





EMPRENDIMIENTO FEMENINO

SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SOCIAL DE LOS PAÍSES

CAMELIA ILIE

Decana de Educación Ejecutiva y Presidenta del Centro de
Liderazgo Colaborativo y de la Mujer en INCAE Business School



Los estudios relacionados con el emprendimiento muestran que la tasa de creación de empresas de un país presenta una relación significativa con su crecimiento económico. Uno de los principales estudios en este campo, el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que mide el impacto del emprendimiento en las economías de 54 países del mundo, muestra que, aunque existen diferencias nacionales, la opinión general de los encuestados (por encima del 60%) refleja una alta valoración de los emprendedores, porque asocian la creación de nuevos negocios con la creación de nuevas oportunidades de empleo y desarrollo social y económico del país.

Por otro lado, las mujeres constituyen casi la mitad de la fuerza de trabajo y más de la mitad de los estudiantes universitarios. Fomentar el espíritu empresarial de las mujeres es crear una importante fuente de crecimiento económico aún sin explotar. Sin embargo, los líderes de los países o los inversionistas no parecen ser conscientes todavía de las fuentes de competitividad o del alto potencial de crecimiento económico que representan las mujeres.

OPORTUNIDADES Y BARRERAS PARA EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO

Según el informe *Gender Gap Index* del Foro Económico Mundial de 2017, faltan 217 años de promedio para reducir la brecha económica entre mujeres y hombres. El mismo informe señala que la manera más rápida de cerrar la brecha es apoyando el emprendimiento de las mujeres. Lograr la igualdad económica de género significaría un aporte de 12 trillones de dólares a la economía mundial, es decir, aproximadamente un 11% del producto global¹.

A pesar de los datos incontestables sobre el impacto que el emprendimiento, en general, y el emprendimiento femenino, en particular, pueden tener sobre la competitividad y el desarrollo de los países, sigue habiendo barreras económicas y cultura-

les que limitan la participación de las mujeres en la creación de empresas, como se puede ver en la gráfica 1 (*The 2015 Female Entrepreneurship Index*²). En la misma línea, el estudio sobre progreso social de la mujer realizado entre casi 6.000 mujeres en 10 países de América Latina revela que menos del 10% de las mujeres encuestadas se han beneficiado de alguna medida de apoyo económico³.

¿Dónde y cómo invertir en el desarrollo de las mujeres emprendedoras?

El último informe del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2017/2018) muestra algunos datos interesantes. Por un lado, la tasa de emprendimiento femenina es mayor en los países con economías basadas en factores básicos que en las economías basadas en la eficiencia o la innovación.

Por otro lado, la región América Latina y el Caribe tiene la mayor tasa de

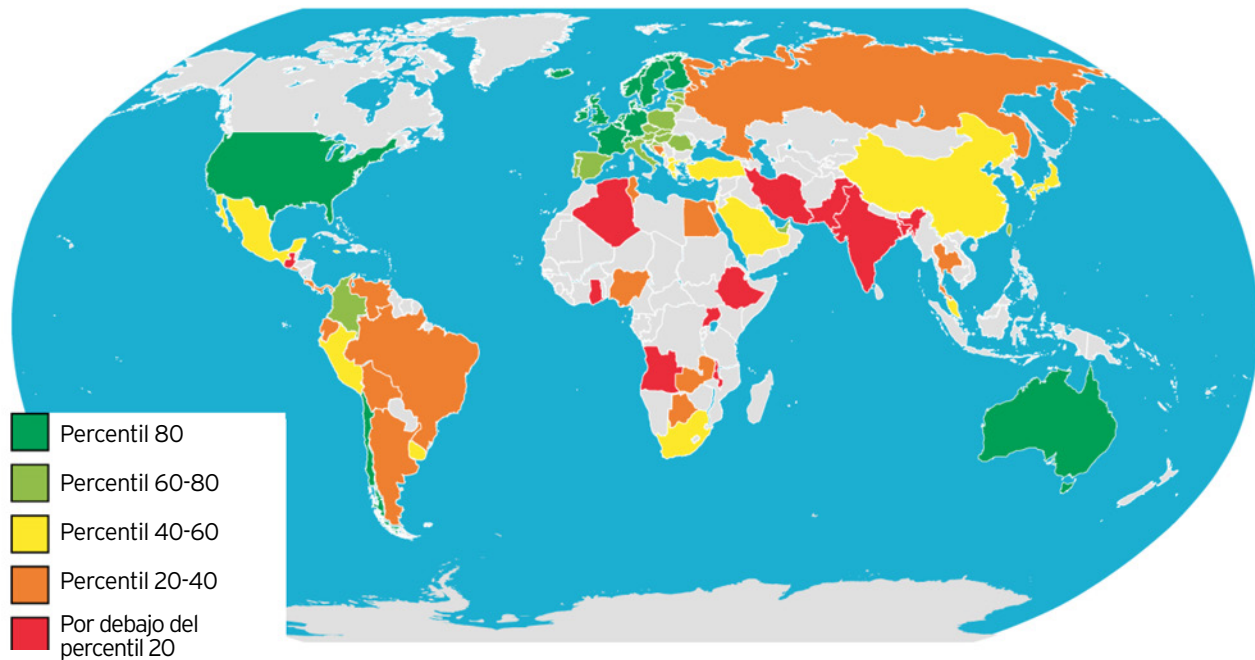
emprendimiento temprano en el mundo (TEA), de un 16,7%, seguida por América del Norte, con un 12,8%. Europa presenta la tasa de emprendimiento femenino temprano más baja entre los países analizados, de un 6,7%.

