



Pontificia Universidad Católica Argentina

Facultad de Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Trabajo Final de Maestría

Oportunidades de desarrollo de mujeres emprendedoras en el Barrio 31: Análisis de la intervención educativa realizada por UCA Escuela de Negocios en 2019

Autora: Silvina Miceli

N° Registro: 67-163050-6

MBA 2018 2°

Directora de TF: Dra. Alicia Caballero

Agosto 2020

Agradecimientos

La elaboración de una tesis es una experiencia de vida, en la que el investigador recorre sinuosos caminos que lo convierten en un viajero en medio de una aventura, descubriendo nuevos enfoques del fenómeno que estudia, atravesando montañas y llanuras, y conociéndose como persona con cada reflexión. En este viaje, son muchas las personas que acompañan la llegada a la meta final.

En mi caso, he tenido la gran oportunidad de contar con la Dra. Alicia Caballero como Directora de Tesis. Alicia es mi mentora, no sólo en lo profesional, sino en mi vida personal. Caminar junto a ella me ayuda a resolver cada escollo.

También le quiero agradecer al Ing. Federico Molina, a quien enloquezco con nuevos proyectos que emprendemos juntos.

Cumplieron un rol central los correctores de mi tesis, quienes han aguantado mis pedidos de lectura: mi mamá y mis co-equippers y amigos de la Escuela de Negocios: Juan Ignacio de Diego y Agustín Kammerath. Y también todos mis informantes clave, quienes han accedido sin problema a entrevistarse para este proyecto.

Un lugar especial en este trayecto tiene un grupo de amigos que me regaló el MBA y quienes me ayudaron a transitar la maestría con risas y buen humor: Flor Kuc Pleva, Julio Temen y Diego Alfieri.

Pero ningún esfuerzo sería posible sin el incondicional apoyo de mi familia: mamá y papá y mi hermano mayor, Mario, las personas con las que comparto los caminos de la investigación.

Por último, a mi nonna Rosa y abuela Ángela, dos mujeres emprendedoras de necesidad, invisibilizadas por una sociedad que no reconocía como se debía el aporte de mujeres que han luchado por sostener a sus familias a pesar de las dificultades. Ellas son mi inspiración en el camino profesional que transito como mujer.

Resumen

En esta investigación se analizó la intervención educativa llevada a cabo en el Barrio 31 (CABA) en 2019 por UCA Escuela de Negocios en el marco de las oportunidades de desarrollo que requieren mujeres emprendedoras para potenciar su negocio. A partir de este caso concreto se indagaron qué factores son necesarios para pasar de un emprendimiento de necesidad a un emprendimiento de oportunidad o estilo de vida, considerando la situación particular de mujeres en situación de vulnerabilidad socioeconómica. El estudio se abordó desde una metodología cualitativa, a partir del método de investigación-acción participativa y recolectando la información a través de entrevistas semiestructuradas a las participantes, referentes del sector público y facilitadores. Se identificaron aquellos aspectos positivos y negativos sobre los que es necesario intervenir con mayor énfasis, ya sea desde la perspectiva personal (según las características de mujeres residentes en barrios populares), social (según las características del barrio) o del negocio (según los tipos de emprendimientos que desarrollan). Los resultados evidenciaron que son necesarias acciones que trabajen no sólo en la capacitación del negocio, sino también en el empoderamiento personal, conformación de redes e inclusión financiera. Se propuso, en base a los hallazgos, una intervención integral para desarrollar emprendimientos de necesidad en barrios populares urbanos. Estas intervenciones además requieren del esfuerzo conjunto del Estado, las empresas y las Universidades, para que los programas se mantengan en el tiempo y se logre alcanzar la sustentabilidad de los emprendimientos. Como principal limitación, la investigación debió adaptarse en el momento de elaboración de la propuesta al nuevo escenario producto de la Pandemia COVID-19.

Palabras clave: empoderamiento femenino – emprendimientos de necesidad – emprendedurismo femenino – capacitación en emprendedurismo.

