



NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-2732

Exportar más allá del pronóstico:

24 experiencias de mujeres al
frente de empresas y
cooperativas de América Latina
y el Caribe

Mora Jozami
Carolina Mora
Lizette Aguirre Negrete
Huilén Amigo
María Florencia Merino
July Emperatriz Jimenez Orjuela

Banco Interamericano de Desarrollo
Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe
Octubre 2023



Exportar más allá del pronóstico:

24 experiencias de mujeres al frente de empresas y cooperativas de América Latina y el Caribe

Mora Jozami
Carolina Mora
Lizette Aguirre Negrete
Huilén Amigo
María Florencia Merino
July Emperatriz Jimenez Orjuela

**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Exportar más allá del pronóstico: 24 experiencias de mujeres al frente de empresas y cooperativas de América Latina y el Caribe / Mora Jozami, Carolina Mora, Lizette Aguirre Negrete, Huilén Amigo, María Florencia Merino, July Emperatriz Jimenez Orjuela.

p. cm. — (Nota técnica del BID ; 2732)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Businesswomen-Latin America. 2. Businesswomen-Caribbean Area. 3. International trade-Social aspects. 4. International economic integration-Social aspects. 5. Exports-Latin America. 6. Gender mainstreaming-Latin America. 7. Gender mainstreaming-Caribbean Area. I. Jozami, Mora. II. Mora, Carolina. III. Aguirre Negrete, Lizeth. IV. Amigo, Huilén. V. Merino, María Florencia. VI. Jimenez, July. VII. Banco Interamericano de Desarrollo. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe. VIII. Serie.

IDB-TN-2732

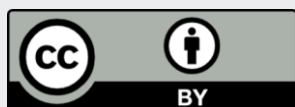
<http://www.iadb.org>

Copyright © 2023. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



EXPORTAR MÁS ALLÁ DEL PRONÓSTICO

24 experiencias de mujeres
al frente de empresas
y cooperativas de
América Latina y
el Caribe.

Autoras:
Mora Jozami
Carolina Mora
Lizette Aguirre Negrete
Huilén Amigo
María Florencia Merino
July Emperatriz Jimenez Orjuela

OCTUBRE 2023



INTAL



ÍNDICE

1. Introducción
2. Principales hallazgos
3. Metodología de trabajo
4. Resultados
5. Conclusiones
6. Bibliografía
7. Anexo



1. INTRODUCCIÓN

La literatura muestra que los vínculos entre el comercio internacional y la autonomía económica de las mujeres pueden tomar distintas formas, que sus relaciones e impacto en la evolución del comercio resultan específicos para cada país, y que están asociados tanto al contexto político y social como a la matriz de especialización económica y a la manera en que la producción se inserta en las cadenas globales y regionales de valor (Barafani et al, 2020; Barral Verna et al, 2020). Sin embargo, la evidencia empírica indica que las mujeres tienen una menor participación que los varones en las estructuras comerciales, ya sea en el rol de tomadoras de decisiones en empresas o como trabajadoras.

Las mujeres al frente de empresas cuentan con importantes oportunidades, pero también desafíos. Por un lado, las empresas de mujeres están preparadas para transformar las economías: se estima que 274 millones de mujeres en todo el mundo están involucradas en la creación de empresas y 139 millones de mujeres son propietarias/administran empresas establecidas (Elam, 2021). Asimismo, también existe un número creciente de acuerdos comerciales que se refieren explícitamente a cuestiones relacionadas con el género (BID INTAL, 2022). Sin embargo, enfrentan numerosos retos para la hora de emprender y hacer crecer sus empresas, como por ejemplo el acceso al financiamiento y a nuevas tecnologías, o el incremento de sus capacidades.

La equidad de género en los patrones de especialización comercial es un factor primordial para el desarrollo económico de los países. Numerosos estudios corroboran que una mayor inclusión de mujeres en la economía puede generar importantes reducciones de la pobreza, incrementos en el capital humano y la generación de empleo, e incidir positivamente en la productividad, la competitividad comercial y el crecimiento económico (BID INTAL, 2022; WTO, 2017; McKinsey, 2018).

En colaboración con la Fundación Foro del Sur, desde el BID INTAL hemos llevado a cabo una investigación centrada en mujeres empresarias y líderes de cooperativas. Esta iniciativa fue posible gracias a las conexiones establecidas a través de las plataformas ConnectAmericas y Mujeres ConnectAmericas. La investigación se basó en el análisis de 24 casos específicos en América Latina y el Caribe (ALC) -20 de ellos corresponden a mujeres que lideran empresas exportadoras, mientras que los 4 restantes son de líderes de cooperativas exportadoras- y bajo los siguientes aspectos: (i) cuáles fueron los factores de éxito que les permitieron internacionalizarse, así como los obstáculos que debieron enfrentar; (ii) cuál es el rol de las mujeres en sus empresas y cooperativas, y (iii) cuáles son las políticas con perspectiva de género que implementan para contribuir a la reducción de las brechas de género al interior de la empresa/cooperativa, entre otros asuntos de interés.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS

El análisis de las entrevistas a mujeres líderes de empresas y cooperativas exportadoras, permite concluir que ellas son conscientes de los beneficios que implica vender al mercado externo. Al respecto, entre los puntos más relevantes, se destacaron el mejor posicionamiento de la empresa u organización, el mayor rendimiento, la exigencia de una mejor organización del proceso, y el aprendizaje sobre otras idiosincrasias y culturas, lo que a la vez abre puertas a nuevas oportunidades. De los testimonios surgieron varios aspectos. Por un lado, se plantean desafíos para las mujeres al momento de internacionalizar su negocio. Por otro, se destacaron iniciativas que contribuyen a su crecimiento tanto a nivel personal como de líder dentro de la empresa o institución.



La primera impresión importa.

A la hora de establecer negociaciones y contacto con potenciales clientes, el hecho de ser mujer podría resultar una barrera a superar en las primeras conversaciones.



Agenda exportadora: el desafío de conciliar vida doméstica y negocios internacionales.

La actividad exportadora frecuentemente implica realizar viajes de negocios o vincularse con clientes extranjeros localizados en husos horarios diferentes del lugar donde residen las entrevistadas, lo que les exige el esfuerzo adicional de conciliar esa modalidad de trabajo con la vida personal y la organización tareas en el hogar.



Inclusión financiera, una deuda pendiente con las mujeres.

En varios casos, refirieron dificultades en el acceso a herramientas financieras que les ayuden a impulsar la producción, la innovación y un mejor posicionamiento en el mercado. El acompañamiento del Estado resulta fundamental para mejorar las oportunidades de las mujeres.



Distribución desigual en terrenos estratégicos.

Si bien recientemente se evidencia una renovación cultural que facilita la paulatina incorporación laboral de más perfiles femeninos, en los sectores productivos con mayor actividad exportadora predomina la participación masculina. La falta de experiencia acumulada, la juventud y ser minoría en las disciplinas CTIM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática) se posicionan como los factores que penalizan a la población femenina.

Entre los desafíos y obstáculos, los testimonios de las mujeres entrevistadas destacaron:
A pesar de los desafíos y obstáculos, las mujeres entrevistadas coincidieron en señalar cuáles son los factores e iniciativas que les permiten crecer y potenciar su liderazgo y su negocio:



El trabajo remoto acerca nuevas posibilidades.

Con la pandemia se instaló, en algunos casos, la modalidad de trabajo remoto que a muchas trabajadoras les permitió conciliar mejor la vida productiva con las tareas de cuidado.



Incentivos para crecer.

Los programas de desarrollo profesional para los empleados suelen ser mejor aprovechados por las mujeres, lo que podría demostrar no sólo el interés, sino también la necesidad de utilizar las herramientas disponibles para poder crecer.



Redes de cooperación, un valioso capital femenino.

Las redes de contacto que fomentan la cooperación entre mujeres líderes y/o profesionales, así como las asociaciones estratégicas con proveedores, son muy valoradas y aportan positivamente al negocio desde diferentes aspectos. Estos ecosistemas contribuyen a que las mujeres se mantengan actualizadas, se capaciten, encuentren soluciones y a que superen las dificultades que implica la internacionalización, especialmente cuando la organización tiene una escala pequeña.



3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Con el apoyo de ConnectAmericas, a partir de la realización de entrevistas en profundidad, en este trabajo se analizan los testimonios de 24 mujeres líderes en empresas y cooperativas que exportan y que residen en distintos países de ALC. La identificación de las mujeres se estableció mediante ConnectAmericas, la plataforma de vinculación empresarial creada por el BID para acceder a mercados internacionales, que cuenta con una comunidad específica para mujeres y que fue diseñada para fortalecer la integración de las y los líderes de empresas de ALC en el comercio exterior y las cadenas de valor. ConnectAmericas y Mujeres ConnectAmericas constituyen valiosos espacios con una importante cantidad de usuarios que pueden acceder no solo a oportunidades de negocios y *networking*, sino también a herramientas financieras, programas para potenciar el crecimiento exportador de las firmas, eventos, cursos en línea, webinars y artículos de variados tópicos de interés con información sectorial y de mercados internacionales, entre otras iniciativas.

La investigación, basada en un ejercicio cualitativo de análisis de casos, tiene un doble objetivo: visibilizar e inspirar a otras mujeres que se encuentren en una situación similar y contribuir al conocimiento sobre el vínculo entre comercio internacional y género¹. Las entrevistas se realizaron entre septiembre y diciembre de 2022.

Con respecto a la selección de las mujeres entrevistadas, se buscó diversidad en cuanto a su historia personal y profesional, el tamaño de la organización, roles, sector y actividad. Se aplicó un cuestionario semi-estructurado dividido en diferentes bloques temáticos, que permitió generar una dinámica en cuanto al orden y profundidad de la indagación adaptada a cada una de las mujeres que participaron del estudio. Las entrevistas, que tuvieron una duración de entre 45 minutos y una hora, siguieron una guía de pautas inicialmente estructurada en diferentes tópicos, que durante el trabajo de campo y el devenir de la conversación se fue ajustando al perfil de cada caso. Los bloques temáticos atravesaron los siguientes ejes: trayectoria personal y profesional; características de la empresa o cooperativa; la perspectiva de género desde la visión personal y de la organización; ecosistema exportador; acceso al crédito y subsidios; acceso y dictado de capacitaciones; participación en programas de empleo, y participación en espacios y redes de cooperación (ver Anexo).

