zapatos y se le activa en el cerebro el “quiero, quiero, quiero, ya”. Y vendimos un montón. Entonces ya el próximo año yo no vendí los collares, me fui con mi hermana e hicimos un carro que lo podíamos meter en el auto, se le podían poner las ruedas. Todo divino, pero éramos tres mujeres, sacar el carro, embocarle las ruedas y salir con ese carro por la arena dura... fuimos un día de viento y dijimos “no, ya fue”.

Además, notamos que a la gente lo que le llamaba la atención eran las cajas, con el carro ni se paraban a ver. Entonces, gastamos un montón de plata en el carro que usamos un solo día y volvimos a las cajas y ya empezó la temporada y empezamos a vender como locos. Y este verano, siempre me pasó que no tenía una continuidad de invierno. Intenté hacer una continuidad de invierno pero nos fue mal por el tema de los tiempos

**Stefania: Claro, vos te dedicabas a otra cosa.**

Florencia: No no, los zapateros tardan un montón. Yo desde que me recibí me dediqué a los zapatos.

**Stefania: O sea que lo que habías estudiado en realidad, te llevó para otro lado.**

Florencia: Claro, yo creo que aprendés y tomás ciertas cosas. Justo mi carrera, yo creo que lo aprendés en la práctica. El diseñador industrial se hace en la práctica, no es que te recibiste y ya está. Y apunté para otro lado, y ya está. Tampoco me enrosqué mucho, el título me sirvió para hacer una tesis y con esa tesis llegué acá.

**Stefania: Cuando arrancaste, ¿ya sabías cómo usar el mondongo para hacer los zapatos?**

Florencia: No, eso yo lo vi en un mate. Y en la tesis teníamos que hacer un año de investigación, y a lo que apunta mi titular de tesis que es socióloga y cazadora de tendencias y tiene una mentalidad muy abierta, es que sea libre y que cada uno pueda hacer lo que sea, pero con dos imposiciones: primero, que el desarrollo haga un aporte a la sociedad y el segundo que vos tengas una motivación personal importante. Mi motivación personal era que soy de campo, siempre me gustó crear y diseñar cosas raras y aprovechar los recursos del campo, y el aporte es que esto es sustentable. Todos los productos que hice en la tesis eran transformables. [...] De ahí saqué el logo, saqué la marca, todo salió de la tesis. [...] El verano del 2011 me fui a Barcelona, después de laburar. Es como que todos los veranos, yo hacía lo mismo, trabajaba fuerte en verano, hacía plata y después me iba de viaje y es como que no tenía continuidad la marca. Y ahí lo conocí a Nahuel que se vino a trabajar conmigo, fue mi empleado y después pasó a ser mi socio. Porque yo de ahí me iba ir a Costa Rica pero él me dijo “no seas tonta, mirá el producto que tenés, está buenísimo vamos a ponerle pilas”, así que nos asociamos, porque a mí lo que me faltaba era la continuidad. Él se enganchó un montón con la marca y es muy creativo, estudió Comunicación, me gusta laburar con él porque

nos complementamos. Somos espontáneos. Hicimos “Puro Diseño” sin saber qué iba a ser Puro diseño con nosotros. La puesta de la carnicería, fue una locura. [...] Todo era prestado, yo gasté el 10 por ciento de lo que gastó la de al lado. Salimos en todos los medios. Había sido un recurso creativo, no un recurso económico. Nos hicieron notas en La Nación, América, TN, salimos en todos lados. Nos hicimos famosos de repente y capaz como no somos de mirar tanto la tele, no tuvimos conciencia de lo que pasó. Después de Puro Diseño nos regalaron un stand en La Plata para participar en una feria allá y después nos fuimos en vacaciones de invierno a Catamarca y a Santiago del Estero. Y ahí nos dimos cuenta lo que era la tele, la gente ya nos reconocía “¡ah, ustedes son los del mondongo!”.

**Stefania: A mí también me pasó que leí sobre ustedes y me llamó tanto la atención que empecé a buscar para contactarlos.**

Florencia: Sí, a la gente le pasa eso. Genera intriga y lo bueno es que también les pasa a los hombres, no es que sólo está apuntado a la mujer. Vendemos a la mujer, pero los hombres son los que se detienen a preguntar cómo lo hacemos, el hombre disfruta más de la innovación, a la mujer le interesa la estética. [...] En Day Tripper, está Day Pymes, que es como un espacio para las Pymes que vos le das tu propuesta, qué es lo que hacés y es como un trueque, vos le das zapatos a cambio de una publicidad por una semana, ellos te hacen un spot publicitario. Hicieron una publicidad que está hablando La cenicienta con el hada madrina “Ay hada madrina como haré para ver a mi príncipe” “con esta calabaza voy a hacerte la carroza y con este mondongo los zapatos. Está buenísima. Y ahí se hicieron muchos amigos hombres. [...]

**Stefania: Claro, como me pasó a mí. Que los quería buscar y no sabía de qué manera contactarlos, no tenían un local.**

Florencia: Se pone exclusivo casi sin querer. Nosotros no podemos tener un local porque no tenemos espalda financiera para tener un local. Nosotros invertimos todo el dinero en zapatos, entran y se van zapatos. A mí me dieron un préstamo, un subsidio de capital semilla que es un apoyo del Estado para emprendedores menores de 35, tenés que tener un proyecto innovador. Me dieron el certificado como uno de los mejores de la provincia. Donde vaya es novedad y tiene una puerta abierta el mondongo.

**Stefania: ¿Y ahora tenés empleados?**

Florencia: No, trabajamos nosotros y terciarizamos la producción. Eso hace que no tenga gastos fijos, yo no quiero tener gastos fijos. En realidad, ahora estoy cada vez más atrapada. Todo el tiempo estamos haciendo un montón de cosas, porque estamos nosotros solos y ya no nos alcanza el tiempo. [...] Este año decidimos explotar más el negocio de armar la carnicería yendo por distintos lugares. Ahora estamos haciendo unos folletos nuevos también.

**Stefania: ¿El fin de semana van a Mataderos?**

Florencia: El fin de semana vamos a La Plata. En invierno fuimos a Catamarca, Santiago del estero, Tucumán, todo ferias. Somos re buscavida los dos. Mi mejor amiga vive en La Plata, no me conviene ir a una feria, me conviene ir a la casa de mi amiga y que vayan a visitarme allá. Es todo muy informal. El sábado, una conocida de Facebook me invitó a su casa para que sus amigas vean mis productos. Un local acá en Buenos Aires tiene un costo fijo de 25 mil pesos. Y agosto, por ejemplo para Buenos Aires, fue la muerte. Unos días que no laburas, y teniendo empleados, no nos da.

**Stefania: Y tampoco vos podés estar atada todo el día a un local.**

Florencia: No, porque no es mi forma de vida. Si, ir y venir de acá para allá, puedo estar hasta las tres de la mañana en Facebook, pero yo atendiendo un local, sería una esclavitud.

**Stefania: Además, por lo que veo que no va con vos.**

Florencia: No, no podríamos, prefiero vivir de casa en casa. Y la gente disfruta de eso, porque ve que es una empresa que va creciendo. Sería una locura gastar 5 lucas en un showroom en otro lado, prefiero ir de casa en casa. Nos damos la libertad de ser naturales, y no esa estructura de que tenés que ser top. Yo soy diseñadora y esta es mi propuesta. No te voy a mentir que soy top de Palermo Hollywood, porque no lo soy y no lo voy a ser nunca. ¿Querés comprar esto? Cómpralo, es esta la historia. Y la gente compa la historia también.

**Stefania: ¿Siguen vendiendo en la playa?**

Florencia: Sisi, este verano nos vamos. Y a toda la gente le contamos, porque es personalizada la venta. Compran también la historia que le vendes. [...] Nos pasó que les dimos zapatos para vender a De vanguardia, que es local que está en Palermo, y no

vendieron ni un par, y no entendíamos por qué, y por ahí era que ellos no tenían nuestra filosofía de trabajo, ni sabían de qué se trabajaba

**Stefania: Claro lo que atrae es de qué está hecho. A las mujeres nos gusta diferenciamos.**

Florencia: Claro, es más el color negro que es lo que muchas mujeres te piden, no lo tenemos ni lo vamos a hacer.