Abstract

This research analyses the educational intervention implemented by UCA Business School at the slum “Barrio 31” (Buenos Aires City) in 2019, as part of a training program about development opportunities for necessity-based women entrepreneurs. Through this investigation The researcher aimed at identifying factors considered essential for the transition from a necessity-based entrepreneurship to an opportunity or life-style entrepreneurship, taking into account specific socioeconomic circumstances related to vulnerable women. The study was carried out employing a qualitative methodological perspective, using the method of participatory action research, and collecting data with semi-structured interviews to the course participants, public sector referents and teachers. Positive and negative aspects of intervention were identified, either concerning a personal perspective (according to characteristics of women living at the slum), social perspective (according to the slum’s characteristics), or business perspective (according to the kind of entrepreneurship they have). Results showed that it is necessary to work not only addressing training proposals, but also personal empowerment projects, networking, and financial inclusion as well. Based on the findings, the researcher proposed a comprehensive intervention with the aim of developing necessity-based women entrepreneurship in urban slums. These kinds of projects need a collaborative work including public sector, companies, and universities, so the actions can be supported also in the long run, in order to achieve sustainability of these entrepreneurs. A restriction to the proposal was related to the new scenario produced because of COVID-19 pandemic.

Key words: women empowerment – necessity-based entrepreneurship – women entrepreneurship – entrepreneurship training.

Índice principal

Capítulo 1: Introducción.....	9
Capítulo 2: Descripción del escenario emprendedor.....	11
El acceso a datos sobre emprendedurismo	11
Escenario general de emprendimientos	15
Escenario de emprendimientos liderados por mujeres	21
Capítulo 3: Intervención educativa: Programa de Habilidades Comerciales para Emprendedoras del Barrio 31.....	25
Descripción del Barrio 31.....	26
Programa Mujeres Emprendedoras	28
Capítulo 4: Estrategia metodológica	30
El enfoque metodológico cualitativo.....	31
El método investigación-acción participativa (IAP)	35
La entrevista cualitativa como técnica de recolección de datos	37
Validez de la investigación y limitaciones	41
Capítulo 5: Contexto conceptual - Antecedentes empíricos.....	44
Investigaciones empíricas sobre tipos de emprendedores	45
Investigaciones sobre emprendimientos de necesidad	47
Investigaciones empíricas sobre emprendedurismo y mujer	49
Investigaciones empíricas sobre capacitación en emprendedurismo	56
Capítulo 6: Contexto conceptual - Teoría general y sustantiva.....	65
Estrategia de negocio: la necesidad de diferenciación	65
Emprendedores y emprendimientos	68
Mujer y emprendedurismo	72
Sobre empoderamiento, mujeres y emprendimiento	73
¿Capacitar <i>acerca</i> o <i>para</i> el emprendimiento?.....	74
Capítulo 7: Resultados.....	82
Hallazgos sobre nivel 1: las emprendedoras	83
Hallazgos sobre nivel 2: el negocio.....	85
1. La propuesta de valor	86
2. El cliente	87
3. Socio, recursos y actividades clave	87

4. Los ingresos y la estructura de costos	89
Hallazgos nivel 3: el contexto	90
Impacto de la capacitación	91
Necesidad de capacitación futura	92
Situación de los emprendedores en el contexto de la Pandemia COVID-19	93
Capítulo 8: Discusión	97
Individuo: las emprendedoras	97
Organización: el emprendimiento	98
Proceso previo: los antecedentes del negocio	101
Medio ambiente: el contexto del Barrio 31	102
<i>Networking</i>	103
Síntesis FODA.....	103
Impacto de la capacitación	104
Propuesta de desarrollo integral para emprendedoras de necesidad.....	105
Programa de formación para mujeres emprendedoras (nivel individual)	106
Conformación de la red de mujeres emprendedoras del Barrio (nivel organización)	108
Programa de sensibilización sobre mujer y empoderamiento económico (nivel comunidad)	108
Reflexión sobre el rol del Estado, las empresas y las universidades	109
Capítulo 9: Conclusiones.....	111
Bibliografía.....	113
Anexo I: Guía de entrevistas	120
Preguntas para profesores.....	120
Preguntas para referentes públicos de la Coordinación de Acceso a la Justicia y Género	120
Preguntas para emprendedoras.....	121
Preguntas para CeDEL	122
Anexo II: Texto único de análisis de entrevistas	123