Asimismo, América Latina y el Caribe también presenta la mayor paridad entre los emprendedores (17 mujeres por cada 20 hombres que inician una actividad emprendedora), mientras que Europa y Norteamérica presentan las tasas más bajas en cuanto a la paridad de género de los emprendimientos tempranos, con un 0,6% y 0,65% respectivamente.

Uno de los proyectos más importantes en el mundo que aspiran a potenciar el crecimiento del emprendimiento femenino es la Iniciativa de Financiación para Mujeres Empresarias (We-Fi, por sus siglas en inglés), lanzada por el Banco Mundial en julio de 2017. Se estima que este proyecto aportará más de mil millones de dóla-



GRÁFICA 1. ÍNDICE DE MUJERES EMPRENDEDORAS



Fuente: Terjesen, S. A. y Lloyd, A. *The 2015 Female Entrepreneurship Index*, 2015

res, destinados a proporcionar asistencia técnica para la financiación de emprendimientos y pymes liderados por mujeres en los países miembros del Banco Mundial.

Los anteriores estudios y sus resultados indican que el potenciamiento del emprendimiento femenino puede ser un acelerador del crecimiento de las economías de los países analizados, y los gobiernos deberían considerar el tema como una prioridad en sus políticas nacionales.

INICIATIVAS CORPORATIVAS PARA FOMENTAR LOS EMPRENDIMIENTOS FEMENINOS

Hay multitud de proyectos corporativos que muestran el impacto que las emprendedoras generan en las comunidades en donde tienen actividades. Por ejemplo, en 2008, Goldman Sachs lanzó el programa “10,000 Women”, con el objetivo de educar en temas de negocios y brindar mentoría a mujeres emprendedoras en economías emergentes. Los resultados del proyecto

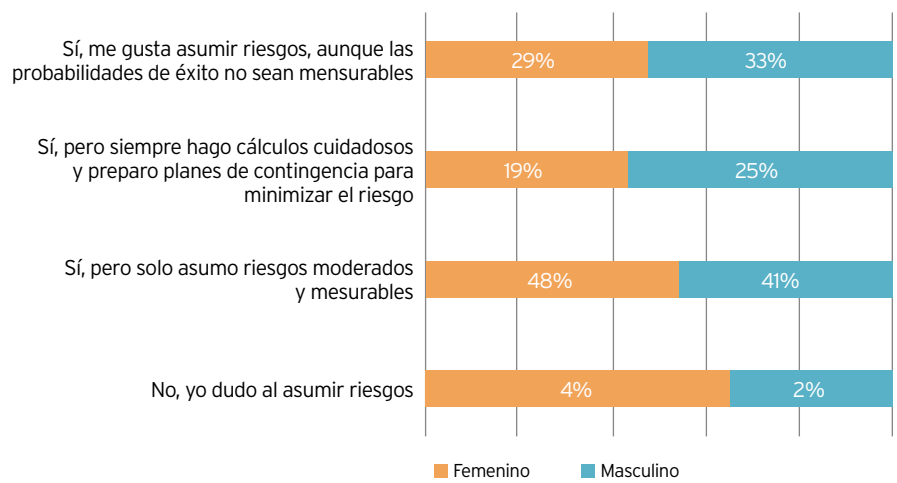
muestran que un año y medio después de graduarse en el programa, los ingresos de los emprendimientos de las participantes se incrementaron en un 480% de promedio, y alrededor del 60% de las empresarias lograron duplicar su número de empleados.