**Stefania: ¿Fue por oportunidad, por necesidad?**

Florencia: Siempre fui emprendedora. Yo soy de un pueblo de 130 habitantes que queda en Maipú. Yo lo que hacía para pagarme la facultad era trabajar en verano y los fines de semana cuando volvía a mi pueblo tenía mi emprendimiento, hacía ropa y la vendía o compraba y la vendía. Siempre me estuve en la parte comercial, siempre me gustó tener mi propia plata. En el verano trabajé también en relación de dependencia. El último trabajo que hice fue una pasantía de la facu en una fábrica. Le tengo que agradecer porque gracias a ella nunca más voy a trabajar en relación de dependencia. [...] Es difícil ser independiente.

**Stefania: Si, imagino que tuviste trabas, problemas económicos.**

Florencia: Vivimos en crisis económicas, vivimos casi sin gastar, todo reinversión. Pero como estamos enfocados esto y apostamos a la empresa, sabemos que en un futuro va a ser más rentable. Hicimos un montón de cosas, estamos re conformes, sabemos que nos faltan un montón de cosas.

**Stefania: Si, además, empezaron con los zapatos y ahora agregaron las carteras. ¿Tienen pensado agregar algo más?**

Florencia: Si, los cinturones también funcionan bien, pero lo mejor es dedicarle tiempo al diseño de los zapatos. Los zapatos son lo que más se venden. Ahora por medio de un tío de Nahuel que está en España y le mostró la página a unos fabricantes que fabrican en China, son una multinacional de zapatos, y dijeron “qué buena esta marca, nos gustaría tener esta marca nosotros”.

**Stefania: Se puede abrir un mercado buenísimo.**

Florencia: Tremendo. Lo que pasa es que nosotros somos muy pequeños, no nos da el cuero todavía. Lo vamos a tratar de lograr. Nosotros nos manejamos con mucha inconsciencia, el que lo piensa, el estructurado se queda pensando un montón de meses, nosotros no. Eso es lo que nos une con Nahuel.

#### d) Entrevista “En-Compañía”

##### Emprendimiento

Son una organización creada en el año 2009 por Ludmila Marcote y Lucia Rebagliati que proponen distintos desafíos para todas aquellas personas mayores de 60 años que buscan mantenerse activos a nivel mental, físico, social e intelectual.

Organizan talleres, cursos y actividades recreativas para que las personas mayores de 60 años mantengan su mente activa, previniendo enfermedades como el alzhéimer, sigan aprendiendo y se diviertan.

##### Entrevista a Ludmila Marcote y Lucia Rebagliati

**Stefania: [...] Cuando lo desarrollaron, ¿fue porque vieron la oportunidad del mercado o fue por necesidad de plata, de dinero...?**

Ludmila: Eh, no, lo segundo que dijiste definitivamente no, no fue por dinero. De hecho el tema de no ganar plata al principio siempre es una limitante en todo emprendimiento, o sea que el dinero no fue pura motivación porque era hacer algo distinto de lo que se venía haciendo que surgió en función de una necesidad, en este caso algo personal, que veía la relación con mi abuela, que mi abuela no tenía actividades para hacer que no sean orientadas a lo que es enfermedad y yo quería que mi abuela haga cosas distintas para mantenerse bien y activa y así fue que no juntamos con Lucia y empezamos a ver, bueno, qué podemos hacer para todos los abuelos; para que los abuelos tengan una mejor calidad de vida, para ayudarlos a llevar una etapa, una tercera edad distinta más activa, llena de cosas y mejor. Llenar todo lo que es la extensión de vida que hoy se alargó, que ya no se vive como antes, más tiempo que antes; tenes más años, sos más grande; entonces acompañar toda esta extensión de vida con cosas que los haga estar bien. Ese fue el fin, no fue económico. Obviamente que después para mantener y tener que seguir invirtiendo todo tu tiempo en eso necesitas ganar plata.

**Stefania: Si, no obvio. Pero no fue decir “bueno no tengo plata, no conseguí trabajo y bueno larguemos algo nuestro”.**

Ludmila: No, de hecho ella trabajaba.

Lucia: Al contrario, trabajábamos y compartíamos los tiempos hasta que llegó un momento que no se podía hacer más las dos cosas y bueno jugártela por lo que estás

haciendo, más allá del dinero o no, creías en el proyecto, te gustaba y bueno poder dedicarte 100% a eso.

**Stefania: Claro. ¿Y hace mucho que vienen con el proyecto?**

Ludmila y Lucia: Tres años.

Lucia: Arrancamos... La idea la arrancamos en el 2009.

Ludmila: Mayo del 2009.

Lucia: Sí, la primera vez que nos juntamos fue en febrero del 2009; que surgió la idea. En mayo la empezamos. Bueno, a partir de ahí, empezamos a procesarla, y todo lo que fue hasta septiembre del 2009, que fue la creación, la marca, qué íbamos a hacer, cómo lo íbamos a hacer. Hacer como un poco de algunas pruebas o hacer consultas, encuestas a ver que eran lo que le gustaba a la gente grande, juntarnos con médicos, con psicólogos para ver como lo podíamos hacer. Y así en septiembre del 2009 arrancamos con el primer taller de gimnasia mental.

Ludmila: Sí, que la idea desde febrero hasta septiembre, mutó casi que te digo un 100% de lo que teníamos proyectado, a lo que realmente hicimos.

Lucia: Pero arrancamos con una idea totalmente distinta y después le empezamos a dar vueltas.

**Stefania: Sí, por las necesidades que veían y todas esas cosas fueron cambiando.**

Ludmila: Sí, incluso cada año mutan creo que un 100%.

Lucia: Sí, todo el tiempo va mutando, y todo lo que la gente nos va diciendo que quiere, que le gusta, que tiene ganas de hacer y ahí vas creando cosas nuevas, nuevas actividades, nuevos talleres. Pero sí, empezó el primer taller en septiembre del 2009 que así ya hace tres años con la idea 6/7 meses antes.

**Stefania: Claro. Y, ¿cuántos años tenían más o menos cuando empezaron con el emprendimiento?**

Lucia: Y 20, jajaja.

Ludmila: 26.

Lucia: Nos quiso sacar la edad de una manera distinta. [..]

**Stefania: ¿Pero ya no estaban en la facultad? ¿La facu no las motivó/incentivó?**

Lucia: No, arrancamos en septiembre del 2009, y nos recibimos en el 2004.



Ludmila: 2004.

Lucia: Después como que en la facultad siempre hablamos de hacer algo juntas, después cada una empezó con su trabajo en empresas, yo me fui a vivir al interior, volví y recién ahí ella dijo “tengo una idea, esta necesidad” y ahí arrancamos.

**Stefania: ¿Y qué carrera hicieron en la UADE?**

Lucia: Relaciones Institucionales y Relaciones Públicas. Y después ella hizo un posgrado en Marketing y yo en Comunicación.

Ludmila: El posgrado no en la UADE.

**Stefania: No en la UADE. Pero, o sea ¿la carrera les sirvió en este proyecto o fue como...?**

Lucia: La carrera te da un poco de lo que es comunicación, relaciones con la gente, todo...

**Stefania: ¿Pero si no la hubieras hecho, la podrías haberlo realizado igual?**

Lucia: La realidad es que lo que nosotras hacemos actualmente no tiene nada que ver con nuestra carrera, todo lo que es personas mayores, talleres... quizás te da una idea de, no sé, cómo comunicarte con la gente, qué tipo de comunicación hacer.

**Stefania: Claro, la interacción pero que te lo puede dar la carrera esa como...**

Lucia: Comunicación, Marketing... como cualquier otra. No es que hicimos algo 100% orientado a lo que fue nuestra carrera, no, nada que ver.[...]

**Stefania: [...] y cuando largaron el proyecto, ¿estaban casadas, con hijos...?**

Ludmil: (Risas). No, novios que nos bancan. Que nosotras decimos perdemos nuestros candidatos y no hay nadie que nos banque.

Lucia: Nadie nos aguanta.

**Stefania: Además su trabajo es más full time.**

Ludmila: Sí, full-time. Sisi, no parás y la vida te gira un poco entorno al trabajo. Ponele el sábado pasado teníamos que hablar con Costa Rica y Lucia me decía “y no sé a las tres de la tarde qué voy a estar haciendo”. Y no, nos tenemos que organizar en función al trabajo.

Lucía: A veces sábado, domingo capacitaciones. Actividades sábado todo el día.

Stefania: No, por eso, el tema de los horarios, hay muchas emprendedoras que emprendían por el tema de compartir los horarios y poder relacionar el trabajo con lo personal, la familia con los horarios del trabajo. No tener dependencia, bueno entro a las 9, salgo a las 6.