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo GEM - Fases del proceso emprendedor y características personales.	14
Figura 2: Motivación para emprender (en % de TEA) en países latinoamericanos seleccionados para el período 2019/2020.....	17
Figura 3: Evolución anual (2014-2018) en actitudes emprendedoras en Ciudad de Buenos Aires	18
Figura 4: Comparación en actitudes emprendedoras entre Ciudad de Buenos Aires, Argentina y región latinoamericana en 2018.....	19
Figura 5: Evolución anual (2014-2018) en TEA en Ciudad de Buenos Aires, Argentina y región latinoamericana	20
Figura 6: Condiciones del marco emprendedor en Ciudad de Buenos Aires en 2018 (Escala de 1 a 10)	21
Figura 7: Diseño cualitativo interactivo y flexible	33
Figura 8: Subprocesos y etapas del análisis de datos cualitativos	41
Figura 9: Modelo de educación para el emprendimiento	76
Figura 10: Niveles de análisis de los resultados	82
Figura 11: Esquema de Modelo CANVAS	85

Índice de Tablas

Tabla 1: Perfil de mujeres emprendedoras 2018/2019 por tipo de economía	22
Tabla 2: Fortalezas y debilidades (eje interno) de las emprendedoras y emprendimientos de necesidad del Barrio 31	103
Tabla 3: Oportunidades y amenazas (eje externo) de las emprendedoras y emprendimientos de necesidad del Barrio 31	104

Referencia de siglas

GEM: Global Entrepreneurship Monitor

CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

GCBA: Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

UCA: Universidad Católica Argentina

CeDEL: Centro de Desarrollo Emprendedor y Laboral

IAP: Investigación Acción Participativa

Capítulo 1: Introducción

El aporte de la mujer a la economía doméstica no siempre ha sido visibilizado. No obstante, su rol fue adquiriendo importancia en la medida en que su contribución se volvió esencial no sólo para el mantenimiento básico de la familia, sino también como una forma de empoderarse frente a dinámicas sociales que relegaban su figura.

En este contexto, los estudios que investigan la situación de las mujeres emprendedoras cobran especial importancia a nivel de negocios y de políticas públicas. Es innegable el aporte de estos emprendimientos a la economía familiar, pero es dudosa su real contribución a la economía nacional o como solución a los problemas de pobreza estructural. En este marco, un desafío que deben enfrentar todos los países (pero especialmente aquellos en vías de desarrollo) es el crecimiento de los emprendimientos de necesidad y su inclusión en las cadenas productivas de la economía. Por lo tanto, la temática de emprendedurismo de necesidad no sólo debe ser estudiada desde marcos teóricos relacionados con la Responsabilidad Social Empresaria o el Desarrollo Social, sino también desde la disciplina del Management y la Estrategia Corporativa. El emprendimiento puede surgir en contextos hostiles y en respuesta a un mercado que no provee las suficientes oportunidades, pero su sustentabilidad dependerá de las posibilidades de desarrollo que tengan para convertirse en un negocio rentable.