El resultado fue un total de 24 entrevistas a mujeres de la Argentina (5), Brasil (1), Chile (2), Colombia (1), Costa Rica (1), Ecuador (1), El Salvador (1), Guatemala (2), Honduras (2), México (1), Panamá (2), Paraguay (2), Perú (1), República Dominicana (1) y Uruguay (1). En cuanto a la selección de casos, la observación más relevante es que las 24 entrevistas no constituyen un conjunto homogéneo. Como se ha señalado, las entrevistadas son referentes de empresas y de cooperativas, una característica que destaca el mayor rasgo de heterogeneidad. Las mujeres pertenecen a organizaciones de diversos tamaños, y aunque en su mayoría son pequeñas empresas, también se consideraron estructuras de mayor dimensión, por lo que se cubrió un abanico que va desde la empresa unipersonal hasta el *holding*. Por otro lado, si bien todas las entrevistadas ocupan puestos de decisión, algunas de ellas son fundadoras de sus propios emprendimientos, otras son directivas contratadas que desempeñan diferentes roles, y también se observan casos de mujeres que pertenecen a empresas familiares de segunda generación.

¹ Es preciso aclarar que la investigación, al basarse en una metodología cualitativa, no aspira a generar información extrapolable o representativa del universo -que en este caso abarca a mujeres exportadoras que lideran empresas y cooperativas de América Latina y Caribe-, sino pretende entender desde la perspectiva de las entrevistadas los temas que resultan de interés para este estudio.

3.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

Las 24 mujeres entrevistadas se desempeñan en entidades exportadoras, de las cuales:

- Alrededor del 80% se constituye como empresas y el resto como cooperativas.

Dentro de las empresas (20), los países donde se encuentran son:

- 2 de Argentina;
- 1 de Brasil;
- 2 de Chile;
- 1 de Colombia;
- 1 de Costa Rica;
- 1 de Ecuador;
- 1 de El Salvador;
- 2 de Guatemala;
- 1 de Honduras;
- 1 de México;
- 2 de Panamá;
- 2 de Paraguay;
- 1 de Perú;
- 1 de República Dominicana;
- 1 de Uruguay.

Dentro de las cooperativas (4), se encuentran:

- 3 de Argentina;
- 1 de Honduras.

- Alrededor del 60% de las instituciones pertenecen a sectores de servicios y un 40% a sectores de bienes:

- 4 empresas vinculadas a servicios de logística y transporte;
- 5 empresas relacionadas con servicios profesionales para otras empresas;
- 3 empresas y 1 cooperativa tecnológica (desarrollo de software, desarrollo web, ciencia de datos);
- 3 empresas y 1 cooperativa vinculadas a cosmética;
- 2 empresas pertenecientes al agroindustrial;
- 2 empresas dedicadas a la fabricación de textiles;
- 2 cooperativas asociadas a la producción agrícola;
- 1 empresa perteneciente a la de equipamiento automotor;
- 1 empresa dedicada al sector de servicios audiovisuales;
- 1 empresa perteneciente al de energías renovables.

La mitad de las empresas cuenta con directorio (en el 90% de ellos participan mujeres). En tanto, en la totalidad de las cooperativas se desempeñan mujeres en sus Consejos de Administración -en el caso de la Argentina- o Junta directiva -en el caso de Honduras.

Con respecto a la infraestructura que refleja la perspectiva de género, alrededor del 30% de las empresas cuenta con baños separados y sólo una posee lactario (sede Perú, por ley). Por su parte, de las cuatro cooperativas relevadas, una tiene un espacio pensado para el cuidado de la niñez y para la mujer (juegoteca, sala con Internet para estudiar, etc.) y otra cuenta con espacios recreativos para que los hijos puedan concurrir los días sábados con sus madres/padres.

En relación al financiamiento externo, la mitad de las entrevistadas declaró que en las empresas donde se desempeñan han recibido crédito, mientras que la cifra fue del 25% para el caso de las cooperativas.

- Con respecto al comercio internacional, alrededor de 8 de cada 10 mujeres informó que las empresas donde se desempeñan exportan regularmente a países de la región. Casi el 70% de las entrevistadas dijo vender productos o servicios a Estados Unidos, mientras que aproximadamente el 50% a Europa y menos del 10% a Asia.²

Es preciso tener en cuenta que las cooperativas y las empresas constituyen estructuras y procesos de negocios diferentes. Las cooperativas suelen estar regidas por un conjunto de valores y principios que promueven la equidad entre sus miembros, lo que en cierto modo las hace más receptivas a incorporar la perspectiva de género en su visión y a materializarla en diferentes acciones concretas, como capacitaciones, talleres u otro tipo de actividades.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESARIAS ENTREVISTADAS

Del total de mujeres entrevistadas:

- Tienen una edad promedio de 40 años, el 50% son madres, el 70% participa de redes y/o gremiales empresarias, y el 80% cuenta con un título terciario o universitario. De este último grupo, el 50% realizó estudios vinculados a ciencias sociales, el 30% cuenta con estudios relacionados a CTIM y el 25% posee formación asociada a las ciencias económicas y administración. Entre quienes no poseen títulos académicos, se destacan los estudios incompletos o informales en ciencias sociales, ciencias económicas e informática.
- La mayoría de las empresarias consultadas son fundadoras y propietarias de las firmas, están implicadas en la estrategia de negocio y lideran las decisiones cotidianas de la compañía.



² · Las categorías no son excluyentes, dado que algunas empresas exportan a varias de las regiones categorizadas.

La información recabada permitió relevar la historia de vida profesional de las mujeres involucradas en la producción de bienes y servicios exportables y cómo la concilian con su vida personal. Asimismo, se buscó comprender en qué medida las mujeres promueven la incorporación de más mujeres al sector exportador y/o a las áreas de decisión -ya sea en su organización o transversalmente entre sus colegas, a través de espacios de cooperación profesional o redes de mujeres. Por otra parte, se indagó sobre las potenciales barreras o catalizadores de oportunidades que el comercio exterior pueda suponer para las mujeres y su trayectoria profesional y qué diferencias encuentran con desarrollarse profesionalmente en otras actividades enfocadas al mercado local.

4. RESULTADOS

Más allá de las condiciones comerciales y el panorama económico general, entre los argumentos que la literatura ofrece para entender los determinantes de la competitividad externa y la internacionalización de la producción de las empresas, se destacan la acumulación de conocimiento sobre las especificaciones técnicas e idiosincrasia de los mercados extranjeros, la capacidad de gestión general y la habilidad de venta en términos internacionales del líder o decisor principal de la organización. El tamaño o escala de la firma, la antigüedad de la misma y los esfuerzos en innovación e incorporación de tecnología también se asocian con incrementos en la probabilidad de exportar. En este encuadre, las mujeres, por el hecho de estar al frente de emprendimientos y organizaciones de menor escala y antigüedad, y contar con otro tipo de experiencia profesional acumulada -que además debe compartirse con las tareas de cuidado-, podrían estar en desventaja con respecto al desempeño exportador en relación a sus pares varones (Cabezón et al, 2021).

De acuerdo con las entrevistas realizadas, la actividad exportadora les aporta a las mujeres una variedad de beneficios centrados en distintos aspectos, tanto económicos y de posicionamiento del producto, como organizativos y culturales. En términos generales, el acceso al mercado internacional les permite obtener mayor rentabilidad, aunque en algunos casos las fluctuaciones de las variables macroeconómicas en sus países de residencia les generan la necesidad de ajustar costos y definir precios diferenciales para el mercado local. En este sentido, aunque vender al exterior plantea retos debido a las situaciones complejas que requieren un nivel de desarrollo profesional más avanzado, también ofrece la oportunidad de mejorar continuamente los procesos organizativos, lo que a su vez posibilita un mayor rendimiento.

*“Cuando **se vende al exterior**, se obtiene más rendimiento y genera mayor ingreso también a los productores con los que trabajamos. **Nos volvemos más competitivos**, porque accedemos a esos mercados con certificados que nos permiten acceder a una ganancia extra”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector agrícola, de Honduras.

*“**Exportar nos va reordenando; somos una empresa con ISO 9001** y vender al mercado externo fue un **impulso para obtenerlo**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de la industria de equipamiento automotor, de Argentina.

*“Desde el comienzo **la empresa exportó**, y la principal ventaja que nos ofreció exportar son los **mayores ingresos**. Sin embargo, encontrar **nuevos clientes** y seguir creciendo internacionalmente, resulta **a veces muy difícil**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de servicios audiovisuales, de Brasil.

*“**Exportar permite crecer**, pero es un proceso desafiante que lleva trabajo y preparación. En primer lugar, debe **planificarse un esquema de trabajo**, objetivos, **metas a cumplir**; en segundo lugar, hay que **estudiar el mercado**, quiénes son los clientes y cuáles son sus gustos, teniendo en cuenta que pueden ser distintos a los del mercado interno; y tercero, **capacitarse** o tener un **asesor en temas de exportación** para realizar los **trámites legales y de aduanas**”.*

Entrevista a mujer del sector de energías renovables, de Colombia.

La inserción en el mercado global genera la ventaja de escalar el negocio, pero al mismo tiempo conlleva algunos desafíos, según la perspectiva de varias entrevistadas. En este sentido, el hecho de exportar establecería obstáculos poco visibles pero reales. Entre los factores destacados, se mencionaron los estereotipos de género que dificultan los primeros contactos de las mujeres al momento de negociar con potenciales clientes; la exigencia de versatilidad y disponibilidad para adecuarse a las posibles diferencias horarias con los países de residencia de los clientes y asistir a viajes de negocios; las dificultades en el acceso al financiamiento que permita escalar los proyectos y la internacionalización de la producción; y la reducida presencia femenina en sectores y ámbitos estratégicos y de decisión.