Lucía: Bueno, empezás con la idea de libertad, o sea libertad horaria tenés en el sentido que bueno yo hoy tengo algo a las 3 de la tarde, Lu mira a las 3 de la tarde me voy, hoy no puedo seguir trabajando y listo; no hay ningún problema. Tenés tu libertad de horarios. Pero también cuando arrancas con un emprendimiento y le pones todo, hay horarios que te terminan atando o cosas que van más allá del horario

Si a las 10 de la noche tenés un problema, lo tenés que resolver a las 10 de la noche.

Stefania: Si y si tenes que hablar con otro país 3 de la mañana, también lo tenes que hacer.

Lucía: Claro, son cosas que no las puedes manejar y las haces porque es tu emprendimiento y porque le pones todo para que salga adelante. Es como que vos decís “tenés libertad porque sos independiente” pero, a su vez, tenés que estar atada a otras cosas, o a resolver problemas a cualquier hora, o tener que hacer cualquier cosa, cualquier día de la semana. Entonces es una mezcla de independencia y no tanto.

Stefania: Y cuando largaron el proyecto, ¿se encontraron con alguna traba fuerte que dijeron “uh bueno hasta acá llegue, esto no va a largar”? Una traba económica, legal...

Ludmila: Miles... económicas, si. Económica fue una, que nos costó mucho llegar al punto, primero la lucha interna entre nosotras de, bueno, realmente lo que estamos haciendo es ayudar a la tercera edad pero es medio raro la veta de cobrar por eso. Hay mucha gente que se queda afuera por no poder pagarlo, y los precios. Y bueno, el tema económico y las ganancias llevan tiempo, no es que ganas plata desde el momento cero. Esto es una limitante, pero que la verdad lo pasamos...

Lucía: No fue algo que nos hizo plantear basta terminemos acá. Sino que te vas poniendo objetivos, “bueno dale de acá a 6 meses tratemos de lograr un avance en esto”. Y fuimos lográndolo de apoco. Sabemos cómo es un emprendimiento que por lo general uno invierte, invierte y lo ve de acá a 5 años. Nosotras la verdad que en ese sentido también a los 2-3 años, bueno no, al año o menos del año ya no estábamos poniendo

plata nuestra. Eso ya es un avance. Ya no teníamos que poner plata de nuestro bolsillo sino que como que ya se auto sustentaba, todo lo que ingresaba lo invertíamos pero por lo menos no tenías un gasto un fijo extra.

Ludmila: Si, y al segundo año tuvimos la suerte de ganar un programa del Gobierno de la ciudad que también nos hizo, no sólo no poner plata de nuestro bolsillo, sino poder ganar plata, así que eso también nos tranquilizó, por eso pasamos el tema económico tranquilas. Porque, bueno, al haber ganado un programa nos sirvió y, bueno, ya después te vas acomodando.

**Stefania: ¿Ese programa era como un subsidio, algo así?**

Lucia: Se llama Buenos aires emprende.

**Stefania: Lo lanzaron hace unos pocos años.**

Lucia: Si, bueno, cuando nosotras ganamos que fue en el 2010, ya era el cuarto año que lo hacían, creo, 4 años ya que estaba.

**Stefania: ¿Ahí presentaban el proyecto?**

Lucia: Presentas un proyecto, un plan de inversión de todo un año, y ellos te dan un subsidio de un 40 % en base a ese plan de inversión. Nosotras ganamos en el 2010, o sea que todo el 2011 teníamos un subsidio del gobierno de todos los gastos que íbamos teniendo de un 40%. Te auditaban, todo. Por qué gasté esto, cuánto tenés de ingreso para hacer este gasto, todo. Pero estaba bueno porque te da un empujoncito para seguir dándole para adelante. Para invertir en cosas que sino tuvieras el subsidio, no lo harías. Todo lo que es publicidad nos sirvió muchísimo, porque empezamos a tener publicidad gratuita como en medios como Clarín, La Nación; medios de comunicación muy grandes que si vos querés hacer una nota te sale \$20000. Entonces, nos dio mucha apertura en eso, y bueno, eso nos hizo traer mucha más gente, y nos ayudó un montón.

**Stefania: ¿Por lo cual tuvieron también que agrandar el negocio?**

Ludmila: Además, ya te digo, la gente empezó a llegar con nosotros por recomendaciones, cosa que nos llamaba mucho la atención, y ese primer disparador para mí fue genial. Cuando te empiezan a decir me lo recomendó una amiga, y toda la gente que te va llegando de amigo de amigo es muy motivante.

Lucia: El lograr el boca en boca es motivante.

Stefania: Además es donde más encuentra a los clientes fieles. Además, es decir “lo estoy haciendo bien”.

Lucia: Hay gente que empezó el taller en el 2009 y sigue, que no se fue. Después hay gente que va variando, pero hay gente que sabes que está casada con la compañía, que viene a todo, que le encanta y que te trae gente.

Stefania: [...] ¿pero hacen actividades específicas o van cambiando todo el tiempo?

Ludmila: Vamos cambiando, arrancamos con un objetivo específico que era ayudar a la gente a prevenir deterioro mentales, cognitivos, y todo lo que hacíamos en un principio era talleres de gimnasia mental, eran taller grupales que buscaban que la gente prevenga deterioros en cuanto a la pérdida de la memoria y demás. A medida que fuimos creciendo, con eso formando distintos talleres en distintos barrios de capital, fuimos, vimos que nos iban pidiendo otros tipos de actividades además de eso. Entonces pensamos en los tres pilares: lo que es la mente, el cuerpo y entretenimiento, la parte social. Entonces lo que quisimos fue complementar todo lo que es el cuidado de la salud mental, con el cuidado de la salud física, y el entretenimiento y la parte social para que la gente se siga divirtiendo. Entonces creamos lo que es actividades físicas, todo lo relacionado a baile, talleres de baile, hacemos caminatas donde la gente se junta determinados días y hacemos un recorrido de una hora para el cuidado del cuerpo. Después para lo que es el entretenimiento tenemos talleres muy variados desde olagami, radio teatro, coro...

Lucia: Arte manuales.

Ludmila: Que con la inundación eso se nos complicó un poco. Es decir vamos variando. Y a veces nos juntamos en determinados cafés a tomar algo y charlar. Y ahora eso hizo que nos estemos formando como agencia de turismo para el año que viene hacer viajes y salidas.

Stefania: Ah, sí, vi en internet del intercambio para mayores de 50.

Ludmila: Exacto.

Lucia: Y después charlas específicas, hay gente que le interesa cómo utilizo la computadora, qué es el internet. Y hacemos una charla para aprender de computación, charlas de memoria con neurólogos, charlas de políticas. Y entonces vamos haciendo temas que se juntan, para debatir, para conocer.

Lucia: Si, la mayoría de las cosas surge de la gente, que nos pregunta, que le resulta interesante y nos dice, nos pide, y tratamos de ofrecerles lo que ellos quieren.

Stefania: Además cuando ya le agarran el gusto de que la pasan bien, que se distraen, deben hacer su grupito también ahí.

Lucia y Ludmila: Siii.

Lucia: Hasta se ha formado una pareja.

Stefania: Ah, todo.

Ludmila: La única.

Lucia: Bueno pero escasean los hombres. Así que formar una es todo un logro.

Stefania: ¿Son más las mujeres las que vienen?

Lucia: Y sí, te diría que un 80% son mujeres.

Stefania [...] el hombre es como más tímido.

Ludmila: Es más tímido, no se anima.

Lucia: Primero tiene que llegar a esa edad. Ellas nos dicen nosotras los matamos, así que es normal que no estén. Y si llegan no se animan, “no, esto no es para mí, no lo necesito”.

Stefania: tal cual, pero con los debates, a los hombres les gusta más las cosas del debate...

Lucia: Sisi, a debatir y a esas cosas se prenden más.

Stefania: Ya después a lo del coro, ya no los veo tanto.

Ludmila: Nono.

Stefania: ¿Tienen empleados? ¿O se llevan todo ustedes a cuesta?

Lucia: No, los talleres los dictan distintos profesionales... que están capacitados para cada una de las actividades. Nosotras no dictamos ningún taller.

Ludmila: No son empleados pero trabajan para nosotros.

Stefania: Si, terciarizados...

Lucia: Nosotras coordinamos, creamos, manejamos la comunicación con toda la gente. Pero para el taller de gimnasia mental hay psicólogos, para el taller de radio-teatro hay un locutor (...), para cada taller hay un especialista.