Durante este programa se ha observado que, en comparación con los hombres, las mujeres tienden a estar más orientadas hacia la inversión en proyectos relacionados con la educación y la salud. Este hallazgo es relevante, puesto que pone en evidencia que el apoyo a las mujeres emprendedoras tiene un mayor impacto sobre el progreso social de las comunidades donde desarrollan sus proyectos^{4,5}. Probablemente uno de los resultados más destacados del programa de Goldman Sachs es que el 90% de las emprendedoras que participaron en el mismo se convirtieron, a su vez, en mentoras para otras mujeres con iniciativas emprendedoras⁶.

En América Latina, el programa LEADS muestra que las mujeres em- →

A PESAR DE LOS DATOS SOBRE EL IMPACTO QUE EL EMPRENDIMIENTO, EN GENERAL, Y EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO, EN PARTICULAR, PUEDEN TENER SOBRE LA COMPETITIVIDAD Y EL DESARROLLO DE LOS PAÍSES, SIGUE HABIENDO BARRERAS ECONÓMICAS Y CULTURALES QUE LIMITAN LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

GRÁFICA 2. ASUNCIÓN DE RIESGOS ENTRE EMPRENDEDORES MUJERES Y HOMBRES



Fuente: Ilíe, C., Cardoza, G., Fernández, A. y Tejada, H., 2018

→ prenedoras pueden potenciar sus negocios desde la fase de emprendimiento temprano a la fase de crecimiento y consolidación a través de la formación y la mentoría en temas relacionados con los negocios y la gestión. El proyecto consiste en un programa de formación enfocado en el diseño de planes de negocios, el lanzamiento de negocios en plataforma y el uso de tecnologías para potenciar el crecimiento, así como en el manejo de las finanzas personales y de las empresas. Posteriormente al programa, las emprendedoras participantes desarrollaron sus planes de negocios y los presentaron delante de un jurado. Igual que en el caso del programa de Goldman Sachs, las tres ganadoras del último año tienen negocios con un impacto social importante, como una emprendedora salvadoreña que desarrolla viviendas sostenibles, o una costarricense que creó colegios para niños con situaciones sociales difíciles.

Estos son dos ejemplos prácticos de cómo el acceso a la financiación, la educación y la mentoría de las emprendedoras contribuye al éxito de sus negocios, genera empleos y, por esa vía, impacta positivamente en el crecimiento económico. Además, en el caso de los países en desarrollo, con-

tribuye a reducir la pobreza y a potenciar el desarrollo social.

BARRERAS DE GESTIÓN PARA EL CRECIMIENTO DE LOS NEGOCIOS DE LAS EMPRENDEDORAS

Con el propósito de identificar potenciales factores organizativos y de gestión que puedan fomentar el crecimiento de los negocios de las emprendedoras, en INCAE Business School desarrollamos en 2017 un estudio comparativo por género sobre el emprendimiento, que consistió en una encuesta a 342 emprendedores de 15 países de América Latina. Los resultados de la investigación muestran algunas diferencias de *management* significativas en las percepciones y resultados de la actividad emprendedora de mujeres y hombres.

En relación a la gestión del talento, señalado con frecuencia como uno de los factores de éxito en las empresas, el estudio presenta dos hallazgos importantes. Por un lado, los emprendedores emplean más hombres que mujeres (72%) y las emprendedoras contratan más mujeres que hombres (67%). De otra parte, se aprecia una diferencia aún mayor en cuanto al género de los cargos de dirección res-

ponsables de la toma de decisiones en empresas lideradas por hombres y mujeres. Así, mientras que el 95% de las empresarias encuestadas cuentan con una mayoría de mujeres en cargos de alta dirección, este porcentaje se reduce significativamente en el caso de los hombres empresarios.