Estos desafíos se asocian a la distribución asimétrica del tiempo dedicado a la vida productiva y reproductiva, que encuentra a la economía del cuidado feminizada e influye fuertemente en la dinámica diferenciada entre varones y mujeres que se observa en el mercado laboral tradicional. Las tareas domésticas y de cuidado no implican transacciones de mercado, ya que principalmente se realizan entre quienes tienen un vínculo personal y, por tanto, no son remuneradas. Esto impone una fuerte restricción horaria que repercute en el acceso al mercado de trabajo y a la trayectoria laboral. En un esfuerzo por comprender la magnitud del trabajo doméstico y de cuidados en la economía total, que ponga de manifiesto la importancia del uso del tiempo en tareas que tienen valor social pero no de mercado, varios países de la región calcularon el aporte monetario del trabajo no remunerado de los hogares con respecto al PIB. Las estimaciones realizadas cuantifican que este tipo de trabajo aporta a la economía entre un 15,9% y un 27,6%, siendo en muchos casos superior al peso de otros sectores productivos. Asimismo, en promedio, el 74% de este aporte lo realizan las mujeres (CEPAL, 2022b), e incluso más de acuerdo a otras fuentes (90%, ONU Mujeres).

Existen estrategias y mecanismos que son útiles para potenciar el liderazgo de las mujeres en las instituciones, su rol como trabajadoras en las empresas y cooperativas, y la inserción de los negocios en mercados externos. Entre ellos, sobresalieron las iniciativas del trabajo remoto, los programas y capacitaciones de desarrollo profesional, y los diferentes tipos de redes de contactos que permiten la interacción y conocimiento de las experiencias de otras mujeres empresarias.

4.1. ESTEREOTIPOS Y SESGOS DE GÉNERO EN EL TERRENO PRODUCTIVO Y EXPORTADOR

Al momento de consultar sobre cómo se desarrolla el proceso de internacionalización de la producción y cómo es la injerencia de la mujer en esta dinámica, emerge la idea de que existen estereotipos que inciden en la manera en que se inserta la mujer en la producción y en el comercio exterior. En este sentido, de acuerdo con los testimonios de las entrevistadas, el hecho de ser mujer podría constituir una barrera que se debe superar en las primeras conversaciones con potenciales clientes.

*“Al **comenzar un diálogo** con nuevos clientes, importa si eres mujer o varón sólo inicialmente. Una vez que ya te introduces es más fácil, **ya tomas tu propio respeto**, o tu **propio linaje** de lo que vas dejando”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de servicios profesionales para otras empresas, de Honduras.

“Existen **estereotipos** muy marcados. He presenciado reuniones con otros empresarios, en las cuales algunos **varones afirmaron que las mujeres nunca podrían realizar grandes negocios internacionales porque se gestionan en ámbitos masculinizados**”.

Entrevista a mujer dedicada al sector de agroalimentos, de Ecuador.

Los estereotipos son ideas, cualidades y expectativas que se atribuyen a mujeres y varones, y supone los papeles que cada uno debe desempeñar en la sociedad, en el trabajo, la familia y el espacio público. En este marco, y por esta razón, las mujeres enfrentan sesgos de los más variados, sobre todo culturales, lo que dificulta su acceso a oportunidades de trabajo (D'Alessandro, 2016; CIPPEC, 2020).

Al mismo tiempo, muchas entrevistadas reconocieron que la edad es un factor que tiene consecuencias en el reconocimiento laboral. En particular, ser identificadas como “mujer joven” opera como un estereotipo negativo, lo que les supone, en muchas interacciones, ser desacreditadas. En este sentido, según los estereotipos, el hecho de ser joven implica tener menos capacidades adquiridas, redes de contactos y acceso a crédito. El contrapunto entre varones jóvenes y mujeres jóvenes se manifiesta en el nivel de experiencia acumulada y de especialización.

“No se trata sólo del **ámbito de las exportaciones**. Cuando las mujeres accedemos a puestos de **liderazgo**, operan sesgos no sólo por el hecho de ser mujer sino también por la edad. Cuando te ven joven, la pregunta implícita es **‘qué puedes saber, qué experiencia tienes’**”.

Entrevista a mujer dedicada al sector de logística y transporte, de Panamá.

“Cuando **empezamos el negocio**, además de ser mujer, era joven. Hubo momentos en los que sentí que mi experiencia o conocimiento **no eran validados** por cómo me veían”.

Entrevista a mujer dedicada al sector de servicios, de Costa Rica.

4.2. POCA FLEXIBILIDAD HORARIA: EL DESAFÍO DE CONECTAR CON MERCADOS EXTERNOS

En varios casos, las entrevistadas declararon que la internacionalización de su producción implica vincularse con mercados externos que, por sus características, requieren de una flexibilidad horaria que les permita establecer un contacto exitoso. Esto les exige tener que compatibilizar la vida personal y la organización de las tareas del hogar para adaptarse a la diferencia horaria entre el país donde se producen los bienes o prestan los servicios y el país de los clientes. Algunas entrevistadas, por ejemplo, remarcaron el desafío que plantea la comunicación con clientes que residen en países localizados en husos horarios diferentes al de su lugar de residencia. Para el sector de servicios, como los informáticos, se agrega la dinámica propia de esa actividad que, en algunos casos, tiene demandas adicionales de tiempo por fuera de lo establecido de manera regular.

*“A veces tenés que **organizar tus horarios**, porque si bien nosotros en los contratos dejamos asentado el horario en el que trabajamos para que el cliente sepa cuál es la disponibilidad, **no siempre se respeta**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de TIC, de Argentina.

Otra cuestión que surgió en las entrevistas fue el desafío de trasladarse al exterior con la frecuencia que requiere conseguir nuevos clientes. La exportación, en un principio, implica vínculos menos cercanos y son mediados por las herramientas digitales, lo que no siempre juega a favor. Y si bien el contacto directo –por ejemplo, por la presencia en ferias comerciales- facilita una posible expansión a nuevos destinos, al mismo tiempo supone la realización de viajes, lo que plantea dificultades y la necesidad de reorganizar el tiempo de trabajo y en horarios laborales por fuera de la propia zona horaria.

*“Es difícil llegar a **venderle a una empresa**. Para eso tenemos que ir a una feria, por ejemplo. Esto nos lleva a encontrar **financiación** para asistir de manera presencial. De otra forma, dado que esta **todo digitalizado**, la comunicación por esta vía no resulta conveniente al momento de iniciar una conversación, **contar sobre tus productos y comenzar negociaciones**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector agrícola, de Paraguay.

*“Las **mujeres tienen menos tiempo** que los hombres porque siguen llevando la responsabilidad doméstica. Eso genera una **base de responsabilidades** que incrementan la **carga de trabajo del negocio**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector textil, de Guatemala.

4.3. ACCESO RESTRINGIDO AL CRÉDITO

En cuanto al acceso al financiamiento, los testimonios recabados en las empresas y cooperativas dan cuenta de la existencia de barreras históricas para las mujeres en lo que respecta a inclusión financiera, que se traducen en requisitos que exceden las posibilidades de los negocios y organizaciones que ellas llevan adelante. En este marco, las entrevistadas describen las dificultades que enfrentan para exportar. Entre ellas, destacan situaciones vinculadas a la organización de la logística y a esquemas burocráticos, y factores estructurales que permiten posicionar a la empresa/cooperativa en el mercado mundial como es la necesidad de mayor liquidez y conocimiento financiero para poder hacer frente al proceso de exportación.

Sin embargo, según resaltaron las entrevistadas, la disponibilidad de herramientas y recursos financieros no es condición suficiente para que las MiPyMEs tengan un acceso efectivo al crédito. Más allá de las barreras de entrada vinculadas a los criterios o requisitos formales, una limitante que encuentran es la falta de personal dedicado específicamente a la gestión del apoyo y la carga burocrática asociada a ese requerimiento. En particular, teniendo en consideración que la escala de las organizaciones lideradas por mujeres se caracterizan por ser pequeñas. Lo mismo es extensible a las cooperativas, que además encuentran dificultades adicionales en el mercado de crédito vinculadas al acceso a la información, un problema que está presente en todos los países pero se profundiza en los de ingresos bajos y medios.



“No contamos con el tiempo necesario para investigar sobre los instrumentos disponibles. Buscamos postularnos para créditos, pero constan de 25 o 30 páginas de formularios con **lenguaje técnico. Tendríamos que destinar un recurso humano puntualmente para eso”.**

Entrevista a mujer dedicada al sector de logística y transporte, de Chile.

“Hay una **discriminación financiera hacia las cooperativas, tenemos menos acceso al crédito. La existencia de créditos, incentivos y subsidios por **parte del Estado son muy importantes**”.**

Entrevista a mujer dedicada al sector TIC, de Argentina

A pesar de la importancia y el rol fundamental de las MiPyMEs y cooperativas en la economía de la región³, estas organizaciones enfrentan serias dificultades para acceder al financiamiento bancario, una situación que se agrava en contextos de crisis financieras y económicas como la que se está viviendo actualmente a nivel global como producto de la pandemia de Covid-19. El acceso al financiamiento es una herramienta fundamental ya que puede traducirse, entre otras cosas, en incrementos de la innovación, aumentos de productividad, y mayor acceso y permanencia en los mercados internacionales.

La participación de la mujer en el sistema financiero está directamente relacionada con su participación en el sistema productivo -que históricamente ha estado relegada a sectores de menor productividad, pequeños negocios e informalidad-, y se encuentra altamente condicionada por la sobrecarga de trabajo no remunerado, lo que influye en su posibilidad de crecimiento e independencia económica (ONU Mujeres, 2021). En ALC, la brecha de género en el uso de servicios financieros es amplia. Según el Banco Mundial, solo el 49% de las mujeres tiene una cuenta bancaria, el 11% ahorra y el 10% dispone de crédito. Asimismo, se ha evidenciado en algunos países de la región que las mujeres tienen menos conocimientos y comportamientos financieros que los hombres, dando lugar a brechas de género en cuanto a las capacidades financieras (Azar et al., 2018). El sesgo de género influye también al momento de solicitar y acceder a préstamos para financiar un negocio o emprendimiento. De acuerdo con la encuesta MSME Finance Gap (CFI, 2019), aproximadamente un tercio de las empresas que son propiedad de mujeres informó tener limitaciones financieras, en comparación con el 25% de las empresas que son propiedad de hombres. Las empresas lideradas por mujeres acceden menos a créditos y se caracterizan por tener una tasa de rechazo mayor que aquellas encabezadas por varones: en ALC, este porcentaje es del 7,4% para las firmas lideradas por mujeres mientras que la cifra desciende al 2,9% en el caso de varones.

³ · Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,5% de las empresas en la región de América Latina y el Caribe, emplean al 60% de la población ocupada, y aportan alrededor del 25% del PBI (Herrera, 2020). En tanto, existe consenso acerca de que las cooperativas son factores importantes del impulso económico, social y cultural, así como de promoción humana, y que en determinadas circunstancias pueden desempeñar un papel especial en la solución de los problemas particulares de los países en vías de desarrollo, como se observó durante la pandemia.

4.4. ASIMETRÍA LABORAL EN ÁREAS, DISCIPLINAS Y SECTORES ESTRATÉGICOS

Las entrevistadas manifestaron que, según su percepción, no existe igualdad entre mujeres y varones en los ámbitos de toma de decisiones, y tampoco en las áreas y sectores productivos estratégicos. En aquellas actividades con mayores capacidades tecnológicas, innovadoras y de productividad, que están vinculadas con una mayor inserción exportadora y áreas de liderazgo, predomina la presencia masculina. Esta tendencia, de acuerdo con las entrevistadas, está cambiando paulatinamente en el contexto reciente, caracterizado por un renovado enfoque de género que se esfuerza por incorporar a más mujeres como líderes o integrantes de la fuerza laboral estratégica en los sectores exportadores.

*“Identifico en nuestro sector que todavía hay muchísima más **participación de varones**. Sin embargo, poco a poco creo que **las mujeres** estamos ganando un margen más de espacio, aunque esto implica realizar el **doblo de esfuerzo** para poder demostrarlo y conseguir esas posiciones”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de textil, de Guatemala.

Diferentes estudios avalan estas percepciones. Según BID INTAL (2021), los puestos de directorios en la región tienen una baja participación femenina (15%), y las mujeres ocupan sólo el 11% del total de los puestos de gerencia. La distribución varía según los sectores, y se registra una mayor proporción en servicios que en manufactura. Desde la literatura, este fenómeno se explica por la segmentación sectorial de género, del cual se derivan, en parte, las brechas salariales y otras desigualdades. En este sentido, en Rojo et al (2022), se señala que existen diferentes actividades económicas que definen territorios masculinos y femeninos en el mapa de las ocupaciones y de las actividades económicas. Las mujeres se concentran en sectores de servicios y comercio que están asociados principalmente a tareas de cuidado –en particular en educación y en salud– en tanto que los varones se ubican en la producción de bienes y en la prestación de servicios empresariales.

Adicionalmente, ITC (2015) indica que, si bien el comercio internacional ha generado más oportunidades de empleo para las mujeres en los sectores orientados a la exportación y en las cadenas globales de valor, la presencia femenina se concentra en áreas específicas. En la misma línea, Micehelen et al (BID INTAL 2022) señala que, en las cadenas de valor mundiales, la participación masculina en el empleo vinculado a las exportaciones es mayor a la de las mujeres, debido a que ellas se insertan sobre todo en

sectores no transables. Por un lado, tal como se ha mencionado anteriormente, el hecho de asumir las responsabilidades de cuidado desde temprana edad relega a las mujeres a la esfera de las tareas de cuidado y no remuneradas, generando menores oportunidades de ingresar al mercado laboral tradicional y a la acumulación de experiencia, dado el menor tiempo disponible para el desarrollo de un proyecto en el terreno productivo. Por otro lado, en cuanto a la especialización, las mujeres acceden en menor medida a los estudios de carreras técnicas y vinculadas a Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas -CTIM- (Basco y Lavena, BID INTAL 2019).

En este contexto, algunas de las mujeres entrevistadas compartieron sus esfuerzos por tener un enfoque amplio de inclusión dentro de la empresa, que permite en sus organizaciones balancear las inequidades de género que estructuralmente se observan en la mayoría de los sectores exportadores y estructuras productivas y comerciales de la región. Esto no solo implica la visibilización de los desequilibrios por parte de las mujeres empresarias, sino también el valor que le adjudican incorporar poblaciones que usualmente quedan rezagadas en proyectos estratégicos que logran internacionalizarse.

*“En mi empresa **somos inclusivos**, además de mujeres, hemos contratado **personas afrodescendientes** y de la **comunidad LGBT**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de servicios audiovisuales, de Brasil.

*“Sabemos que **las brechas entre varones y mujeres son amplias**, pero con las **mujeres indígenas son aún mayores**; por esta razón, sumado a las **habilidades laborales** con que cuentan, elegimos **trabajar con mujeres de comunidades locales**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de agroalimentos, de México.

4.5. POLÍTICAS SALUDABLES EN PANDEMIA: TELETRABAJO Y APOYO FINANCIERO A LAS PYMES

Durante la pandemia de Covid-19, en la mayoría de los países de la región, se implementaron políticas y medidas específicas de apoyo a MiPyMEs y cooperativas, considerando el rol preponderante que cumplen en las diferentes economías (CEPAL, 2021).

Las mujeres entrevistadas destacaron dos medidas puntuales que tuvieron un fuerte impacto en el desarrollo personal y/o profesional:

- En primer lugar, refirieron a vivencias disímiles respecto de las políticas públicas implementadas, específicamente en cuanto a la facilidad de acceso y al rol de los créditos y subsidios. En algún caso, la pandemia terminó configurando la única oportunidad que se tuvo de suscribir a una ayuda financiera, ya que son pocas las líneas que apoyan de manera sostenida y que acompañan a los proyectos de mujeres exportadoras. En el caso de la Argentina, por ejemplo, se adoptaron políticas para asistir a las PyMEs en el pago de sueldos, entre otros programas que permitieron sostener el emprendimiento durante la pandemia. Si bien las cooperativas no pudieron beneficiarse de tales medidas dado que, por su naturaleza constitutiva no pagan nómina salarial sino que sus miembros realizan retiros de dinero, existen programas de aportes no reembolsables (ANR) regulados por el instituto de cooperativas y mutuales de ese país (INAES). En tanto, de acuerdo con una de las entrevistadas, en Chile se otorgaron créditos principalmente durante la pandemia con plazos de pago de hasta 90 días que ayudaron a mantener la estructura de funcionamiento de las firmas, aunque la tasa de interés se elevó, lo que afectó la utilidad de las empresas. En el caso de El Salvador, una de las entrevistadas señaló que en la pandemia utilizaron fondos disponibles con Bandedal (Banco de Desarrollo de El Salvador) para el pago de subsidio a planillas y que también accedieron a un préstamo del gobierno para ampliar su capital de trabajo. En Paraguay, según el testimonio de una de las mujeres, a raíz de la crisis sanitaria, los bancos -junto con el Ministerio de Industria y Comercio- abrieron una línea de créditos para MiPymes. Esas herramientas no existían previamente, y si bien persisten, en la actualidad es difícil acceder a ellas.

*“En el 2018 me dieron un **fondo semilla** con el que pude comprar los moldes e insumos para empezar a producir a una mayor escala. Durante la pandemia, los créditos a tasa subsidiada junto con otras herramientas me permitieron **sostener el emprendimiento** y a paliar esa situación”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de cosmética, de Argentina.

- En segundo lugar, y considerando la incorporación de la dimensión de género y el derrame al interior de las organizaciones, las entrevistadas destacaron distintas iniciativas y estrategias privadas que ayudaron a mejorar el desempeño y experiencia de las mujeres en las organizaciones. Una de estas medidas fue la implementación del trabajo remoto a raíz de la pandemia. Esto permitió que las mujeres puedan estar más cerca de sus hijos, pudiendo compatibilizar así su jornada laboral remunerada con las tareas de cuidado que habitualmente ya realizaban. Si bien a ellas les supuso un panorama desafiante, en el cual tenían que congeniar y balancear los dos tipos de tareas (productivas y de cuidado) en un mismo espacio físico, fue un esquema bien recibido y valorado por parte de las trabajadoras.

La estructura productiva de la región de ALC, como se ha mencionado, no es neutral respecto de las desigualdades de género que la atraviesan. La incorporación de la perspectiva de género para transformar la estructura productiva es responsabilidad y exige el compromiso de todos los actores involucrados, tanto públicos como privados. Si bien en ALC la participación de las mujeres en el mercado de trabajo aumentó de un 44,5% a un 52,6% entre 1995 y 2015 debido a las mejoras en materia de educación y salud, al igual que al incremento en la provisión de espacios de cuidado de la primera infancia a través de subsidios del sector público (Busso y Fonseca, 2015), la brecha de género se percibe en la vulnerabilidad socio-laboral de las mujeres en materia de desempleo, remuneración y participación en puestos de liderazgo (ILO-OIT, 2016). Afortunadamente, la sociedad latinoamericana es cada vez más consciente de este tipo de desigualdad. De acuerdo con Latinobarómetro, un 66% de los ciudadanos de la región reconoce que hay tensiones o conflictos “fuertes” o “muy fuertes” entre hombres y mujeres. Y entre 2010 y 2017, la visualización de estos conflictos creció 10 puntos, de 46% a 56% (Basco, 2017). Avanzar en la reducción de las desigualdades de género supone, además, contribuir al crecimiento económico a través de los aportes de todas las personas y, en especial, reconociendo el trabajo de las mujeres. Si bien las mujeres representan aproximadamente el 50% de la población económicamente activa en América Latina (CEPAL-OIT, 2019), su participación como emprendedoras no supera el 20%, a pesar de los incrementos en las tasas de desarrollo de emprendimientos en los últimos años (GEM, 2022/2023).

Potenciar el desarrollo de mujeres referentes es fundamental para incentivar a que la población femenina sea uno de los motores de cambio social y para concientizar sobre la importancia de su participación en la economía en general. No solamente porque esto implica una sociedad más justa en términos de inclusión, sino también porque se trata de una estrategia económica. Según el informe “Cerrando brechas de género en el Cono Sur, un potencial de crecimiento desaprovechado”, del BID, en toda la subregión el crecimiento del PIB sin brecha de género ganaría entre un 4% y 15% adicional.

4.6. EL APOORTE DE LAS CAPACITACIONES

Para las mujeres entrevistadas, las actividades de capacitación constituyen espacios de formación y acceso a contenidos específicos, aunque también son efectivas para establecer vínculos con otras empresarias de la región e intercambiar experiencias. De acuerdo con la mayoría de las entrevistadas, la red de **Mujeres ConnectAmericas del BID** es un mecanismo que permite a las mujeres líderes acceder a herramientas valiosas para seguir profesionalizándose, empoderar liderazgos y potenciar el proceso de internacionalización de su producción, a la vez que generan lazos con sus pares de los que surgen aprendizajes individuales y nuevos negocios.