**Stefania:** ¿Y la relación con los "empleados", o sea el ambiente laboral, cómo lo sienten?

Ludmila: Nos costó mucho al principio. Pero ahora estamos bárbaro, pero nos costó mucho el tema de la responsabilidad, al ser esto de tener que venir a 2 talleres una persona; por ahí no se comprometía tanto con esto y nosotras le poníamos todo. Entonces tuvimos que, la verdad, ir puliendo la relación con la gente para que se lo tomen más en serio y poder...

**Stefania:** Hacerlos parte. Eso es lo que tiene terciarizarlos, como que no se sienten parte.

Lucia: Claro, que lo tomen como algo suyo también. Lo que pasa es que es difícil...

Ludmila: los dos primeros años, fueron relativamente malos, difíciles. Pero este año, como que lo logramos. Incluso se están dictando cursos ahora y nosotras estamos charlando con vos. Logramos desligarnos más y lograr de los profesionales eso que antes nos faltaba.

Lucia: Pero al tener 1 o 2 talleres cada uno, o 3, no tantos, económicamente hay personas que no le cierra, rinde. Entonces lograr que tengan tanta responsabilidad o que se metan 100% con el trabajo se complica.

**Stefania:** Si, ese es el tema, de que no te llame 10 minutos antes y te diga, "uh me salió otro trabajo; hoy no llego" y te dejen el grupo parado.

Lucia: Claro, y el tener que cambiar un profesional 3 veces en 5 meses para el grupo tampoco esta bueno.

**Stefania:** ¿Tuvieron mucho cambio de personal así por estos temas?

Ludmila: Tuvimos... Digamos que con la gente que trabajamos hasta el año pasado, cambiamos todos.

Lucia: Y creo que una de las trabas que nos preguntaste antes, no fue económica sino el tema de los profesionales. Es una traba, el trato con ellos, el lograr que se comprometan, lograr la lealtad del profesional.

Ludmila: Incluso, te digo que hay gente que se fue y que se llevó todo el grupo.

Lucia: Eso lo hemos sufrido, y es terrible. Decís: lo que me costó a mi llegar a tener un grupo formado en un lugar y que venga un x, que te diga no trabajo más y que encima me llevo tu gente.

**Stefania: No, la verdad que debe ser... ganas de matarlo.**

Ludmila: Hay que contenerlas, jaja. Pero existen. Pero pasó este año, la verdad, que estamos con suerte. Pero es complicado el tema de trabajar con gente.

**Stefania: Además, esto, se le suma la complicación que al no ser empleados no sean empleados propios y que no dependan solamente de ustedes.**

Ludmila: Igual si también hubieran sido empleados, creo que hubiese sido peor, porque también iba a haber temas legales. Pero es difícil encontrarle a la persona indicada, a veces nosotras lo hacíamos rápido, decíamos “sigamos con esto”. Pero no hay que dedicarle tiempo y saber realmente con quién estás trabajando y a quién estás poniéndole toda tu confianza.

**Stefania: ¿Buscan algo específico cuando seleccionan?**

Ludmila: Responsabilidad.

Lucia: Que sea responsable, que tenga un poco de compromiso, seriedad, que te demuestre que es una persona que va a hacer responsable y que si vos no podes ir al taller, lo va a manejar solo, que le guste la gente mayor, que tenga buen trato, que tenga dinámica de grupo. Es lo que nos interesa para los perfiles que buscamos. Que la gente se identifique con el profesor, que le guste, que se sienta bien con la persona que tiene que ver todas las semanas durante todo el año. Es fundamental.

Stefania: Sino te los termina echando.

Lucia: Es que sino se van, muchos se quejan del profesional. Y bueno o cambio o pierdo una persona en el taller.

Stefania: Y si, cambiemos el profesional.

Lucia y Ludmila: Y si...

Ludmila: No hay vuelta. La paciencia también es fundamental, imagínate que el tratar con personas mayores, tenés que tener paciencia. Así que, eso también. Pero responsabilidad ante todo. Puede no saber tanto lo que queres pero eso se soluciona, se capacita, pero la responsabilidad, la paciencia y las ganas de laburar eso es importante.

Stefania: Que le ponga voluntad.

Ludmila: Exacto.

**Stefania: Y cuando tienen conflictos así con el grupo o algo, ¿lo solucionan ustedes o dejan que se ocupe el profesional de ese taller?**

Lucía: ¿Con la gente?

Stefania: Claro. Frente a un conflicto x.

Lucía: Tratamos de hacerlo de manera conjunta. Primero, quizás, el profesional es el que está más con la gente, que los conoce más y sabe más de lo que está pasando, viene y nos cuenta y tratemos de ver cómo podemos resolver. Si hay que hablar algo muy grave, llamamos a la persona, lo hablamos directamente nosotras. Pero tratamos que el profesional lo maneje en el ámbito en el taller. Pero lo que es extra del taller lo manejamos nosotras.

Stefania: En realidad, lo manejan todo en grupo, se nota que es bien en grupo, que las dos están bien unidas.

Ludmila: Comunicación constante.[...]

Stefania: Cuando largaron el proyecto, ¿se vieron que iban a servir para eso o fue “probemos”, o “yo soy buena para eso, tengo las habilidades para lograr este proyecto”, cómo se veían?

Ludmila: Las habilidades no teníamos ni idea, sabíamos que nos encantaba a donde íbamos pero no teníamos idea cómo lo íbamos a hacer, ni qué cosas necesitábamos, o sea, al principio nos manejamos mucho con objetivos a corto plazo y, si realmente funciona así, veamos cómo lo seguimos.

Stefania: Claro, prueba y error.

Ludmila: Pero de las habilidades no teníamos ni idea, sabíamos que nos orientaba mucha garra y empuje que ya está dicho, muy conocido pero, es cierto, pasábamos fin de semanas enteros hablando con porteros, al inicio hablar con todos los encargados. Delimitamos una manzana en recoleta, y dijimos “este es nuestro target: gente que tiene plata, gente mayor, vamos ahí, vamos a ver qué funciona”. Y hablando con porteros no sé cuantos fin de semana...

Lucía: Y los primeros meses, era juntarnos todos los fin de semana porque yo trabajaba y también trabajaba en la gestoría así que cuando tenía un momento libre, o a partir de las 7 de la tarde que ya estás molida o los sábados y domingos juntas en una casa viendo qué hacemos, cómo lo hacemos.

Stefania: Sí, te lleva mucho tiempo...

Lucía: Que si no estás segura de lo que haces o a dónde lo apuntas, no sabes que va a funcionar, no le invertís tanto tiempo, tanta dedicación, ni tanto esfuerzo.

Ludmila: Vamos viendo a ver qué sale. Lo importante es hacer.





Trabajo de Investigación final: El emprendimiento femenino en CABA

Lucía: Hagámoslo, si funciona, vemos cómo lo hacemos. Contactémonos. Empecemos

Ludmila: El cómo lo vamos viendo sobre la marcha. Pero demos el primer paso.[...]

e) Entrevista “Xandy”

Nombre y apellido

Sandra Ríos.

Entrevista realizada vía email.

**Cuénteme de que trata tu emprendimiento**

Soy la propietaria de un Parque Fotográfico, se trata de un lugar especialmente preparado para la realización de producciones fotográficas, tanto para revistas, para foto producto o catálogos de producto, para sesiones de fotos para modelos y actores, pero especialmente para la realización de books sociales de 15 años y novios.

El lugar se encuentra realizado en una vieja casona del tradicional barrio de Flores y cuenta con una gran cantidad de escenografías de variadas temáticas tanto en interiores como en exteriores y con un estudio fotográfico profesional totalmente equipado.

La idea es brindarle a los fotógrafos un lugar (locación) donde no necesiten trasladar costosos equipos para poder realizar sus producciones, y a sus clientes un ambiente cálido, cordial y seguro.

El lugar se alquila por horas y trabaja un equipo de profesionales por vez.

**¿Cuántos años tenía cuando comenzó a emprender?**

No te sé decir cuántos años tenía cuando proyectamos este negocio junto con mi esposo, hoy tenemos 50 años. Te diría que a los 42 más o menos.

Este emprendimiento nació como un proyecto familiar junto a otros no cumplidos o desechados. Cuando ambos trabajábamos en relación de dependencia, buscábamos la forma de poder mantener un ritmo de vida normal cuando llegara el momento de jubilarnos.