Este hallazgo es de gran importancia, pues la complementariedad de género entre los miembros del equipo de dirección determina, en gran parte, la capacidad de diseñar mejores estrategias. Esta observación está fundamentada en investigaciones recientes que muestran que, en los estilos de pensamiento de las mujeres en América Latina, predominan las partes límbicas izquierda y derecha, responsables de la empatía y las habilidades relacionales, así como de la capacidad de organización, ejecución de estrategia y cumplimiento de plazos. Por su parte, los hombres muestran preferencias por los estilos de pensamiento cortical izquierdo y derecho, áreas que determinan la eficiencia en el análisis de situaciones, la asunción de riesgos, el desarrollo de la creatividad y el diseño de estrategias de negocio⁷. Por tanto, la predominancia de un 95% de mujeres en los equipos de dirección de las emprendedoras, que revela el estudio, pone de manifiesto la falta de diversi-



dad en sus equipos directivos, y advierte acerca de los efectos negativos que esto tiene sobre la innovación, la gestión de la asunción de riesgos, las estrategias de crecimiento y, por tanto, en los resultados de sus negocios. En el mismo estudio, un 52% de las emprendedoras indican que prefieren asumir riesgos moderados o no asumirlos versus un 43% de los hombres (gráfica 2).

La confianza y la asunción de riesgos son dos áreas que afectan a la estimación del crecimiento posible de la empresa por parte de mujeres, según se puede observar en la gráfica 3.

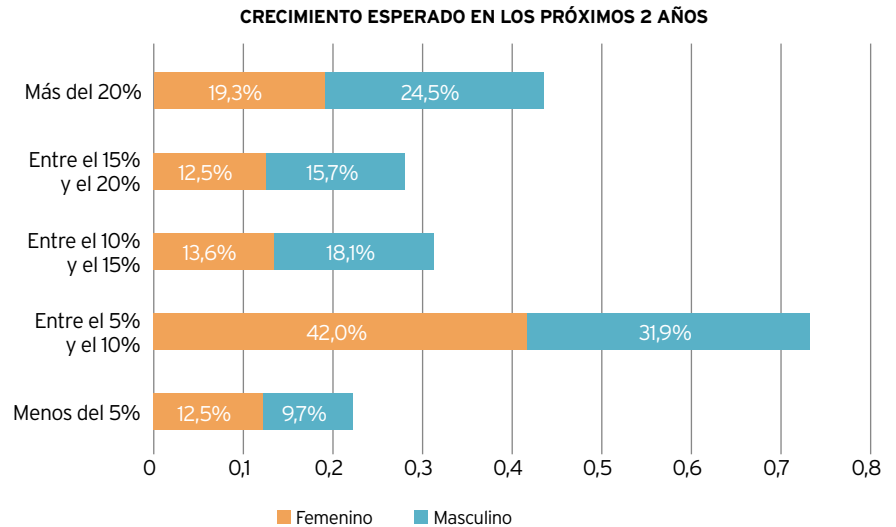
Tener equipos de gestión diversos y desarrollar una mayor capacidad de asumir riesgos son dos aspectos organizativos importantes para tener en cuenta por parte de las emprendedoras, cuyo objetivo es mover sus negocios de fases tempranas de emprendimiento al crecimiento y la consolidación.

VALORES DE LAS EMPRENDEDORAS EXITOSAS

Un alto sentido de propósito, la creatividad, la asunción de riesgos y una visión global son algunos de los puntos esenciales de la opinión de las emprendedoras cuyas trayectorias se resumen a continuación.



GRÁFICA 3. PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO



Fuente: Ilie, C., Cardoza, G., Fernandez, A. y Tejada, H., 2018

Maribel Lieberman

La hondureña Maribel Lieberman es la dueña de MarieBelle⁸, una empresa de chocolates de lujo en Nueva York. Maribel cuenta que inició sus primeras actividades emprendedoras a los 8 años, haciendo caramelos y vendiéndolos en su pueblo, en Honduras. La pasión, la curiosidad y la creatividad son los valores fundamentales que Maribel identifica como claves de su éxito.