Otra experiencia que se destacó en los testimonios fueron los programas de desarrollo profesional para empleados dentro del horario laboral, que si bien se dictaron para ambos géneros, fueron las mujeres quienes más los aprovecharon. Esto evidencia no sólo el interés, sino también la necesidad de hacer uso de las herramientas disponibles para crecer y sumar recursos que les sean útiles en su recorrido profesional sin que esto se constituya como desafío que requiera equilibrar la actividad de capacitación con las tareas de cuidado.

*“El programa de **desarrollo profesional** está disponible para hombres y mujeres ya que es una política general, pero curiosamente quienes más lo aprovechan son las mujeres. El 80% del plan de desarrollo profesional es **ocupado por trabajadoras**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de servicios, de El Salvador.



En algunos casos, las entrevistadas señalan como importante la experiencia laboral ya que resulta un activo valioso al momento de ser parte de una empresa u ocupar un puesto que implique tomar decisiones de negocios. Como se ha mencionado anteriormente, entre los desafíos asociados para lograr una trayectoria profesional prolongada y sin interrupciones, se establecen los desbalances en las tareas de cuidado y los roles de género, que pueden incidir negativamente en la construcción de liderazgos a lo largo del tiempo. En este sentido, las empresarias destacaron como fundamental la existencia de una amplia oferta de capacitaciones que les permitan adquirir el conocimiento y habilidades que complementen la trayectoria de las mujeres.

*“Me parece que faltan temas a abordar, como por ejemplo, **sesgos invisibles**. Gran parte de las personas te van a decir que la falta de mujeres en la empresa o la minoría de mujeres en la empresa no es una cuestión de género sino que a la hora de buscar asociados, **los que más mandan sus CV son hombres**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de TIC, de Argentina.

*“Se hicieron talleres de **resoluciones de conflictos de género**. Fue positivo pero muchas veces no están adaptados a lo que son las organizaciones horizontales, están muy adaptados a las empresas más tradicionales, donde **una persona conduce al resto**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de TIC, de Argentina.

Un caso interesante para destacar es el de una cooperativa, en la cual una de las mujeres entrevistadas declaró que se han brindado capacitaciones para concientizar sobre el valor de incorporar a la organización trabajadoras mujeres y personas trans. Este es un ejemplo de un curso con enfoque de género que se propone ampliar la diversidad en la dotación de personal, más allá de la dinámica sectorial o el proceso de exportación. Resulta importante destacar este caso porque la inclusión de poblaciones que no son tradicionales en ciertas actividades productivas, o no predominan en el empleo del sector exportador, contribuyen a matizar los estereotipos y a desarmar esquemas donde la división del trabajo los deja fuera del trabajo remunerado. Asimismo, existe evidencia de que las mujeres en puestos de liderazgo impulsan una mayor equidad de género intrafirma (Barafani et al, 2021).

*“Participamos de capacitaciones de **Contratá Trans**. Estábamos buscando desarrolladores y decidimos **apuntar a mujeres o disidencias**. Por eso hicimos un curso que se exige para concretar contrataciones a través de esa plataforma”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de TIC, de Argentina.

4.7 REDES DE COOPERACIÓN Y RONDAS EMPRESARIALES, PIEZAS CLAVE PARA FORTALECER A LAS MUJERES

Las diferentes redes en las que participan las mujeres entrevistadas, y que las agrupan según su adscripción a la gremial empresaria, sector, profesión, foros, rondas de negocios o agrupaciones femeninas, potencian sus capacidades personales y profesionales y crean, a su vez, un ecosistema que plantea sinergias en distintos aspectos. Estas redes son relevantes principalmente porque permiten que las mujeres ganen empoderamiento y contribuyen a evitar que sean afectadas por los fenómenos de “pisos pegajosos”⁴ (ONU Mujeres, 2017). De acuerdo con los testimonios, estos espacios de intercambio y redes de apoyo son un dispositivo clave para impulsar a las mujeres en la toma de decisiones en empresas exportadoras.

*“Soy **mentora de startups** en mi país, de varias aceleradoras, y de comunidades de mujeres. Además, soy jurado de un **premio Innovación**. Existe un ecosistema en el que una se mueve y la gente nos va llamando”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de logística y transporte, de Chile.

En el caso de la Argentina, la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento (FACCTIC), que nuclea a las cooperativas tecnológicas de dicho país, desarrolla distintas iniciativas con perspectiva de género en conjunto con áreas de gobierno vinculadas a la temática. Desde la Federación y las cooperativas que la integran, aportan tecnología y conocimiento con enfoque de género.

La participación en redes, además de crear ámbitos de intercambio y sinergia entre distintos actores, genera impactos al interior de las organizaciones.

⁴ · Los pisos pegajosos hacen referencia a las mujeres con bajos niveles socioeconómicos y educativos, cuya inserción laboral es escasa, y presentan una enorme brecha con respecto a los varones, ya que se encuentran atrapadas en situaciones precarias y suelen carecer de cualquier tipo de seguridad laboral (ONU Mujeres, 2017).

“La participación en esos espacios nos ofreció **nuevas miradas**, visibilizando algunas problemáticas. Considero que hay más conciencia sobre la **necesidad de incorporar más mujeres a la cooperativa**”.

Entrevista a mujer dedicada al sector de TIC, de Argentina.

Al ser canales de intercambio de información y contacto, las redes son también un medio para que las mujeres puedan convertirse en protagonistas de la definición de soluciones, capitalizando la experiencia de sus pares.

“Las **redes locales**, o las asociaciones, nos permiten estar actualizados en lo que está ocurriendo, pero no solamente para escuchar lo que ocurre, sino que nos da voz para participar, opinar y **ser parte de la solución** en las situaciones que ocurren en nuestros rubros. Las **redes internacionales** son una **fortaleza para el área comercial**, para poder ofrecerle al cliente opciones dentro de sus requerimientos a nivel internacional. Entonces, el simple hecho de que logremos tener voz o participación para ir aplicando cambios, para ir mejorando en nuestro país en temas que tiene que ver con nuestro servicio, creo que esa es una **gran ventaja**”.

Entrevista a mujer dedicada al sector de logística y transporte, de Panamá.

La mayoría de las mujeres entrevistadas pertenece a organizaciones medianas o pequeñas, y en varios casos destacan la necesidad de trabajar junto con socios estratégicos que les permitan hacer viable su negocio. Las estructuras de escalas menores no permiten sostener una contratación de empleados amplia que abarque todos los eslabones del proceso productivo, ya que no se trata de empresas integradas verticalmente. Por este motivo, muchas organizaciones tercerizan parte de sus procesos en otras compañías, que con frecuencia están lideradas por mujeres.

Asimismo, otra de las estrategias destacadas fueron las rondas empresariales, iniciativa que también puede encontrarse en la red de Mujeres ConnectAmericas del BID. Los contactos comerciales desempeñan un papel fundamental en el acceso a mercados y pueden ser una herramienta invaluable para nutrir los desafíos y las oportunidades comerciales. Establecer y mantener una red de contactos comerciales sólida puede proporcionar información valiosa sobre nuevas oportunidades, tendencias del mercado, posibles colaboraciones y alianzas estratégicas. A través de estos espacios, los emprendedores pueden compartir conocimientos, experiencias y recursos, lo que a su vez puede llevar a la generación de ideas innovadoras y la expansión de sus negocios. En este sentido, las rondas de negocios, virtuales o presenciales, han demostrado ser una herramienta poderosa para fomentar la participación de las mujeres empresarias, al igual que para todos los emprendedores, brindando oportunidades equitativas y eliminando barreras geográficas y económicas⁵.

6 · Una de las mujeres prefirió no ser mencionada.

*“He participado de **rondas de negocios** y resulta útil reunirse con otros empresarios y empresarias. He logrado **contactos para el negocio** y aprendido de otras **experiencias de internacionalización**”.*

Entrevista a mujer dedicada al sector de agroalimentos, de Ecuador.

4.8. CASOS

En esta sección se describen con mayor detalle cuatro casos que forman parte del conjunto de las veinte entrevistas, con la finalidad de exponer experiencias concretas que dan testimonio de cómo mujeres de la región, con diferentes perfiles, lograron exportar. Estos son los casos de Guillermina Esmoris de Yumba, Julia Argnani de Maleza, ambas de Argentina; Fátima Elizabeth Morinigo Martínez de Speak Academy, Paraguay; Jennifer Medina de Cintora Textiles, Guatemala; y Yael Richardi de Devecoop, Argentina, organizaciones que sobresalieron por sus diferentes estrategias utilizadas para internacionalizar su producción.

Particularmente, en la experiencia de Yumba - Maleza, se resalta cómo el trabajo de forma asociativa entre una empresa unipersonal y una cooperativa originariamente conformada por mujeres, potencia a ambas organizaciones. En Speak Academy, se ve cómo el contexto de crisis derivado de la pandemia COVID-19 opera como la oportunidad de internalización de servicios educativos. En Cintora Textiles se destaca el círculo virtuoso de cómo la asociación estratégica con Walmart permitió dar el salto y concretar exportaciones. En tanto, en Devecoop, se puede ver cómo la perspectiva de género está incluida en los valores de la organización y se traduce en acciones concretas.

Las otras mujeres entrevistadas fueron Ana Lúcia Motta, de All Dub Estúdio, Brasil; Carla Novoa, de Amati Foods, Ecuador; Lorena Carreño, de Mezcal Carreño, México; Sandra Tobo, de Tobo y Compañía, Colombia; Claudia Masaya, de Mayas Fashion GT, Guatemala; Jennyfer Salvo, de Softpower Connections Consultores, Chile; Maia Numerosky, de Eryx, Argentina; Andrea Pessot, de PESSOT S.R.L., Argentina; Rebeca Bolaños Cubillo, de Amistad Abroad, Costa Rica; Laura Aristizábal, de Aurora Asia Pacífico, Panamá; Sandra Marleny Soriano Ortega, de COAGRICSAL, Honduras; Arcelis Asprilla, de Infinity Logistics Agency Corp, Panamá; Katherine Salinas, de Grupo ICPSA, Honduras; Sandra López, de INPROCSA S.A., El Salvador; Camila Pereira, de Commit Studio, Uruguay; Margarita Duarte, de PY Teas SRL, Paraguay; Claudia Rosales, de Women E Work, Perú; Yamile Rodríguez, de Arahuaco RD, República Dominicana.