Hace un par de años (a fines de 2009) por razones personales he tenido que dejar la empresa donde laboraba, lo que aceleró la selección del proyecto y su puesta en marcha. Durante el 2010 remodelamos la mencionada casona para que sea apta para las sesiones fotográficas y durante el 2011 realizamos todas las escenografías o ambientaciones que hoy son lo que distingue nuestro producto.

Comenzamos a trabajar en enero de este año y pese a depender de los comentarios boca a boca para que los fotógrafos nos conozcan, hoy ya contamos con un respetable número de clientes.

¿Casada o soltera? ¿Hijos?

Felizmente casada y con dos hijas

¿Qué estudios tiene? ¿Considera que le sirvieron para emprender?

Contesto en orden inverso.

Todo lo que sea estudio sirve para una mejor vida.

Universitario: Abogada en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires

Otros de menor duración como Fotógrafo en Escuela de Fotografía INFOKUS.

¿Se veía con habilidades en este tipo de negocios? ¿Qué características propias creen que la beneficiaron?

No se requieren mayores habilidades, solo una buena predisposición y calidad de servicio.

Creo en el trabajo en equipo por lo que pienso que la pasión por la estética y las bellas, junto con mi multifacética carrera (estudios y trabajos anteriores) fueron las columnas sobre las que se basó este emprendimiento.

¿Con qué conflictos se encontró? ¿Económicos, políticas gubernamentales?

El principal punto crítico creo que fue el económico ya que los ahorros y el acuerdo de desvinculación de la empresa en la que laboraba nos alcanzó hasta terminar la obra, toda la decoración y el tiempo que llevó hasta que se lograra un mes con saldo positivo nos hizo vivir momentos duros, pero con fe y esfuerzo seguimos adelante hasta hoy.

¿Lanzó el emprendimiento sola o con otros?

Si bien el proyecto lo realizamos junto a mi esposo y con la valiosa colaboración de mis hijas, la concreción del mismo quedó a mi cargo, siendo hoy en día yo misma quien lo atiendo personalmente.

¿Emprendió por necesidad, oportunidad, autonomía/independencia, horarios o buscaba equilibrio laboral y familiar?

Creo que fue un mix. Nació como un proyecto de independencia económica para cuando llegara el momento de jubilarnos de nuestros empleos, luego surgió la oportunidad de adelantarlos y lograr un equilibrio entre trabajo independiente y en

relación de dependencia en el grupo familiar. Con la esperanza de evitar la necesidad de otros emprendimientos para pasar nuestra “tercera edad”.

¿Considera que los concursos de emprendedores pueden ser buenos?

Si, pueden ser una herramienta de ayuda para emprendedores jóvenes, no en nuestro caso. Pero solo una herramienta, el resto tiene que ser “garra propia”

¿Tiene empleados? ¿Cuántos? ¿Cómo es su relación con ellos? En los últimos 3 años, ¿cuántas personas se alejaron de tu proyecto, las causas?

Por el momento no tenemos empleados, atiendo el parque personalmente, calculamos que más adelante podemos llegar a necesitar a alguien que cubra parte del día en la atención de los clientes.

Frente a un conflicto, para solucionarlo

- Escucha opiniones de otros
- Toma sus propia decisión **X** (previo escuchar la opinión de mi esposo)
- Delega

En su emprendimiento, ¿qué prioriza?:

- Ganancias
- Duración del proyecto **X**
- Ambiente laboral

¿Cuán importante es el ambiente laboral?

Es parte de nuestro servicio y por tanto híper necesario, pues en esta actividad nuestros compañeros de trabajo son nuestros clientes, los fotógrafos.

En una escala del 1 al 5. Siendo 1 poco y 5 mucho, cuán responsable se ve hacia el proyecto. ¿En qué aspectos lo considera?

5 en todos los aspectos de una actividad como negocio y como proyecto en si mismo

Marque una de las opciones.

Si usted concurre a un hipódromo en el cual pueden efectuarse las siguientes apuestas ¿cuál sería su elección?



Trabajo de Investigación final: El emprendimiento femenino en CABA

- Una apuesta doble que le permitirá una ganancia sensacional; un golpe espectacular
- Una apuesta donde la probabilidad sea de 10 a 1
- Una apuesta donde el margen de probabilidades sea de 3 a 1
- Una apuesta en la que el margen de probabilidades sea de 2 a 1 (es decir el favorito)

f) Entrevista “Peweb”

Marroquinería. Guadalupe.

**Stefania: ¿Sobre qué trata tu negocio? ¿Qué productos comercializas?**

Guadalupe: Yo hago lo que son carteras de cuero y zapatos. Mi idea está basada en la mujer como mi objetivo principal, capaz me pueda abrir al hombre, pero es algo más estacional.

**S: Cuándo arrancaste con el negocio, ¿fue por necesidad o porque viste una oportunidad en mercado...?**

G: No lo arranqué por el lado estacional, sino porque me dieron ganas. Yo tenía ciertas posibilidades, por ejemplo podía vincularme con la actividad de mi papá que trabaja con cuero. Pero yo no trabajé directamente con eso sino que se me ocurrió ir a probar cosas nuevas ahí, en ese rubro. Y yo trabajaba a medio turno en un estudio, en realidad a veces trabajaba más, otras menos y ahí fue cuando comencé a acumular horas. Y con esas horas me iba a la fábrica, y de ahí salió la idea, no fue que yo lo busqué sino que fue como algo espontáneo, no había una idea de ver y analizar las necesidades del mercado. Cosa que después eso es lo que yo tuve que hacer hace dos años, tuve que bajar a objetivar, ver lo que es el público, a analizar cuál es el segmento... profesionalizando este impulso que tuve. Cosa que fue muy necesario sino es como que quedaba más vagando.

**S: Y cuando arrancaste, ¿te encontraste con trabas económicas o eso de que viniste de la actividad de tu papá te facilitó las cosas?**

G: Si, yo trabajaba en un estudio y, a parte, trabajaba con un amigo con algunas obras que hacíamos de manera independiente (yo soy Arquitecta) y eso obviamente me generaba entrada de dinero, además de la venta de algunas carteras también pero no era la primer fuente económica que tenía. Y obviamente lo que asumí porque soy así o porque me la banco no tenía expectativas de ganancias grandes. Y hoy en día también sigo así con esta idea, porque sigo apostando como al crecimiento de esto. Y así bueno, obviamente me encontré con la dificultad de que había que pelearla y que iba a ser tan duro, y además también el crecimiento inicial era más como descubrirme yo e ir orientándome. Había hecho arquitectura y la posibilidad de trabajar en arquitectura es

muy amplia, es una carrera bastante completa. Podes ser un montón de cosas, de hecho el caso de mis amigos, todos arquitectos, en los primeros años creo que ninguno trabajó de arquitecto sino como que fue descubrir si esto nuevo era lo que más nos gustaba hacer.

**S: Ver si te sentías cómoda...**

G: Si, ver si me sentía cómoda con el emprendimiento y ver si había una posibilidad real de hacer el producto, de que a mí se me pudieran ocurrir cosas, de que haya posibilidades reales de venta. Pasa que, bueno, después vi como que me llevaba mucho tiempo el emprendimiento y me podía quedar como en el abismo. Pero hace como dos años lo estructuré realmente, empezar a hacer números, proyecciones, administrar bien la empresa. Antes era como un sueño “el quiero ser” y ya tenía otros trabajos, yo bailo tango y en una época daba muchas clases. Esos primeros años fueron como un popurrí de actividades. Todas mis posibilidades eran como emprendimientos, lo del tango, lo de tener un estudio propio de arquitectura y realmente para dedicarte a tres emprendimientos... es imposible porque hay que ponerle el corazón y el cuerpo, mucho el cuerpo y entonces hasta que uno no se pone y es estable como que no le puedes poner el cuerpo a otro. Entonces ahí fue cuando bueno dije me concentro en esto que es rentable y le inyecto todo lo que le pueda aportar como plata y energía y después ya ahí es otra cosa. Vos decís trabajo a la par con otra cosa pero al final terminas dedicándole mucho a tu proyecto. Así que ese fue un poco como fue el camino...

**S: Vos te dedicaste a full los últimos dos años, pero ¿hace cuánto que empezaste en sí con el negocio?**

G: Y cuatro años, capaz un poco más también... como fue al principio muy así nomas...

S: Ir probando....