Sus emprendimientos siguieron con un viaje que realizó, siendo muy joven, a EE. UU., para estudiar secretariado bilingüe, seguido de un paso inicial por una empresa japonesa de cosmética. Después de trasladarse a Nueva York, y animada por sus amigos, Maribel fundó su primera empresa en 1995, Maribel's Gourmet Cuisine, un servicio de *catering* donde confluían todas sus pasiones: los sabores, el diseño y la diversidad cultural. Con el tiempo, sus diseños gastronómicos y la calidad de sus servicios permitieron a Maribel's Gourmet Cuisine tener entre sus clientes grandes marcas, como Christian Dior, Shiseido Cosmetics, Barneys y Saks Fifth Avenue, y atender las demandas de la misión de Estados Unidos ante la ONU, así como del expresidente Bill Clinton⁹.

Siempre motivada por innovar y reinventarse, Maribel combinó su gusto por el diseño y la cocina para crear cajas de chocolates como regalos promocionales a sus clientes del *catering*. Rápidamente, sus chocolates se hicieron famosos, y pronto estaba ganando más dinero por las ventas de chocolates que por el servicio de *catering*¹⁰.

Actualmente, los productos MarieBelle incluyen 80 diseños diferentes y se pueden adquirir en almacenes exclusivos, como Bergdorf Goodman, Saks Fifth Avenue, Dean & DeLuca y Four Seasons Hotel, en Estados Unidos; la tienda Conran y Harrods, en Inglaterra; Neiman Marcus y Galeries Lafayette, en París, y Mitsucoshi, Takashimaya y Hanchyo, en Japón. Celebridades como Jessica Alba, Ralph Lauren, Nicole Kidman, Daniela Pestova, Ricky Martin, Steven Spielberg, David Schwimmer, Susan Sarandon, Claire Danes y Hillary Clinton son clientes habituales¹¹.

Coincidiendo con los análisis realizados en los apartados anteriores del artículo, Maribel menciona que uno de los puntos de inflexión de su negocio fue el salto de un emprendimiento inicial al crecimiento y la consolidación. Sus valores son los que la ayudaron a →

—> superar la crisis de 2008, cuando su negocio podía cerrar. Negoció con cada uno de sus proveedores sus deudas, y la confianza que creó con ellos la ayudó a plantear posteriormente un crecimiento importante y la internacionalización de su empresa.

Adicionalmente, Maribel está enfocada actualmente en programas de formación para las mujeres de Honduras, ayudándolas a desarrollar productos y servicios de valor añadido relacionados con el cacao. Esta actividad social en su país es la que ella considera como una de las más importantes en su legado como empresaria.

La creatividad, la pasión y sus valores son los elementos críticos para Maribel, que marcaron los momentos más relevantes de su empresa: concepción y lanzamiento, crisis y expansión internacional.

Mantener la integridad en momentos críticos, respetando los valores fundamentales y creando confianza con los *stakeholders* de la compañía, es el consejo de Maribel para las emprendedoras.

María Eugenia Girón

Ingeniera industrial por ICAI –Universidad de Comillas en España– y MBA por la Universidad de Harvard, María Eugenia empezó su vida profesional como ejecutiva en el mundo de las finanzas y siguió una exitosa carrera en el mercado de productos de lujo. Fue durante esta experiencia cuando decidió arriesgarse y se reinventó, haciendo su transición de ejecutiva a empresaria al liderar la compra de la prestigiosa firma de joyería Carrera y Carrera en 1999, siendo su CEO hasta su venta.

Posteriormente, María Eugenia siguió emprendiendo, creando una empresa de consultoría enfocada en el mercado de productos y servicios de lujo sostenible, y en paralelo desarrolló una exitosa carrera como profesora y directora de programas en escuelas de negocios de Europa, América Latina y EE. UU. Asimismo, desarrolla una importante actividad de gobierno corporativo como consejera de organizaciones mundiales de relevancia, como OCEANA o Fundación Alba, entre otras. En 2004 fue elegida la mejor ejecutiva del año en España, y entre las 100 mejores líderes españolas en 2017.