4.8.1 YUMBA - MALEZA UN CASO DE ASOCIACIÓN

Yumba es una empresa unipersonal de Guillermina Esmoris que está radicada en Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires (Argentina), y desde 2018 elabora y exporta resinas artesanales para instrumentos musicales como violines, violonchelos y contrabajos. En 2019, los pedidos de resinas a la empresa se incrementaron y Guillermina se planteó la posibilidad de contratar personal adicional. Pero un año después, y en el contexto de la pandemia de Covid-19, la demanda se retrajo casi totalmente y el plan no llegó a concretarse.

Durante 2022, en un escenario de recuperación económica, Yumba volvió a registrar un crecimiento en la compra de resinas. Guillermina decidió entonces delegar la fase de producción a la cooperativa Maleza, un proyecto que conoció al escuchar en una entrevista radial a integrantes de esa organización. Atraída por el valor social de la iniciativa, se contactó de manera inmediata con ellos. Si bien inicialmente la idea de trabajar en conjunto se basaba en una nueva línea de productos de limpieza de instrumentos, luego surgió la posibilidad de producir las resinas en la cooperativa.

Maleza inició sus actividades en 2017 y, dentro de los esquemas de la economía popular, se desarrolla en el sector de la cosmética natural. Tiene su sede en Villa 20, Villa Lugano, Ciudad de Buenos Aires (Argentina), y actualmente cuenta con una dotación de 46 trabajadores que en su mayoría son mujeres. En el consejo de administración y en la coordinación de la entidad se desempeñan sólo mujeres. Además, las áreas específicas, como administración, comunicación, producción, ventas y garantía de calidad, son lideradas por mujeres. Maleza comenzó como un proyecto conformado por mujeres que se conocían por haber participado en otras experiencias organizativas como comedores y merenderos comunitarios, cuyo objetivo era buscar una salida colectiva al contexto socioeconómico crítico en el que vivían. En 2021, Maleza obtuvo la matrícula de INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social), que le otorgó personería jurídica, y se constituyó formalmente como cooperativa.

Al plantear la asociación entre Yumba y Maleza, se propusieron iniciativas que permitieran el vínculo productivo, ya que si bien las trabajadoras tenían formación en química obtenida en una escuela técnica de la Ciudad de Buenos Aires y contaban con experiencia, la cooperativa hasta entonces no había desarrollado procesos productivos. Tampoco contaba con buenas prácticas de laboratorio, organización de la producción o conocimientos específicos de la producción de resinas. Por esta razón, Guillermina se instaló en Villa Lugano durante 10 días y capacitó a las trabajadoras en la formulación y elaboración de resinas.

Hoy, las resinas de Yumba llegan a más de 20 países. Para llegar a este resultado, resultó clave el apoyo de programas del sector público como “Desafío Exportador” y “Mujeres al Mundo”, que ayudaron a incrementar las ventas.

4.8.2. SPEAK ACADEMY LA PANDEMIA COVID-19 COMO UNA OPORTUNIDAD DE INICIARSE EN LAS EXPORTACIONES

Fátima Elizabeth Morinigo Martínez tiene 26 años, es de Ciudad del Este, Paraguay. Es profesora en lengua inglesa, además de contar con dos licenciaturas, una en Turismo y otra en Relaciones Internacionales. En 2018 fundó Speak Academy, una academia que brinda diferentes cursos de inglés tanto presenciales como en línea. Desde inicios de 2021, junto con sus padres y su hermana menor, pasaron a formar parte de una sociedad de la que depende la academia. Además del núcleo familiar, la academia cuenta con ocho personas contratadas, que son los profesores que imparten las clases de inglés.

En 2020, en el contexto de la pandemia de COVID-19, Speak Academy lanzó su plataforma educativa, que da acceso en línea desde cualquier lugar del mundo a los cursos de inglés. La plataforma permitió llegar a alumnos de Ecuador, Brasil y México, además de los del Paraguay. De esta manera, las exportaciones de servicios alcanzaron un 60% del total de ventas del negocio. El foco en esos destinos surgió a partir de un estudio interno que realizaron a partir de diferentes herramientas de Google, que les permitieron observar cuáles eran los países con más interés en viajar a los Estados Unidos. Para alcanzar visibilidad y captar alumnos, lanzaron campañas en redes sociales en dichos países, obteniendo buenos resultados. Además realizaron eventos en vivo “English Week” y “Fluency Week”, que permitían a los usuarios globales conocer la plataforma y acceder a clases gratuitas.

Si bien con el retorno a la presencialidad la afluencia de los cursos online, y por ende el servicio exportable de Speak Academy, bajó considerablemente, las exportaciones mantienen un 10% del total ventas. “Pasada la pandemia, enfocamos nuestros esfuerzos a retomar la presencialidad. Como todavía somos una empresa pequeña, dejamos entonces de movilizar mucho la plataforma. Una de nuestras metas es de ahora en adelante volver a reactivar la exportación. Tenemos la estructura, hicimos inversiones importantes en la parte estructural de la plataforma. Estamos preparados, hace falta ese impulso y esa visibilidad para poder llegar a más gente”, declara Fátima.

Uno de los obstáculos que Fátima encuentra a la hora de exportar es la burocracia en general, y la imposibilidad de poder cobrar a través de plataformas desde Paraguay. El contar con identificación brasileña le permite acceder a una cuenta bancaria en ese país y recibir sus cobros allí. “Yo exporto mis servicios desde Paraguay, pero mis cobros se depositan en Brasil, porque tengo un documento brasileño que me permite tener cuenta de banco, tener cuenta de PayPal, tener una pasarela de pagos”.

Fátima participa en varias redes, principalmente de mujeres emprendedoras, que le permiten generar valiosas redes de networking. Además, entiende que el hecho de haber contado con diferentes mentoras en los inicios de su proyecto profesional fue clave para acortar los tiempos de consolidación de su empresa al nutrirse de experiencias anteriores.

4.8.3. CINTORA TEXTILES LA OPORTUNIDAD DE IMPACTAR POSITIVAMENTE EN LAS TRABAJADORAS Y SU ENTORNO

Jennifer Medina nació en Guatemala, estudió Administración de Empresas y tiene dos hijos. Junto a su esposo, en 2009 fundó Cintora Textiles. En una primera etapa importaban indumentaria para comercializar, pero a partir de la demanda de los clientes luego comenzaron a producirla. Fue así que abrieron una fábrica y compraron maquinaria. Su producción consta de ropa -que incluye un segmento de uniformes de trabajo- y artículos textiles para el hogar. Durante la pandemia lograron adaptarse al contexto y desarrollaron una línea completa de bioseguridad (overoles, cubre calzado, mascarillas).

La empresa cuenta con aproximadamente 20 empleados en la fábrica -donde se desarrolla el corte y empaquetado-, pero terceriza las tareas de confección, lo que genera empleo para 100 personas más. Tres de cada cuatro trabajadores vinculados a la empresa son mujeres.

Hacia 2012, Cintora Textiles se inició en la actividad exportadora gracias al contacto que inició una empresa de Estados Unidos, a la que le vendieron durante tres años. La empresa confeccionaba ataúdes y requería textiles para la terminación de sus productos. “Compramos la maquinaria y aceptamos el reto, la realidad es que podíamos desarrollar cualquier producto en textil”, comenta Jennifer. Sin embargo, la firma dio un importante salto cuando ingresó a Walmart Centroamérica, de la que es proveedora y exporta diseños propios a El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. Su próximo objetivo es renovar el vínculo comercial con Estados Unidos y vender en países de Sudamérica, por lo que constantemente investigan sobre materiales y nuevas tendencias. Para Jennifer, la exportación les permite alcanzar un mayor volumen de ventas, lo que se traduce en poder brindar más oportunidades de trabajo. Sin embargo, según su experiencia, también plantea el desafío de mantener una demanda sólida y constante.

Cintora Textiles ha sido seleccionada por la alianza entre Walmart y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para el programa Cadenas de Valor. Esta iniciativa capacita a una selección de proveedores de Walmart con el objetivo de fortalecer su gestión empresarial. Además, recientemente recibió la distinción “sello blanco” por parte del gobierno de Guatemala. Solo 70 empresas cuentan con este sello que respalda la calidad de los productos y las posiciona mejor para la exportación.

La empresa aplica un esquema de trabajo que permite que parte de las mujeres puedan trabajar desde sus casas. En los inicios de Cintora, por ejemplo, Jennifer participaba de reuniones acompañada de uno de sus bebés. Desde ese momento valoró la posibilidad de compatibilizar el tiempo de trabajo con su rol de madre, e imaginó que a futuro le gustaría trasladar esa experiencia a su empresa. Durante la pandemia de Covid-19 se estableció la posibilidad de que las trabajadoras realicen tareas de confección desde sus viviendas. Jennifer considera que esta dinámica de trabajo no solo es enriquecedora para el vínculo madre-hijo, ya que permite que ambos puedan compartir algo más de tiempo juntos, sino que también impacta en la educación de esos niños. De acuerdo con Jennifer, esta modalidad de trabajo genera un círculo virtuoso, donde la oportunidad de tener un trabajo mejor y flexible para las mujeres desalienta que las familias emigren a Estados Unidos.

Cintora Textiles actualmente cuenta con un crédito de un banco privado, aunque Jennifer admite que el acceso al financiamiento es complejo por la cantidad de requisitos que se solicitan. Los créditos, en su visión, cumplen un rol crucial en el crecimiento y el potencial exportador de una empresa.



4.8.4.

DEVECOOP

PRESENCIA EN LA FEDERACIÓN, IMPULSO AL INGRESO DE DESARROLLADORAS EN LA COOPERATIVA

Yael Richardi tiene 39 años y desde 2019 es socia de Devecoop, una cooperativa que presta servicios de software. Tiene estudios en lenguajes de programación y se desempeña como tesorera de la cooperativa, donde está a cargo de la parte administrativa/financiera y es Project Manager. Actualmente, la organización cuenta con nueve socios, de los cuales siete son varones y dos son mujeres. Además de ser miembro del Consejo de Administración de Devecoop, Yael integra el Consejo FACTTIC, la Federación Argentina de Cooperativas de Trabajo de Tecnología, Innovación y Conocimiento, donde es la única mujer entre los siete miembros.