G: Si, fue igual en el 2007, 2008. Había empezado un poco pero igual había parado por temporadas porque en una época yo tenía que viajar. De estos viajes conocí a quien sería un cliente muy importante en Madrid y a raíz de eso es que me di cuenta de que bueno, lo que yo hago interesa a la gente. A ellos había ido a diseñarles unos bolsos especiales y ahí vi un nicho de mercado interesante, si bien a veces es difícil porque ellos suelen usar bolsos más pequeños y lo mío es más un producto elaborado. En ese momento como que me...

S: Sentiste como que te incentivo eso que les gusto...

G: Si, ellos me hicieron sentir conforme con mi trabajo, me gustaba la posibilidad esa. Y eso fueron como dos años de trabajo pero igual bastante, o sea concentrado en eso. Hice todo un proceso de crecimiento en cuanto al producto, generé nuevos productos, generé como el planteo de la marca. Pero también en un momento empecé a sentir al año que necesitaba como profesionalizar. Mi formación es muy de diseño, la primera etapa fue como encontrarme con el diseño en la propuesta de marca y después fue como empezar a darme cuenta de que la capacidad y la formación de diseñadora era poca cosa. Y de ahí empecé a involucrarme con algunas instituciones, a tomar cursos, a capacitarme como para yo primero crecer y después saber a quién poner y empezar a derivar tareas.

S: Sentirte más cómoda y segura de lo que estabas haciendo...

G: Si, laborar un plan de negocio, saber a quién necesitas en el equipo para proyectar y tomar decisiones y después hace dos años a mi me entrenaron para Incuba, un proyecto de la ciudad y de ahí todo estuvo mejor, todo empezó a engranar de otra forma. Igual ya pasaron dos años de eso y ahora es otra cosa. Ya estoy más formal

S: Además dedicándote mucho mas a esto...

G: Si, de hecho 100%, exageradamente el 100%. Paso todo el día, y todo el fin de semana.

S: Tenes el showroom...

G: Si, pero igual mi principal punto de ventas no es el minorista. Ahora tenemos entradas mayormente de ventas mayoristas y lo de la venta por menor se fue dando porque que la gente quería comprar y bueno... de ahí se decidió armar el showroom pero capaz vienen mas mayoristas que alguien por su cuenta. Todavía no hicimos una acción fuerte de venta directa.

S: ¿Y el negocio lo arrancaste sola o con ayuda de socios, de alguien?

G: No, yo sola. Pero yo lo veo como una limitación a veces porque todo lo discuto conmigo misma y esta la limitación de solo tener una misma cabeza.



**S: si además, el esfuerzo y desgaste físico y mental de tener que soportar todo el tiempo vos sola.**

G: Si, con un socio todo se reparte y además se compensan. Pero tampoco es tan fácil a veces

**S: Tiene que surgir la persona indicada...**

G: Si, tiene que ser así, que sean personas que piensen de la misma forma y en el camino se tiene que dar...sino podría perder todo lo que genere.

**S: Capaz uno quiere ir por acá y el otro por allá...**

G: Si, o se va dando cuenta de que no, o de que tienen diferente energía para poner. Tengo dos amigas que una es mamá y está como en babia con sus dos hijos y la otra es soltera y tiene otra disponibilidad de tiempo y tiene otras ganas de invertirlo, y se da como mucho ruido. Así que en un punto está bueno pero a la vez es limitante. Pero bueno hay que ver que se puede cambiar o ver qué posibilidades hay con eso.

**S: Y después necesitaste la ayuda de empleados, ¿no?**

G: El tema es que yo arranqué digamos del rubro de taller de mi papá y lo que generé fue muy fuerte con la producción y con los empleados ahí del taller propio. Entonces eso es un gasto y un gasto que hoy por hoy está como muy... es como una sogá al cuello el gasto de los empleados en blanco para una estructura tan chica como es la mía. Yo lo empecé originalmente mandando a talleres, es como que yo pagaba por unidad hecha, como un costo fijo. Además yo me aseguraba buena producción y sabía que lo iba a tener a tiempo. Y lo que son gastos de empleados actualizan mes a mes, son gastos fuertes y hace unos años estoy con el pie muy apoyado en eso. Hace dos años que estoy trabajando con Sara que hace la parte de administración y la parte comercial. Estoy muy concentrada en eso. Igual dentro de poco se van a venir unos cambios con respecto a eso, para ponerlo un poco más ordenado, a la vez tengo el riesgo de tener un producto que apunta mucho a la calidad y que tiene una terminación muy especial

**S: Aparte por el diseño, vos la miras y sabes que no existe otra igual...**

G: Si, claro, porque es una propuesta de marca diferente y además yo trabajo con talleres y no te toman el pedido, porque ellos trabajan con una cantidad de 50 y lo mío es por modelo único y ahí es más complicado.

S: ¿Y esto del ambiente laboral te fue difícil o como ya venías del trabajo de tu papá te fue más fácil?

G: Puede ser, si, la verdad nunca lo pensé exactamente...

S: ¿Tenías mucha rotación del personal?

G: Si, es difícil...

S: Por el rubro es difícil...

G: Si, tuve dificultades al principio cuando fueron los dos primeros años trabajé con un chico que trabajaba en la fábrica que se sentó conmigo a enseñarme a hacer bolsos y después apareció otro chico que me empezó a dar una mano... por suerte, después de un tiempo otro chico que trabajaba en la fábrica me dijo: me gustaría trabajar con vos. Y ese chico fue como mi mano derecha, increíble. Tenía mi proyección mental, muchas ganas de trabajar... entonces en ese sentido fue medio como que me facilitó más cosas, él era firme.

S: Te facilito la manera de trabajar...

G: Si, le pone energías y te dice que si a las cosas. La mayoría te dice que no cuando le venís con un desafío y entonces no lo podes hacer. Él me decía que si y que le gustaba y a veces proponía cosas, le daba yo cosas también para que sea más protagonista y así no se aburre. Y así bueno, en base a mi relación buena con él es como que pude crecer mucho, generar cosas buenas y llevar adelante el negocio con propuestas súper artesanales. De hecho, si tuviera que cobrar realmente lo que valen... son caras. Pero bueno él le pone mucho el hombro y el interés, pero siempre fue un sí y avanzar... pero bueno después tuve un segundo y un tercer empleado que fueron rotando. En general encontrar gente interesada...

S: Si, ese rubro es difícil...

G: Si no, igual la marroquinería no es un rubro de los más pesados. Por ahí es un poquito como yo digo, que es más refinado hacer carteras que un ambiente como de usar el corazón, saben cómo tienen que usar las manos, tienen que tener un tipo de... y eso es lo que te deja un poco más tranquilo. Pero bueno eso es lo que te deja un ambiente sindicalizado... capaz no tuve problemas con mi primer empleado pero con

los otros a veces vos le pagabas el 5 y capaz no le llegaba el depósito y al otro día no querían ir a trabajar. Pero el hecho de ser la hija mujer de mi papá me ayudo a tener un poco de respeto, el hecho de que yo fuera la única me ayudo a trabajar en un ámbito muy respetuoso porque hay otros ambientes que no son así. Por ejemplo, en el caso de un amigo, vos lo tratás bien con confianza y te agarran el codo, después te empiezan a responder mal porque creen que hay exceso de confianza, o se emborrachan el fin de semana y faltan o se cortan los dedos... eso pasa a veces y tener que tener la ART que te tardan 15 días... es muy molesto tener empleados propios. Y más cuando el negocio es chico. A veces faltan dos y se siente su ausencia, me falta casi la mitad de mi plantel de trabajo. Por los paros... igual este año lo manejé mucho mejor, en los primeros años era más difícil. Ahora me organizo con tandas de a 15, ya asigno las tareas y la producción a principios de mes y ellos se anotan las tareas, se elaboró muchísimo el trabajo.

**S: Si porque si no era como un lio...**

G: Si, igual en los primeros dos estaba buenísimo. Después me encontré con el producto y con el proyecto que era posible, todo pero no... cuando empezás a volcar todos los números reales no vas a ningún lado, con proyecciones. Además, los últimos años fueron terribles, había que estar marcando cuánto se está perdiendo o ganando, tenes que estar muy afilada.

**S: Si la verdad que si, la economía no ayudo mucho.**

G: La verdad que fue todo un problema.

**S: Y bueno ¿cuándo vos arrancaste estabas soltera o tuviste que también...?**

G: No, soy soltera. Estoy en pareja pero no casada.