En esta investigación se buscó analizar las oportunidades de desarrollo de emprendedoras de necesidad del Barrio 31 (barrio popular de la Ciudad de Buenos Aires), en el marco de la evaluación de la intervención educativa sobre emprendedurismo destinada a mujeres en situación de vulnerabilidad socioeconómica del Barrio e implementada por la Escuela de Negocios de la Universidad Católica Argentina en 2019. El propósito del estudio no sólo consistió en evaluar los resultados de la capacitación, sino que principalmente se indagó sobre las vivencias de las participantes y otros actores clave para repensar un tipo de intervención que contribuya al desarrollo de estos emprendimientos. Por esta razón, la investigación se abordó desde una estrategia cualitativa, encuadrada dentro del paradigma constructivista, y utilizando el método de investigación-acción participativa.

El estudio comienza con un capítulo de descripción del contexto emprendedor mundial, regional y local en base a los datos provistos en los informes del Global Entrepreneurship Monitor. Luego se describe la situación en el Barrio 31 y la formación

implementada en 2019 por la universidad. En el capítulo 4 se evidencian los fundamentos metodológicos, haciendo especial énfasis en los aportes de la metodología cualitativa al presente problema de investigación. A continuación, en los capítulos 5 y 6, se desarrolla el contexto conceptual, el cual incluye el marco de conocimiento desarrollado por la temática y las teorías desde las cuales se analizó la situación de investigación. En el capítulo 7 se exponen los resultados fruto de las entrevistas realizadas a cada uno de los actores. Por último, en el capítulo 8 se interpretan los resultados en respuesta a los objetivos planteados y en base a los marcos teóricos seleccionados por la investigadora.

Toda política o intervención social, pública o privada, se orienta a atender una demanda de un sector de la población que encuentra necesidades insatisfechas. La indagación de las experiencias y las percepciones de los actores involucrados es un *input* esencial para los responsables del diseño e implementación de estos programas, dado que sólo a partir del conocimiento de lo que le sucede a cada sujeto es posible comprender las diversas dimensiones de un problema social. En esta línea, la presente investigación buscó realizar un aporte a tomadores de decisiones para la comprensión del escenario en el cual coexisten algunos emprendimientos liderados por mujeres en contextos vulnerables y las oportunidades reales de desarrollo y conversión en negocios rentables y con posibilidad de crecimiento.

Capítulo 2: Descripción del escenario emprendedor

El acceso a datos sobre emprendedurismo

La construcción de datos en el sector emprendedor es una tarea de difícil solución. La complejidad deriva principalmente de la definición de emprendedor o emprendimiento. Teniendo en cuenta que es un término con múltiples conceptualizaciones, se dificulta la construcción de datos válidos y confiables. ¿Para la construcción de datos, la unidad de análisis debería considerar a emprendedores (sujetos) o emprendimientos (organizaciones)? ¿Qué requisitos son necesarios para ser considerado un “emprendimiento”? ¿Cómo se accede a aquellos emprendimientos que trabajan en la economía informal? Éstos son algunos de los principales cuestionamientos que surgen al momento de analizar el contexto emprendedor.

A efectos de la presente investigación, se presenta en este capítulo una descripción general del ecosistema emprendedor en el mundo, en la región latinoamericana, en la Argentina y, particularmente, en la Ciudad de Buenos Aires (CABA de aquí en adelante), a partir de los datos provistos por la organización Global Entrepreneurship Monitor (GEM de aquí en adelante). A tal fin, se utilizarán los siguientes reportes de la organización: Informe Global 2019/2020¹ (GEM 2020), Informe Global 2018/2019 de Emprendedurismo de Mujeres² (GEM 2019), Resumen Ejecutivo GEM Buenos Aires 2018 (GEM Buenos Aires 2018).

GEM es una organización de investigación colaborativa con alcance internacional. Ha desarrollado mediciones de emprendimientos de manera sistemática y sostenida desde 1999. El consorcio GEM está conformado por equipos nacionales, pero todos los países utilizan la misma metodología de medición, el mismo diseño muestral y las mismas herramientas de recolección de datos. Por lo tanto, la información puede ser comparada entre los diferentes países. Para el Informe Global 2019/2020 participaron 50 países de diferentes tamaños, ingresos y niveles de desarrollo. Para Latinoamérica, han participado países de ingreso medio (Brasil, Ecuador, Guatemala, México y Colombia) y de ingreso alto (Chile, Panamá y Puerto

¹ En idioma original: Global Report 2019/2020

² En idioma original: 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report

Rico). Argentina no ha participado de este último reporte, pero sí lo ha hecho en años anteriores³.