Para María Eugenia, una forma de continuar su actividad como emprendedora es apoyando a otros. Así, es miembro del comité de inversiones de Rising Tide Europe I, II y III, fondos que se enfocan en incrementar el número de mujeres inversoras. Igual que en el caso de Maribel, María Eugenia es una exitosa empresaria con valores fundamentales, cuya princi-

UN ALTO SENTIDO DE PROPÓSITO, LA CREATIVIDAD, LA ASUNCIÓN DE RIESGOS Y UNA VISIÓN GLOBAL SON ALGUNOS DE LOS PUNTOS ESENCIALES DE LA OPINIÓN DE ALGUNAS EMPRENDEDORAS DE ÉXITO

pal preocupación ha sido, en los últimos años, desarrollar proyectos sociales. Sus dos principales causas son el medio ambiente y el liderazgo y la diversidad, siendo actualmente la presidenta de la Fundación de la Diversidad de España. En una entrevista realizada por *Financial Times*, María Eugenia menciona: “El éxito es el resultado de la paciencia, el entusiasmo, la práctica, no rendirse y trabajar duro”.

Las tres fortalezas clave para una emprendedora según la visión de María Eugenia son la tenacidad, el entusiasmo y la creatividad.

Los puntos en los que recomienda a las jóvenes emprendedoras enfocarse son preguntarse que por qué el mun-

do necesita su empresa y cómo aportan valor, rodearse de los mejores, construir el capital social, tejer relaciones y hacer *networking*.

Krista Walochik

Licenciada en Filología Española por la George Washington University y máster en Administración de Empresas por la Universidad de Maryland,



la estadounidense Krista Walochik es considerada como una de las 100 mujeres más influyentes de Iberoamérica y lidera su propia firma de búsqueda de talento en España y América Latina. Su enfoque en innovación, su capacidad de asunción de riesgos y su deseo de acelerar los cambios en su empresa la llevaron a liderar el *management by-out* de Norman Broadbent, después de llegar a ser su CEO mundial en 2004¹².

Además de ser una emprendedora de mucho éxito, Krista destaca en una de las actividades más importantes para las personas que se dedican a los negocios, en la que normalmente las mujeres no son especialmente buenas: el *networking*. En su caso,

los logros son significativos y admirables. Considerada una de las *top 100* líderes de España, en 2016 fundó, en alianzas con otros socios, The Global Community for Leaders, una red global de búsqueda de ejecutivos y consultoría con presencia en Europa, América Latina, Oriente Medio y África. Además es presidenta para Europa y vicepresidenta mundial de la ma-



yor asociación global de firmas de búsqueda de directivos, AESC.

Igual que en el caso de Maribel y María Eugenia, Krista enfoca sus esfuerzos sociales en la formación de otras mujeres, tanto en España como en América Latina, habiendo contribuido al desarrollo de competencias gerenciales de cientos de mujeres en las dos regiones.

La visión estratégica, la perspectiva global, la asunción de riesgos y el *net-working* son algunos de los factores clave de éxito para Krista, que le permitieron pasar de ser una ejecutiva de éxito a una emprendedora global.

Sus fortalezas clave como emprendedora son ilusión, visión de futuro y afán de crear algo que los demás no

ven. Afán de hacer realidad algo que no existe, algo nuevo.

- **Valentía y confianza ante el reto.** El miedo al fracaso es un limitante del avance y el emprendimiento. Por eso tomé la decisión de labrar mi futuro fuera de mi país: primero en España y luego aceptando la dirección de Norman Broadbent, en Inglaterra. Experiencias que han expandido mi mirada hacia el mundo entero.
- **Empeño y resiliencia.** Junto con la creencia de poder hacer lo que me propusiese, me educaron para “hacerlo siempre lo mejor que puedas”. Orientación a resultados y a sortear dificultades.
- **Concepto de servicio.** Crear valor y servicios antes que pensar en la generación de riqueza. Servir está en la esencia de los valores de Talengo (transformar, respetar, innovar, cuidar, compartir, actuar).