Según Yael, en el sector de informática predomina la presencia masculina, tanto en la Argentina como en el exterior. Sin embargo, advierte que comienza a notarse una cultura de mujeres líderes. En Devecoop, en materia de género, los socios están interesados en equilibrar la participación de disidencias y de mujeres. Por ello, tienen proyectado a corto plazo priorizar la incorporación de perfiles femeninos en las próximas vacantes del puesto de desarrollador. Desde la cooperativa, además, han tomado cursos en Contratá Trans, un proyecto que lidera Impacto Digital, una asociación civil sin fines de lucro que busca mejorar las oportunidades de inserción socio laboral de las personas trans.

Aproximadamente un 80% de los servicios de la cooperativa se exportan a países como México, Inglaterra, Irlanda y Uruguay. Devecoop exporta casi desde sus inicios y los servicios se venden de forma directa o indirecta, es decir, en ocasiones existe un intermediario local que busca a empresas de desarrollo de software para que realice un proyecto para otro país. Las vías para acceder a nuevos mercados y clientes en otros países son tres: (1) por referencias; (2) a partir de proyectos que llegan a través de FACTTIC, que cuenta con un espacio en el que se socializan oportunidades, y (3) a través de publicidades en redes.

Las cooperativas, según cuenta Yael, no recibieron subsidios del Estado durante la pandemia. Este tipo de instrumentos estuvieron destinados al pago de sueldos o contribuciones patronales, pero la cooperativa no abona salarios sino que los socios efectúan retiros de dinero. Sin embargo, de manera individual, algunos socios de Devecoop pudieron tomar créditos destinados a monotributistas. Otra manera de acceder al crédito es a través del banco Credicoop, que está constituido como cooperativa.

5. CONCLUSIONES

Este trabajo se propuso, en base a entrevistas a mujeres líderes de empresas y cooperativas que exportan para entender los factores y limitantes involucrados en el proceso de internacionalización de los perfiles femeninos que llevan adelante negocios y otras organizaciones como son las cooperativas. El estudio de las temáticas vinculadas a comercio internacional y género son importantes, en tanto las mujeres en ALC históricamente han experimentado brechas de género de distinto tipo y la estructura productiva y comercial de las economías de la región no parece haber desempeñado un rol neutral en estos fenómenos.

Al analizar los testimonios, se observó que las mujeres consultadas tienen conciencia de los beneficios que implica vender al mercado externo. Entre los puntos favorables destacaron el mejor posicionamiento de la empresa u organización, el mayor rendimiento, la exigencia de una mejor organización del proceso y el aprendizaje sobre otras idiosincrasias y culturas, que a la vez abre puertas a nuevas oportunidades.

El mercado global brinda la ventaja de escalar el negocio, pero al mismo tiempo conlleva algunas barreras a superar, según la perspectiva de varias entrevistadas. Un ejemplo de esta situación son los estereotipos de género que suponen roles para las mujeres sobre cómo desempeñarse en el terreno de la producción y el comercio. Otros desafíos que destacaron fueron la necesidad de tener flexibilidad horaria para ajustar los esquemas de trabajo con clientes de países localizados en otros husos horarios o bien para realizar viajes de negocios. También se mencionaron las dificultades para la población femenina del acceso al financiamiento, lo que complejiza ampliar las perspectivas de internacionalización. Desde el testimonio de las entrevistadas, se observa que cada vez que pueden prescindir del financiamiento las mujeres toman esa opción. Asimismo, a esto se agrega el desbalance que enfrentan al momento de incorporarse a participar en ámbitos, áreas y sectores estratégicos y de decisión.

Sin embargo, existe una serie de oportunidades que las mujeres al frente de las empresas pueden aprovechar para crecer en sus negocios y operar en el mercado global, vinculadas a la oferta de capacitación y las redes empresariales, entre otros canales. Este panorama las empujó a crear mecanismos y estrategias que les permitieran fortalecer su liderazgo así como también el rol de las mujeres en las organizaciones. Entre ellos, se destacaron las capacitaciones y programas de desarrollo profesional y la posibilidad de realizar trabajo remoto, una modalidad que facilita conciliar de mejor manera la vida productiva con la reproductiva. Se observan, sin embargo, desde la perspectiva de las mujeres entrevistadas, barreras de acceso (económicas), sobre todo en lo que tiene que ver con áreas de alta dirección, servicios altamente especializados, u organizaciones de tipo horizontal (cooperativas). En tanto, se resaltó como valiosa la posibilidad de establecer contactos con otras mujeres en la misma situación mediante variadas redes -como Mujeres ConnectAmericas o las cámaras empresariales- que habilitan oportunidades interesantes para mantenerse actualizadas y acceder a capacitaciones y espacios de resolución de problemas. En este punto, parecería que los programas de mentoreo resultan una estrategia productiva, al promover roles referenciales a la vez de una guía práctica y cercana en el desarrollo profesional.

La incorporación de la perspectiva de género para transformar la estructura productiva es por tanto responsabilidad y exige el compromiso de todos los actores involucrados, tanto públicos como privados así como de la sociedad civil.

6. BIBLIOGRAFÍA

- **Antonelli, C. (2003).** The economics of innovation, new technologies and structural change. Routledge.
- **Azar, K., Lara, E. y Mejía, D. (2018).** Inclusión financiera de las mujeres en América Latina. Situación actual y recomendaciones de política. Políticas públicas y transformación productiva. CAF.
- **Banco Mundial & Organización Mundial del Comercio. (2020).** Women and trade: the role of trade in promoting gender equality. World Bank.
- **Banco Mundial. (2021).** The Impact of the COVID-19 Pandemic on Women-Led Businesses.
- **Barafani, M., Barral Verna, A., Basco, A., Monje Silva, A., Oueda Cruz, S., & Sant Anna Torres, N. (2021).** Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Barafani, M., & Barral Verna, A. (2020).** Género y comercio: una relación a distintas velocidades. Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Barral Verna, A., Basco, A., & Garnero, P. (2020).** El Tetris del apoyo a la integración: piezas y huecos de la brecha de género. Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Basco, A. (2017).** La tecno-integración de América Latina. BID, Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Basco, A., Lavena, C (2019).** Un potencial con barreras: la participación de las mujeres en el área de ciencia y tecnología en Argentina. Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Basco, A., Monje, A. et al - (2021).** Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
- **BID. (2023).** Estimaciones de las tendencias comerciales América Latina y El Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Busso, M. y Fonseca, D. (2015).** Female Labor Force Participation in Latin America: Patterns and Explanations.
- **Cabezón, J., Pascuariello, G., y Trombetta, M. (2021).** El rol de las mujeres en la competitividad externa de las empresas industriales argentinas. Documentos de Trabajo del CEP XXI N° 4. Centro de Estudios para la Producción XXI, Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

- **CEPAL. (2021).** Panorama Social de América Latina 2020. CEPAL.
- **CEPAL. (2022).** Repercusiones en América Latina y el Caribe de la guerra en Ucrania: ¿cómo enfrentar esta nueva crisis? CEPAL.
- **CEPAL. (2022b).** La sociedad del cuidado: horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género. CEPAL.
- **CEPAL. (2022c).** Romper el silencio estadístico para alcanzar la igualdad de género en 2030: aplicación del eje sobre sistemas de información de la Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030. CEPAL.
- **CEPAL-OIT (2019).** Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe: evolución y perspectivas de la participación laboral femenina en América Latina.
- **CIPPEC (2020).** Mujeres en STEM: cómo romper con el círculo vicioso. Documento de políticas públicas #224.
- **D'Alessandro Mercedes (2016).** Economía feminista: cómo construir una sociedad igualitaria (sin perder el glamour)
- **Da Silva Catela, E., & Tumini, L. (2017).** Factores asociados a las diferentes dimensiones de competitividad internacional de las empresas argentinas. En CEPAL (Ed.) La Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) como herramienta de análisis: la innovación y el empleo en la industria manufacturera argentina (pp. 45-60). CEPAL
- **Dosi, G., Grazzi, M. & Moschella, D. (2015).** Technology and cost in international competitiveness: from countries and sectors to firms. Research Policy, vol. 44, pp. 1795-1814.
- **Elam, Amanda B. (2021).** “Global Entrepreneurship Monitor .” *GEM - Women’s Entrepreneurship 2020/2021.*
- **Frisancho, V., Queijo, V. (2022).** Cerrando brechas de género en el Cono Sur, un potencial de crecimiento desaprovechado. Banco Interamericano de Desarrollo.
- **Foro Económico Mundial (2021).** “Insight Report -Global Gender Gap Report.” *Insight Report - Global Gender Gap Report. 03.*
- **GEM. (2022/23).** 2022/2023 Global Report: Adapting to a “New Normal”. Global Entrepreneurship Monitor.
- **Herrera, D. (2020).** Instrumentos de financiamiento para las micro, pequeñas y medianas empresas en América Latina y el Caribe durante el Covid-19. Banco Interamericano de Desarrollo.