El GEM toma la siguiente definición de emprendedurismo: cualquier intento de creación de nuevo proyecto o empresa, como auto-empleabilidad, una nueva organización empresaria o la expansión de una empresa existente, por un individuo, un grupo de individuos o una empresa establecida⁴. Las encuestas de GEM se fundamentan en la relación entre emprendimiento y desarrollo económico: “El marco conceptual del GEM deriva de la suposición básica que el crecimiento económico nacional es el resultado de las capacidades personales de los individuos para identificar y aprovechar las oportunidades y que este proceso se ve afectado por factores ambientales que influyen en la capacidad de los individuos de emprender.” (GEM Buenos Aires 2018, p.4). Las encuestas se realizan con el triple propósito de conocer los factores facilitadores u obstaculizadores del emprendedurismo (especialmente haciendo referencia a valores sociales, atributos personales y ecosistema emprendedor), proveer datos que demuestren o no si la actividad emprendedora en un país está aportando a su desarrollo económico, y analizar qué tipo de políticas son necesarias para mejorar el emprendedurismo (GEM Buenos Aires 2018).

Cada país participante realiza dos encuestas:

- **Encuesta de Población Adulta:** se realiza una encuesta a una muestra representativa de, al menos, 2000 individuos en edad laboral (adultos entre 18 y 64 años). En 2019 el promedio de la muestra por país estuvo en aproximadamente 3000 individuos. Se consulta a través de un mismo cuestionario sobre actividad emprendedora, actitudes, motivaciones, ambiciones.
- **Encuesta Nacional de Expertos:** se recolectan opiniones de expertos nacionales para conocer sus percepciones sobre la consolidación del ecosistema emprendedor en el país. A partir de la recolección de estos datos se construye el índice de contexto de emprendimiento nacional, compuesto por 12 condiciones marco: 1. Acceso al financiamiento; 2. Transferencia Investigación

³ La distinción entre países en ingreso bajo, medio y alto es presentada directamente en el reporte, no es una distribución elaborada por la investigadora.

⁴ Tener en cuenta que se tradujo *venture* como proyecto y *business* como empresa. La cita original en idioma inglés es: “any attempt at new venture or new business creation, such as self-employment, a new business organization or the expansion of an existing business, by an individual, a team of individuals, or an established business” (GEM 2020, p. 22).

y Desarrollo (I+D); 3. Políticas de gobierno de apoyo, relevancia e igualdad de oportunidades; 4. Infraestructura comercial y profesional; 5. Políticas gubernamentales sobre impuestos y burocracia; 6. Infraestructura física; 7. Programas gubernamentales de emprendimiento; 8. Dinámica de mercado interno; 9. Educación sobre espíritu emprendedor en la etapa escolar inicial; 10. Educación sobre el espíritu emprendedor en la etapa posterior a la escuela; 11. Barreras en el mercado interno o regulación de entrada; y 12. Normas culturales y sociales. Es importante tener en cuenta, tal como se explica en el resumen ejecutivo para Ciudad de Buenos Aires, que no hay una relación directa entre espíritu emprendedor y apoyos gubernamentales, dado que a veces los emprendedores se suelen sostener gracias a redes de capital social u operando en la economía informal (GEM Buenos Aires 2018).