Las recomendaciones de Krista Walchik para las emprendedoras son: Cómo pasar una *startup* a fases de crecimiento y consolidación:

1. **Controlar el flujo de caja** y las previsiones a 3-6 meses para anticiparse a problemas de financiación que ocurren por desfases entre cobros y pagos y poder tomar decisiones con tiempo. Establecer una sólida relación con dos bancos y un *rating* de crédito que les permita acceder a líneas de crédito y a financiación a largo plazo.
2. **No viajar sola.** Ser empresaria y máxima ejecutiva es una profesión muy solitaria. Rodearse de un mentor o dos mentores experimentados, un financiero y un abogado a quienes puedas consultar para contrastar ideas. Y, sobre todo, elegir bien la pareja: alguien que te apoye, que comparta la administración de la casa y el cuidado de los hijos y padres, que entienda que habrá cenas a las que no llegues, noches fuera de casa por viajes de negocio, épocas de grandes preocupaciones; alguien que te respete y te potencie y que celebre contigo los éxitos y avances.

3. **Crear un equipo 'core'.** Lo antes posible, atraer a las dos o tres personas que las complementen en su experiencia y conocimientos, que estén dispuestas a trabajar duro y con pasión, para conseguir el sueño, y a motivar a otros para que las sigan. Ser generosas en compartir los resultados con ellos.

4. **Aunque estén enamoradas de su empresa, que conozcan su valor.** Los grandes empresarios dicen que sus empresas siempre están en venta, por el precio adecuado. Mantenerse al tanto del mercado y sus tendencias y de la competencia. Posiblemente, para alcanzar una mayor dimensión, la mejor opción es una alianza, una *joint venture* o incluso la venta a un capitalista dispuesto a apoyarla y apostar juntos por el crecimiento.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones del presente artículo se resumen en la siguiente propuesta de plan integral de desarrollo para las mujeres emprendedoras (ver gráfica 4 en la página siguiente).

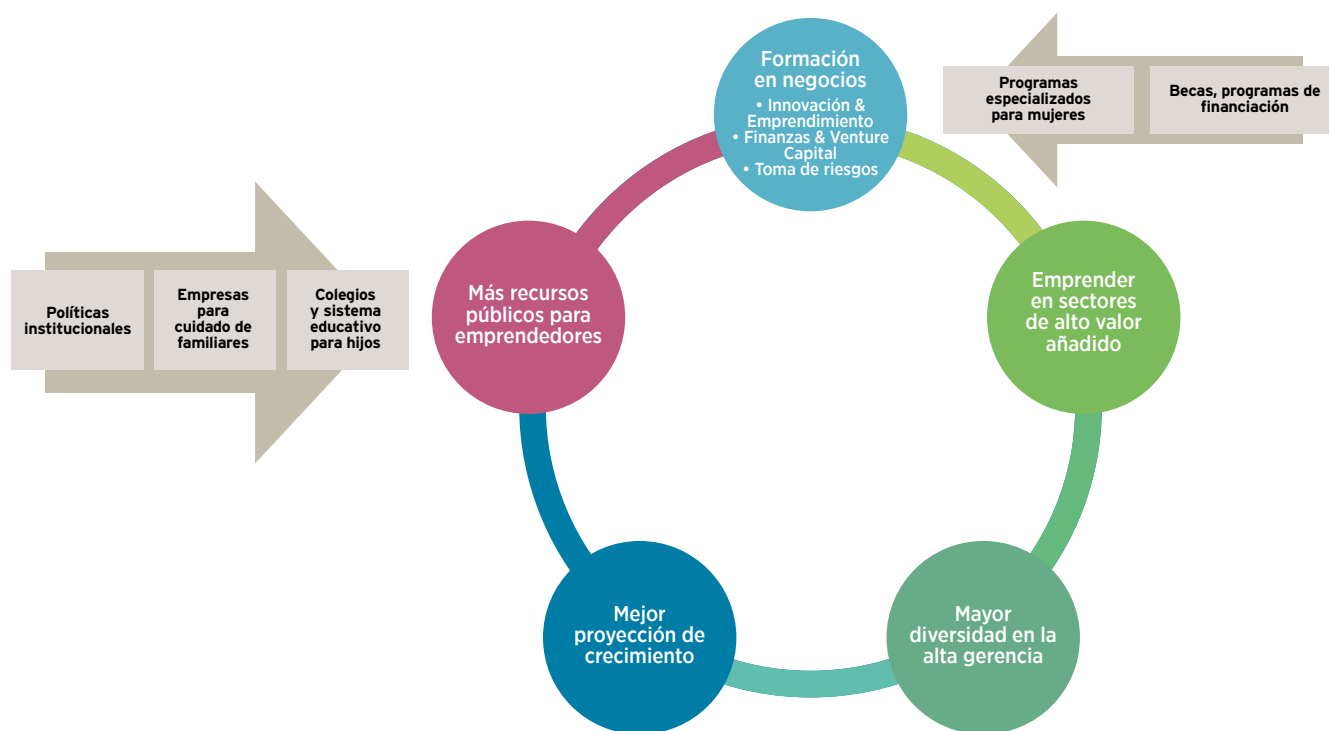
Por un lado, invertir en las emprendedoras y sus negocios es invertir en el crecimiento de las economías de los países donde sus negocios tienen actividades. Además, las emprendedoras generan un gran retorno social en sus comunidades. Las emprendedoras exitosas apoyan, además, a otras mujeres a través de programas de formación o mentorías, generando círculos virtuosos de promoción del emprendimiento femenino.