**S: Claro como me contaste lo de tu amiga también, y el problema con los tiempos y todo... igual te veo como full time.**

G: Si, esto es full time. Pero a veces me pregunto cómo será, porque por ejemplo, me gustaría ser mamá el año que viene y pienso como será o no. Como le pondría el tiempo... más en la mujer emprendedora es más difícil, porque no podés decir bueno me tomo seis meses sin goce de sueldo como en las empresas, acá sino estás no sabés si

vas a seguir existiendo. Pero además por mi forma de ser yo no me arriesgaría a dejar las cosas por 6 meses.

**S: Claro tiene lo bueno y tiene lo malo. Como es tu negocio es como que vos podés llevar a tu familia al lado, en cambio en una empresa no podés llevar a tus hijos y tenés que ver quién te los va a cuidar....en cambio acá es como que te lo acomodas todo vos.**

G: Si, pero a la vez es muy full time. Yo tengo una amiga que tenía una hija y acaba de tener otra a principios de este año y trabaja desde la casa, pero a la vez tiene que cuidar de ellas y es como que te embadurna todo, tenés que saber cómo delimitar las cosas. Tenés que saber cómo flexibilizarte, si tu hijo está enfermo lo tenés que manejar no es lo mismo trabajar para una empresa y tener que pedir permiso que tener tu propio negocio...

**S: Claro y vos que estás sola con el proyecto te sería más difícil.**

G: Si, tendría que poner dos empleados más. Tendría que armar departamentos como uno comercial, etc. Y ahí si yo estar por teléfono por ejemplo. Pero no sé, hay que estar, cosas que tengo que pensar para el año viene, además se van a venir cambios porque tengo la mudanza del taller esta semana y va a haber que acomodar las cosas, los puestos. Hace como dos años estaba en la pampa y la vía, ahora puedo reestructurar el negocio, lo puedo redefinir.

**S: Y vos en tu proyecto, ¿qué es lo más priorizas? Ganancias, ideas, la duración, el ambiente laboral...**

G: Priorizo mucho me parece las ganancias, porque este último tiempo tomaron un protagonismo importante, pero a la vez priorizo lo que hago yo, que el equipo de trabajo haga algo que le guste.

**S: Sentir autorrealización....**

G: Claro, si yo encuentro un chico en el taller que le pone esmero por más de que no tenga todos los conocimientos pero le gusta aprender y esforzarse, para mí está muy bueno y me gusta trabajar con gente así. También te encontras con gente que hace las cosas más repetitivas y rutinarias que no buscan nada nuevo más que repetir y que no buscan crecer. Y todo esto afecta a la calidad del producto, que sea diferente que tenga

algo nuevo y que no sea una copia, que atraiga, que gusta. Además yo me enfoco mucho a lo que es turismo, que los de afuera lo vean y les guste, lo aprecie.

**S: si, además de que las mujeres son muy exigentes con el tema de bolsos y carteras. Tienes que pensar en evitar copiar porque sino las ventas no te sirven a fin de mes**

G: Claro (risas), lo mío no es algo que lo vas a ver caminando por acá. También es muy difícil porque la disyuntiva plantea un producto que es diferente, que es elaborado, que propone algo nuevo pero que lo vendo al por mayor. La marca esta diluida en otros, asique está el problema de que planteaste una marca propia con local propio, o seguir repartiendo como por mayor.

**S: Que se vea más la marca...**

G: Claro y ahí la marca no tendría tanta fuerza y el producto como es bueno y de calidad tendría que tener otro precio. Pero si vos no te planteaste un local con una marca bien fuerte y con referencias no tenes tantas posibilidades de crecer. Esa es una de mis proyecciones, capaz no para el año que viene porque quiero consolidarme más, capaz generar una alianza con algún inversor como para el riesgo no tomarlo todo yo, digamos que hay que estar bien paradas

**S: Alguien que te ayude...**

G: Si, un inversor que no sólo sea para abrir el local sino que organice mejor el proyecto, con la gente. Alguien que sea el CEO de la empresa, yo quiero seguir haciendo los diseños y eso, que es a lo que me dedico.

**S: ¿Solo los haces vos?**

G: Si, los diseño yo, a veces si es muy elaborado lo mando a un taller.

**S: Pasa que el emprendedor se caracteriza por ser el que le pone la garra...**

G: Sisi, en mi caso eso es lo que me caracteriza. Yo soy una mujer de mucha energía y la uso para mí misma, no me gusta que otro me este manejando. Trabajo todo el tiempo, no paro.

### **3- Anexo 3: Modelo de encuesta a Emprendedoras**

Esta es una encuesta realizada por un grupo de alumnas de la universidad. Cualquier información dentro de la misma es anónima y sólo se tomará con fines educativos. Rogamos que sea contestada con la mayor sinceridad. Gracias por su tiempo

**1. Seleccione su edad al momento de emprender.**

- 16-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Más de 56

**2. Seleccione como estaba compuesto su grupo familiar al momento de emprender. Puede seleccionar más de 1 opción.**

- Soltera
- Casada
- Divorciada
- Con hijos

**3. Seleccione el nivel de educación.**

- Primario
- Secundario
- Terciario
- Universitario

**4. Defina en qué estado se encuentra su estudio**

- Completo
- Incompleto

**5. En caso de haber asistido a la universidad seleccione una facultad. Caso contrario, continúe con la pregunta 8.**

- Cs económicas
- Administración y negocios
- Jurídicas y sociales

- Ingeniería y exactas

**6. En caso de estar o haber cursado terciario/universitario indique carrera. Caso contrario, continúe con la pregunta 8.**

- .....

**7. Se relaciona con su emprendimiento**

- Sí
- No

**8. Selección motivo de su emprendimiento**

- Oportunidad
- Necesidad
- Buscaba independencia
- Buscaba equilibrio familiar y laboral.
- Por horarios

**9. Rubro al que se encuentra orientado el proyecto**

- .....

**10. ¿Cómo inicia su proyecto?**

- Por cuenta propia
- Con ayuda de terceros

**11. En caso de ser haber sido ayudado seleccione genero de los socios. Caso contrario, continúe la pregunta siguiente.**

- Mujeres
- Hombres
- Ambos

**12. Cantidad de empleados que posee.**

- 0
- 1-5

- 6-10
- 11-15
- Más de 16.

**13. En caso de poseer empleados. Seleccione del 1 al 5, siendo 1 mala y 5 muy buena la relación laboral. En caso de no poseer empleados continúe con la pregunta 15.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**14. En los últimos 3 años cuantas personas se desvincularon. En caso de no poseer empleados continúe con la pregunta siguiente.**

- 0
- 1-5
- 6-10
- Más de 11

**15. ¿Qué trabas debió superar al comenzar el emprendimiento?**

- Económicas/financieras
- Gubernamentales
- Discriminación por género.

**16. Marque del 1 al 5. Siendo 1 poco y 5 mucho. ¿cuanto benefician los concursos / planes para emprendedores?**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



**17. Frente a un conflicto**

- Escucha opiniones
- Toma sus propias decisiones
- Delega

**18. En su emprendimiento, ¿qué prioriza?:**

- Ganancias
- Duración del proyecto
- Ambiente laboral

**19. Marque del 1 al 5. Siendo 1 poco y 5 mucho. Cuan importante es el ambiente laboral para usted**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**20. Si usted concurre a un hipódromo en el cual pueden efectuarse las siguientes apuestas, ¿cuál sería su elección?**

- Una apuesta doble que le permitirá una ganancia sensacional; un "golpe" espectacular.
- Una apuesta donde la probabilidad sea 10 a 1.
- Una apuesta donde el margen de probabilidades sea de 3 a 1.
- Una apuesta en la que el margen de probabilidades sea de 2 a 1 (es decir, el favorito).

**21. Marque del 1 al 5. Siendo 1 poco y 5 mucho. Cuan responsable se ve frente a su proyecto.**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**22. ¿Hace cuantos años lleva su proyecto?**

## **4- Anexo 4: Encuesta del perfil emprendedor. Potenciales emprendedoras.**

### **Perfil emprendedor en las mujeres**

Esta es una encuesta realizada por un grupo de alumnas de la universidad. Cualquier información dentro de la misma es anónima y sólo se tomará con fines educativos. Rogamos que sea contestada con la mayor sinceridad. Gracias por su tiempo.

#### **1. Sexo:**

- Femenino
- Masculino

#### **2. ¿Cuál es su edad?**

- 16-20
- 21-25
- 26-30
- 31-40
- 51 o más

#### **3. ¿Qué tipo de trabajo han desarrollado sus padres?**

- Los dos han sido trabajadores autónomos o por su cuenta casi toda la vida.
- Los dos han sido trabajadores autónomos una parte de su vida
- Uno de mis padres ha sido trabajador autónomo la mayor parte de su vida
- Uno de mis padres ha sido trabajador autónomo en algún momento de su vida
- Mis padres nunca han trabajado por su cuenta.