Se seleccionaron los indicadores desarrollados por GEM por su foco en los individuos más que en los emprendimientos. La mayor parte de los datos sobre emprendedurismo se concentran a nivel organizacional, pero eso deja de lado aspectos importantes como las actitudes y las percepciones sobre emprendedurismo. Además, de esta manera se considera a aquellos emprendedores que se desarrollan dentro de la economía informal (si se tomara como unidad de análisis el emprendimiento, necesariamente se estarían considerando sólo las empresas formalmente constituidas). La Figura 1 muestra el marco teórico de esta encuesta, detallando las diferentes fases de desarrollo de un emprendimiento y los correspondientes indicadores:

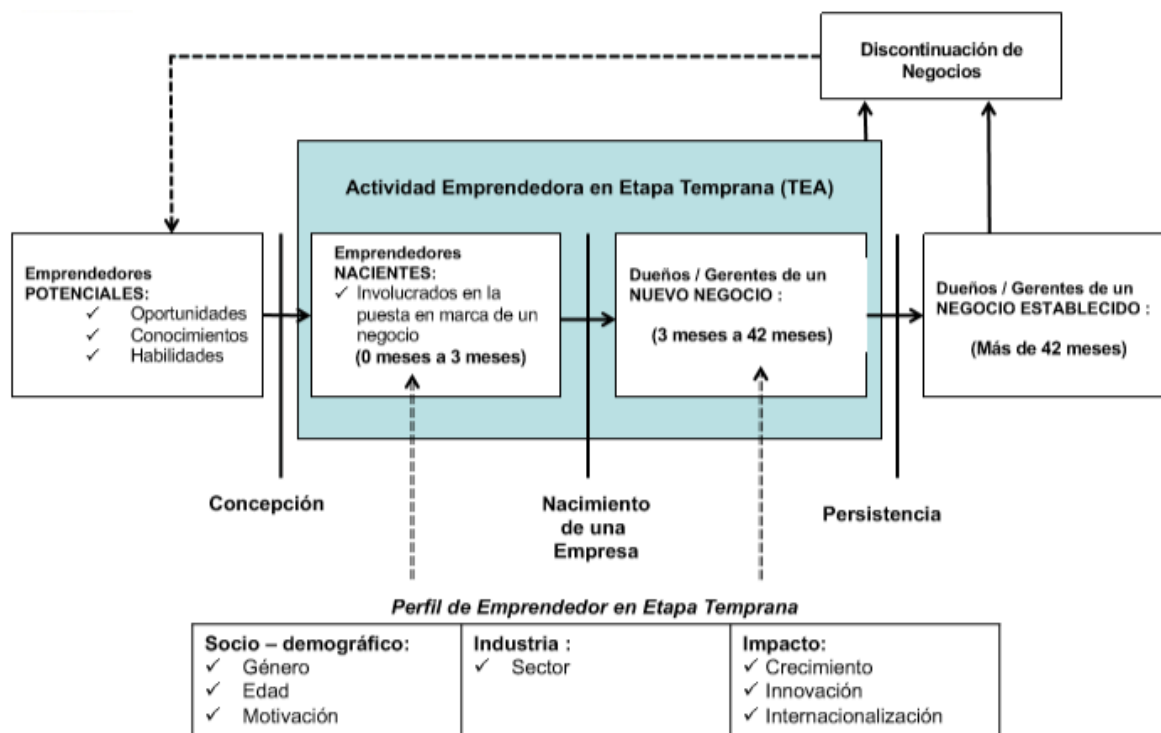


Figura 1: Modelo GEM - Fases del proceso emprendedor y características personales.

Fuente: GEM CABA 2018/2019

La Tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Temprano (TEA de aquí en adelante) es el indicador clave de la encuesta. Se la define como el porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años involucrados en una empresa naciente (0 a 3 meses de vida) o nuevo negocio (3 a 42 meses de vida) o ambas (si está haciendo ambas, se lo computa 1 sola persona activa) (GEM Buenos Aires 2018).

Esta metodología permite capturar algunos factores subjetivos, sociales y culturales, para el desarrollo del emprendedurismo en un país, tales como: actitudes (la decisión de comenzar un negocio es el producto de actitudes individuales, percepciones e intenciones contextualizadas en un determinado marco cultural, social y político que puede promover o limitar la decisión), autopercepciones (hasta qué medida los individuos se ven a sí mismos como potenciales emprendedores), talento emprendedor (los individuos pueden estar más o menos predispuestos a comenzar un negocio según su búsqueda de oportunidades, proactividad y creatividad).