Por otro lado, para asegurar el crecimiento de los emprendimientos femeninos, se recomienda desarrollar programas de formación específicos para ellas enfocados en gestión de negocios, tecnología, innovación y finanzas, acompañados de programas de *mentoring*.

Asimismo, las emprendedoras deben constituir equipos gerenciales diversos y mejorar su capacidad de diagnóstico, diseñar mejores estrategias, gestionar los riesgos y acelerar los ritmos de innovación.

Proyectos de financiación específicos son recomendables tanto para los programas de formación como para

GRÁFICA 4. PROPUESTA DE PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO PARA LAS MUJERES EMPRENDEDORAS



Fuente: autora

—> los apoyos a las emprendedoras que tienen el reto de evolucionar sus negocios de una fase temprana a crecimiento y consolidación.

La mejora de las redes de guarderías y de los horarios de los colegios y otras instituciones de los sistemas educativos son otras acciones necesarias para generar entornos propicios para que las mujeres puedan emprender más.

Por último, los gobiernos deben acelerar los programas de apoyo a los emprendimientos femeninos dentro de sus Planes Nacionales de Competitividad, dado que hay pruebas irrefutables de que el crecimiento de las tasas de emprendimiento femenino va a potenciar las tasas de crecimiento económico de sus países.

REFERENCIAS

1. <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth>
2. Terjesen, S. A. y Lloyd, A. *The 2015 Female Entrepreneurship Index*, 2015.
3. Ilie, C., García, J. y Cardoza, G. Índice de Progreso Social de la Mujer. INCAE, 2017.
4. Chattopadhyay, Raghendra y Duflo. "Women as policy makers: Evidence from a randomized Policy Experiment in India". *Econometrica* 72 (5), 2004, 1.409-43.
5. Ilie, C., García, J. y Cardoza, G. Índice de Progreso Social de la Mujer. INCAE, 2017.
6. *Investing in the Power of Women. Progress Report on the Goldman Sachs 10,000 Women Initiative*. Desarrollado por Babson College.
7. Ilie, C. y Cardoza, G. "Estilos de pensamiento, género y toma de decisiones en la gerencia latinoamericana: una perspectiva internacional comparada". *Revista Academia (ARLA)*, 2018.
8. Ilie, C. y Cardoza, G. *MarieBelle. Chocolate de lujo con responsabilidad social*. INCAE Business School. 31204_S, 2017.
9. *The History of MarieBelle and the Cacao Market*. Documento cedido por la empresa.
10. Yeung, W. "A Chocolatier in Our Midst". *The WG News and Art*, 20 de junio de 2011. Recuperado de <http://thewgnews.com/a-chocolatier-in-our-midst/>
11. García, L. "La Hondureña y su imperio de chocolate en EUA". *La prensa*, 16 de julio de 2010. Tegucigalpa, Honduras. Recuperado de <http://www.laprensa.hn/migrantes/492534-97/la-hondure%C3%B1a-y-su-imperio-de-chocolate-en-eua>
12. https://www.lastop100.com/cb-profile/user-profile/krista_walochik.html