#### **4. ¿Ha sido usted despedido de un empleo?**

- Sí, más de una vez.
- Sí, una vez
- No

5. **¿Cuál es su estado Civil?**

- Casada
- Divorciada
- Soltera

6. **¿Cuál es su nivel de instrucción?**

- Primario
- Secundario
- Terciario/universitario
- Maestría
- Doctorado

7. **¿Cuál es su primera motivación para crear su propia empresa?**

- Para hacer plata
- Usted no desea trabajar para otro
- Para hacerse famoso
- Como una manera de gastar un exceso de energía

8. **Describa su relación con aquel de sus padres que aporta o aportaba la mayor parte del ingreso familiar**

- Cariñosa
- Competitiva
- Confortable
- Inexistente

9. **Si usted concurre a un hipódromo en el cual pueden efectuarse las siguientes apuestas, ¿cuál sería su elección?**

- Una apuesta doble que le permitirá una ganancia sensacional; un ?golpe? espectacular.
- Una apuesta donde la probabilidad sea 10 a 1.
- Una apuesta donde el margen de probabilidades sea de 3 a 1.
- Una apuesta en la que el margen de probabilidades sea de 2 a 1 (es decir, el favorito).

**10. Mencione los elementos que usted considera necesarios y suficientes para lanzar un negocio.**

- Dinero
- Clientes
- Una idea o un producto
- Motivación y trabajo duro

**11. Si usted fuera un talentoso jugador de tenis y tuviera la chance de jugar contra un jugador profesional de primer orden, ¿qué haría?**

- Rechazar la oferta porque él podría vencerlo.
- Aceptar el desafío pero no apostar dinero.
- Apostar una semana de salario a su victoria.
- Indagar sobre las cotizaciones, apostar una fortuna e intentar vencer al campeón.

**12. ¿Cuáles de los siguientes tipos de personalidad es el mejor preparado para convertirse en su brazo derecho?**

- Inteligente y enérgico.
- Inteligente y perezoso.
- No inteligente y enérgico.

**13. Si usted pudiera elegir, ¿cuál de las siguientes profesiones escogería?**

- Golf profesional.
- Ventas.
- Consultoría personal.
- La enseñanza.

**14. ¿Prefiere usted trabajar con un socio que es un viejo amigo suyo o trabajar con un extraño que es experto en su tema?**

- El amigo de muchos años.
- El experto.

**15. ¿En cuáles ocasiones desea usted encontrarse con la gente?**

- Cuando tiene alguna cosa significativa para hacer.
- Cuando usted puede hacer alguna cosa nueva y diferente.
- Incluso en ocasiones en las cuales usted no tiene nada previsto.

**16. Cuando usted participa de juegos competitivos, ¿qué es lo que le preocupa inicialmente?**

- Como juega usted.
- Ganar o perder.
- Las dos cosas.
- Ni una ni la otra.

# I. Bibliografía

---

- Aranda, Ximena (1991), *Tejenderas de Putaendo. Para no mirar la cerca en redondo*, Proyecto la Edición Pepa Foncea, Santiago de Chile, Instituto de Cooperación Iberoamericana.
- Arriagada, I. (1997). *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina*. Santiago, Chile.
- Boueke, C. (2012). *Claves Para emprender*. Rescatado el 7 de Octubre de 2012 en <http://www.cronista.com/impresageneral/Claves-para-emprender-con-exito-201008120040.html>
- Bradich, F. y Portillo, L. (2001). *El liderazgo femenino ¿existe?* Buenos Aires.
- Cardozo, A y Chisiari, O. (2004) *Entrepreneurship*, Buenos Aires: Temas.
- Cardozo, A. (2005). *Pyme´s intuicion y metodo*. Temas. Buenos Aires. Argentina. Segunda edicion.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1997), *Panorama social de América Latina. Edición 1996* (LC/G.1946-P), Santiago de Chile. Publicación de las Naciones Unidas, N° de venta: S.97.II.G.4.
- DESARROLLO EMPRENDEDOR Cuarta edición *Perfil de los Emprendedores y Perfil los Proyectos Participantes*. Junio 2012. Subsecretaría de Desarrollo Económico.
- Estrella Cubillas, A. *Características del emprendedor*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, del sitio web del Instituto Tecnológico de Sonora de México: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa5/caracteristicas\\_emprendedor/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa5/caracteristicas_emprendedor/index.htm)
- Filgueira, Nea (1992), *"Mujeres uruguayas: un futuro incierto"*, serie Lila N° 28, Montevideo, Grupo de Estudios sobre la Condición de la Mujer en el Uruguay (GRECMU).
- Gámez, F. (1999). *Formación empresarial I*.
- García, Brígida y Orlandina de Oliveira (1993), *Trabajo femenino y vida familiar en México*, México, D.F., El Colegio de México.
- Heller, L. (2002). *Nuevas voces del liderazgo*. Buenos Aires: Nuevo Hacer.

- Hola, Eugenia y Rosalba Todaro (1992), *Los mecanismos del poder: hombres y mujeres en la empresa moderna*, Santiago de Chile, Centro de Estudios de la Mujer (CEM).
- Kenny, M. (2006). *Mujeres emprendedoras en Latinoamérica*. Florida International University.
- Kotter, V. (1988). *The leadership factor*.
- Magda Lago Russo, Día internacional de la mujeres, suplemento. Edición 2011.
- Montoya, Silvia (1993), *"Implicancias distributivas del trabajo femenino"*, *Estudios*, Buenos Aires, Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina (IEERAL).
- Moran, L. (2009. 13 de Enero). Liderazgo Femenino. Mensaje dirigido a <http://www.slideshare.net/Lilianamorandriviera/liderazgo-femenino-presentation>
- *Mujeres ejecutivas en Argentina, Nuevas voces del liderazgo*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2012, [www.wimn.redynet.com.ar](http://www.wimn.redynet.com.ar)
- Postigo, S y Tamborini, M. (2009). Máster en negocios: *Emprendedores, conocimientos y herramientas para complementar la pasión por hacer*. Buenos Aires: Arte Grafico Editorial Argentino.
- Psacharopoulos, George y Zafiris Tzannatos (1992), *Women's Employment and Pay in Latin America. Overview and Methodology*, Washington, D.C., Banco Mundial.
- Rico, Nieves (1996), *"Formación de los recursos humanos femeninos: prioridad del crecimiento y de la equidad"*, serie Mujer y desarrollo, N°15 (LC/L.947), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Rusque, Ana María. *Reflexiones sobre un programa de formación emprendedora para universidades latinoamericanas*
- Sarasqueta, V. (2010). *Liderazgo y Negociación*. Buenos Aires: Temas.
- Torres Carbonel, S. (2010). *Global Entrepreneurship Monitor Reporte GEM Argentina 2009*. IAE Business School.
- Torres Carbonell, S. (2012) *Las Trabas a la actividad emprendedora en la Argentina*. Clarín. Buenos Aires.

**Páginas Web consultadas:**

- Estadística de género 2010, Argentina  
<http://websie.eclac.cl/sisgen>
- <http://www.cepal.org>  
Mujer, trabajo y empleo, 2012.
- [www.cnm.gov.ar](http://www.cnm.gov.ar)
- Población económicamente activa urbana y rural estimada, 2012.  
<http://www.mercodatos.com.ar>
- [www.abcpymes.com.ar](http://www.abcpymes.com.ar)
- [www.biblioteca.itson.mx](http://www.biblioteca.itson.mx) Instituto Tecnológico de Sonora, México.
- [www.cdeb.com.ar/cmp](http://www.cdeb.com.ar/cmp)
- [www.elcronista.com](http://www.elcronista.com)
- [www.exportapymes.com.ar](http://www.exportapymes.com.ar)
- [www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)
- [www.liderazgofemenino.com](http://www.liderazgofemenino.com)
- [www.psicologia.laguia2000.com](http://www.psicologia.laguia2000.com)
- [www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm](http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm)
- [www.sepyme.com.ar](http://www.sepyme.com.ar)
- [www.slideshare.net/historiadeltrabajodelasmujeres](http://www.slideshare.net/historiadeltrabajodelasmujeres)
- [www.slideshare.net/liderazgofemenino](http://www.slideshare.net/liderazgofemenino)
- [www.somosemprendedores.com](http://www.somosemprendedores.com)