Escenario general de emprendimientos

A nivel mundial, la TEA suele tener una relación inversa con el Producto Bruto Interno (PBI), dado que en economías con mayores ingresos suelen existir más oportunidades de trabajo (GEM Buenos Aires 2018).

A partir del Informe Global 2019/2020 (GEM 2020: p. 80), se puede describir el escenario general del ecosistema emprendedor en el mundo en base a las siguientes dimensiones:

- Emprendedores nacientes:
 - Cumplen un rol importante en el auto-empleo.
 - Se registraron altos índices en Chile, Ecuador, Madagascar y Brasil.
 - Se registraron bajos índices en Italia, Pakistán, Japón, Bielorrusia y Polonia.
 - Principal hallazgo: Los mayores índices se dieron en América Latina y Caribe. En economías de altos ingresos, esta dimensión es baja.
- Dueños o gerentes de negocios establecidos:
 - Cumplen un rol importante en la estabilidad social y económica del país.
 - Se registraron altos índices en Madagascar, Brasil, Guatemala y Ecuador.
 - Se registraron bajos índices en Puerto Rico, Egipto, Omán y México.
 - Principal hallazgo: Se registra un ambiente desfavorable general para los emprendedores.
- Intraemprendedurismo (emprendedurismo dentro de las organizaciones):
 - Cumple un rol importante en la innovación organizacional.
 - Se registraron altos índices en Emiratos Árabes Unidos, Australia y Gran Bretaña.
 - Se registraron bajos índices en China, India, México y Egipto.
 - Principal hallazgo: Las economías desarrolladas valoran más el intraemprendedurismo.
- Emprendedurismo liderado por mujeres en relación con hombres:

- Cumplen un rol importante para alcanzar la equidad de género y aumentar los ingresos domésticos.
 - Se registraron altos índices en Arabia Saudita, Madagascar, Qatar y Brasil.
 - Se registraron bajos índices en Pakistán, Japón, Macedonia del Norte y Noruega.
 - Principal hallazgo: Hay mucho potencial para nuevos negocios y se denota un creciente empoderamiento femenino.
- Emprendedores con motivación a emprender para “hacer una diferencia en el mundo”
 - Cumplen un rol importante en el desarrollo a nivel comunitario.
 - Se registraron altos índices en Sudáfrica, India, Pakistán y Panamá.
 - Se registraron bajos índices en República de Corea, Italia, Madagascar y Jordania.
 - Principal hallazgo: Se evidenció un crecimiento de emprendedores con un propósito de alcance social.
- Emprendedores independientes:
 - Cumplen un rol importante en el alcance de autonomía individual.
 - Se registraron altos índices en Ecuador, Chile, Guatemala y Brasil.
 - Se registraron bajos índices en Omán, Egipto, Japón y Taiwán.
 - Principal hallazgo: Se halló una gran variación a nivel global, pero es dominante en la región latinoamericana y Caribe.
- Emprendimientos orientados a una alta creación de empleo
 - Cumplen un rol importante en anticipar la escala.
 - Se registraron altos índices en Chile, Qatar, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita.
 - Se registraron bajos índices en Italia, España, Pakistán y Jordania.
 - Principal hallazgo: La combinación de altas tasas de actividad emprendedora en etapa primaria y de emprendimiento con alta capacidad de creación de empleo son ideales para la creación de puestos de trabajo.
- Alcance nacional:
 - Cumplen un rol importante en la ambición más allá del alcance local.
 - Se registraron altos índices en Qatar, Chipre, Panamá y Luxemburgo.