- **International Trade Center. (2015).** Abriendo mercados para mujeres comerciantes.
- **International Finance Corporation. (2019).** Annual report - 2019
- **Kvale, S. (1996).** InterViews. An introduction to qualitative research interviewing. Sage Publications.
- **McKinsey (2018).** Cerrar la brecha de género: una oportunidad perdida para los nuevos CEOs.
- **Michelena, G., Bentivegna, B., Cruz-Aguayo, Y., Barafani, M., Merino, M., & Basco, A. (2022).** Rumbo a América Latina 2026: la incidencia de las exportaciones en la equidad de género. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Organización Internacional del Trabajo (2016). Panorama Laboral 2016, América Latina y el Caribe.
- **ONU Mujeres (2017).** El progreso de las Mujeres en América Latina y el Caribe 2017: transformar las economías para realizar los derechos.
- **ONU Mujeres. (2021).** Finanzas para todas. Experiencias e iniciativas innovadoras para la inclusión financiera de las mujeres y una recuperación con lentes de género en América Latina. Organización de Naciones Unidas.
- Organización Mundial del Comercio (2017). Informe sobre el comercio mundial 2017: Comercio, tecnología y empleo.
- **Ozomek, S. (2007).** Intervenciones del Estado en el campo de las microfinanzas. Los casos de FOMICRO y REDES. En Las finanzas y la economía social: experiencias argentinas, pp-193-269. Editorial Altamira - UNGS.
- **Rinaudo, V. (2021).** La experiencia del acuerdo comercial Argentina-Chile como disparador para la incorporación de perspectiva de género en las negociaciones comerciales de la Argentina. UNCTAD.
- **Rojo, S., Benítez, N., Schteingart, D., & Laham, S. (2022).** MiPymes lideradas por mujeres. Serie Investigaciones en Red, documento N° 3. Centro de Estudios para la Producción XXI, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, Gabinete de Género- Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

7. ANEXO

ENTREVISTAS - GUÍA DE PREGUNTAS

A · PRESENTACIÓN

Muchas gracias por aceptar esta entrevista. Mi nombre es xxx y soy parte del equipo investigador de este proyecto que lidera el BID INTAL, en conjunto con BID ConnectAmericas. Estamos realizando un estudio en empresas y cooperativas de la región con un doble objetivo. Por un lado, darle visibilidad a ciertos casos de mujeres líderes de empresas o cooperativas. Para eso vamos a pedirte más adelante que, por favor, nos desarrolles en un video uno o dos puntos a partir de lo que hoy salga de esta charla. Por otro lado, detectar barreras y factores de éxito que encuentran estas mujeres en su trayectoria profesional. Queríamos pedir su permiso para grabar esta entrevista y comentarte que todo lo que se hable será confidencial y se grabará solamente a modo de poder utilizar el material de forma anónima en el informe final.

B · PERSONAL

1. Para empezar, me gustaría que te presentes: qué edad tenés, dónde vivís, con quién, cómo está compuesta tu familia, cuál es tu formación y a qué te dedicás.
2. Entonces, tu rol en la empresa es... (Ej. gerente o directora general, gerente o directora de área, propietaria, etc).
 - 2.1. ¿Hace cuánto tiempo y cómo ingresaste en la empresa/cooperativa?
 - 2.2. EN CASO DE QUE LA FORMACIÓN NO ES TRADICIONALMENTE ASOCIADA A LA DEDICACIÓN PROFESIONAL ACTUAL ¿Cómo es que siendo... te desempeñas como...? ¿Es algo habitual?

C · EMPRESA/COOPERATIVA

3. ¿Dónde está radicada / constituida legalmente (país, provincia, localidad) la empresa/cooperativa?
4. ¿Cómo se llama la empresa/ cuál es su razón social?¹
5. Sector de la empresa/cooperativa.
6. Actividad principal de la empresa/cooperativa.
7. Antigüedad de la empresa/cooperativa.⁷
8. ¿Tiene un capital accionario?

⁷ Para cooperativas en Argentina ¿Es cooperativa con matrícula INAES?

- 8.1. ¿Cómo se divide la participación accionaria entre mujeres y varones?
- 9. ¿Cómo se compone el directorio entre mujeres y varones?
- 10. ¿Cuál es la participación de mujeres y varones en condición de jefatura, gerencia / dirección o superior?
 - 10.1. PARA COOPERATIVAS. ¿Cuál es la participación de las mujeres en el Consejo de administración?
- 11. ¿Cuál es la cantidad de empleados?
 - 11.1. ¿Cuántos de ellos/ellas son mujeres y cuántos varones?
- 12. ¿La empresa tiene certificaciones de procesos, productos, servicios (como por ejemplo ISO, HACCP, TS, BPM)?
 - 12.1. ¿Dicha certificación reporta algún beneficio? ¿Cuáles?

D · EXPORTACIONES

- 13. Habitualmente, ¿te informás sobre política y coyuntura internacional? ¿Cómo? ¿Lees medios de otros países?
- 14. ¿Hace cuánto exporta la empresa / cooperativa?
- 15. ¿A qué países exporta?
- 16. ¿Cómo consiguió los mercados y cuál es su estrategia de búsqueda?
- 17. ¿Cuál es el peso de las exportaciones en el volumen total de facturación/ventas?
- 18. ¿Cuáles considerás que son las ventajas de exportar para una empresa?
- 19. ¿Y las desventajas?
- 20. En términos personales, ¿cómo te llevas con el tema exportaciones (te gusta, te supone un desafío)?
- 21. ¿Cómo ves a las mujeres frente al tema de las exportaciones? ¿Cuentan con algún diferencial o desafío (disponibilidad de viajar, prejuicios o estigmas por estar en sectores masculinizados, otras habilidades técnicas y blandas, etc...)?
- 22. ¿Comerciar con otros países supuso un cambio en tu rutina u horarios (llamados, viajes, eventos, etc.....)?

E · CRÉDITOS, SUBSIDIOS, FACILIDADES, PROGRAMAS PUBLICO/PRIVADO

- 23. ¿La empresa/cooperativa cuenta o ha contado con créditos o subsidios? ¿Los han solicitado alguna vez?
 - 23.1. ¿Qué tipo de entidades (públicas, privadas, internacionales)?
 - 23.2. ¿Qué importancia tiene el crédito para la empresa/cooperativa?
 - 23.3. ¿Qué rol juega el crédito en el potencial exportador?
 - 23.4. ¿Cuáles son las barreras y facilidades de acceso al crédito?
 - 23.5. ¿Cómo evaluás la oferta de líneas de crédito en la actualidad?
 - 23.6. ¿Identificás que pueden haber barreras al acceso para empresas de mujeres, o dirigidas por mujeres?
- 24. ¿La empresa/cooperativa participa o ha participado en programas de empleo y capacitación por parte de terceros?

- 24.1. ¿Cuál fue la entidad (gobierno, tercer sector, internacional, etc)?
- 24.2. ¿Cuál es la importancia de estas facilidades?
- 24.3. ¿Cuál es su evaluación de la oferta?
- 24.4. ¿Se tiene en consideración la perspectiva de género en estas capacitaciones y/o programas?
- 25. ¿La empresa/cooperativa participa o ha participado en programas que incentiven el empleo femenino y/o acceso femenino a la toma de decisiones? ¿Cuáles?
 - 25.1. ¿Cuál fue la entidad que la brindó?
 - 25.2. ¿Cuál fue el balance?

F · REDES DE COOPERACIÓN

- 26. Como representante de la empresa/cooperativa, participás de:
 - Instituciones de gremial empresaria (Cámara, Federación, Confederación, Agencia, Fundación / Asociación Civil, otra).
 - Redes profesionales: relativas a la formación o el rol empresarial.
 - Redes del sector (ferias, foros locales, otros).
 - Actividades de promoción internacional (misiones comerciales organizadas por terceros, ferias internacionales y/o sectoriales, ruedas de negocios, viajes de negocios individuales).
 - Participación en redes de mujeres:
 - 26.1. Más allá de tu caso, ¿alguien más de la empresa participa en estas redes y actividades?
 - 26.2. ¿Quiénes son los que participan? (Proporción mujeres/hombres).
 - 26.3. ¿Cómo se enteraron? (Fueron invitados, recomendados, etc.)
 - 26.4. ¿Qué impacto tienen estas participaciones en la actividad de la empresa? ¿Cuál es el principal beneficio?
- 27. En líneas generales, ¿te resulta más fácil vincularse con mujeres o varones de otras empresas?

G · EMPRESA PERSPECTIVA DE GÉNERO

- 28. En puestos de liderazgo y/o dirección, ¿crees que mujeres y varones participan de igual forma en la toma de decisiones?
- 29. ¿La empresa realiza alguna formación o capacitación para empleados?
 - 29.1. ¿A quiénes van dirigidas (por tarea, por jerarquía, otro)?
 - 29.2. ¿Qué participación tienen las mujeres en esas capacitaciones (mujeres / varones)? ¿Por qué?
 - 29.3. ¿Se realizan capacitaciones sobre temas vinculados a inequidad y/o violencias de género?
- 30. Respecto a las posibilidades de desarrollo profesional de crecimiento dentro de la empresa, ¿qué le dice tu experiencia? ¿Varones y mujeres pueden tener iguales expectativas?

31. ¿La empresa/cooperativa lleva o ha llevado adelante programas o acciones por su cuenta que busquen incentivar el empleo femenino y/o el acceso femenino a la toma de decisiones?
 - 31.1. ¿Cuáles?
 - 31.2. ¿Cuál es el balance?
32. ¿Hay algún tipo de política de acompañamiento por parte de la empresa en el proyecto de maternidad de las empleadas?:
 - Licencias extendidas por maternidad/paternidad/adopción;
 - Flexibilidad horaria por enfermedad de hijo/a o controles médicos;
 - Área de género específica;
 - Programa de apoyo para tratamientos de fertilidad.
33. La empresa/cooperativa cuenta con:
 - Baños diferenciados para varones y mujeres;
 - Vestuarios diferenciados para varones y mujeres;
 - Lactarios;
 - Cambiadores de bebés;
 - Team building para ambos géneros (deportes, retiros, etc.);
 - Espacios de cuidado y/o convenios con instituciones que proveen dicho servicio;
 - Otro.

H · TRAYECTORIA PROFESIONAL / PERSPECTIVA DE GÉNERO

34. ¿Evidenciaste algún tipo de obstáculos en tu trayectoria profesional por ser mujer?
35. En el rubro, ¿observas que haya diferencias en el desarrollo profesional entre hombres y mujeres?
36. ¿Y en puestos de liderazgo?
37. EN CASO DE TENER HIJOS ¿Percibiste tener que esforzarse más por tener que conciliar maternidad y vida profesional?
38. ¿Sentís que hay obstáculos para las mujeres que quieren trabajar en empresas exportadoras? ¿Cómo fue tu experiencia? ¿Cómo fue la experiencia de otras colegas? En este sentido, ¿las empresas que exportan son diferentes?
39. ¿Identificas alguna persona que la potenció a llegar a su puesto actual? ¿Era varón o mujer? ¿Cómo te ayudó?
40. Si tuvieras que identificar tres factores clave para promover el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo en las empresas exportadoras, ¿cuáles serían?

I · CIERRE

41. ¿Algo más que quieras agregar? Muchas gracias por tu participación.