- Se registraron bajos índices en Brasil, Pakistán, Marruecos y Arabia Saudita.
 - Principal hallazgo: En la mayoría de las economías, pocos emprendedores comercian más allá del área local.
- Nuevos productos o servicios:
- Cumplen un rol importante en la innovación y desarrollo de productos.
 - Se registraron altos índices en Israel, Irlanda, Estados Unidos y Puerto Rico.
 - Se registraron bajos índices en Brasil, India, Omán y Marruecos.
 - Principal hallazgo: Estos nuevos productos o servicios tienen un alto potencial para generar emprendimiento de alto impacto en innovación y rentabilidad..

En relación a las motivaciones, es importante rescatar que, en el índice sobre motivaciones para emprender en Latinoamérica, los porcentajes más altos se registran en el motivo “tener un ingreso para vivir”, lo que se traduce en la necesidad de emprender para subsistir, tal como se muestra en la Figura 2:

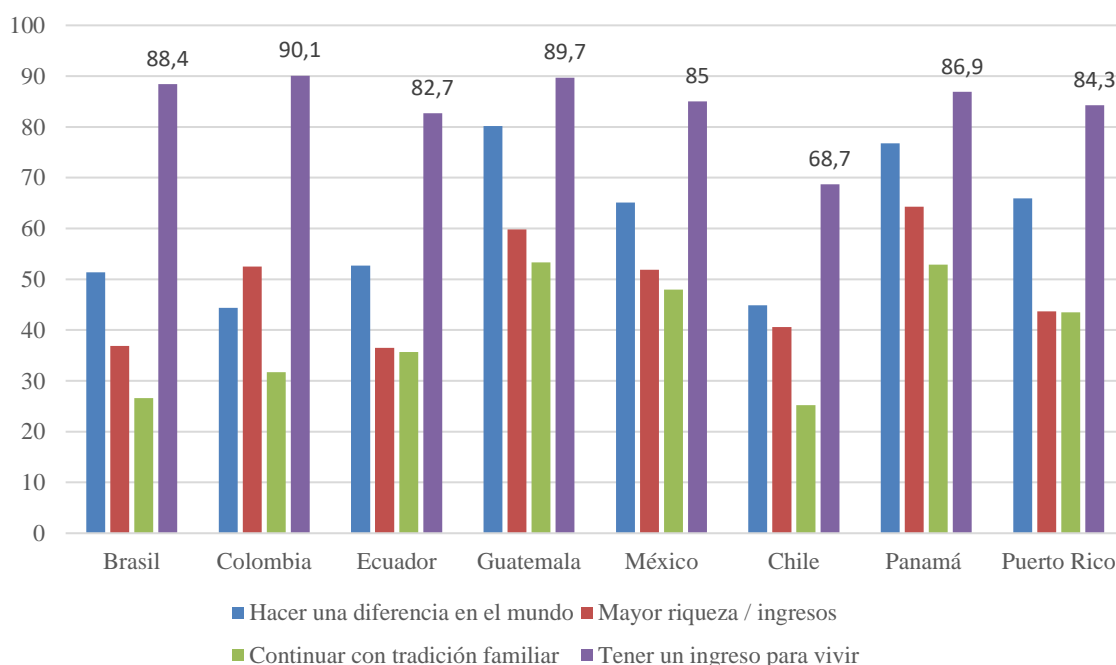


Figura 2: Motivación para emprender (en % de TEA) en países latinoamericanos seleccionados para el período 2019/2020

Fuente: Elaboración propia a partir de GEM (2020).

Los datos disponibles por el equipo de Argentina están actualizados al 2018. En el último trimestre de dicho año se realizaron aproximadamente 3000 encuestas (domiciliarias, telefónicas o por redes sociales con geolocalización por comunas) en la CABA, utilizando una técnica de muestreo aleatoria con cuotas por sexo y edad. La Figura 3 resume la tendencia de las actitudes emprendedoras, las cuales se mantienen relativamente estables, salvo la percepción de oportunidades, la cual ha bajado desde 2016:

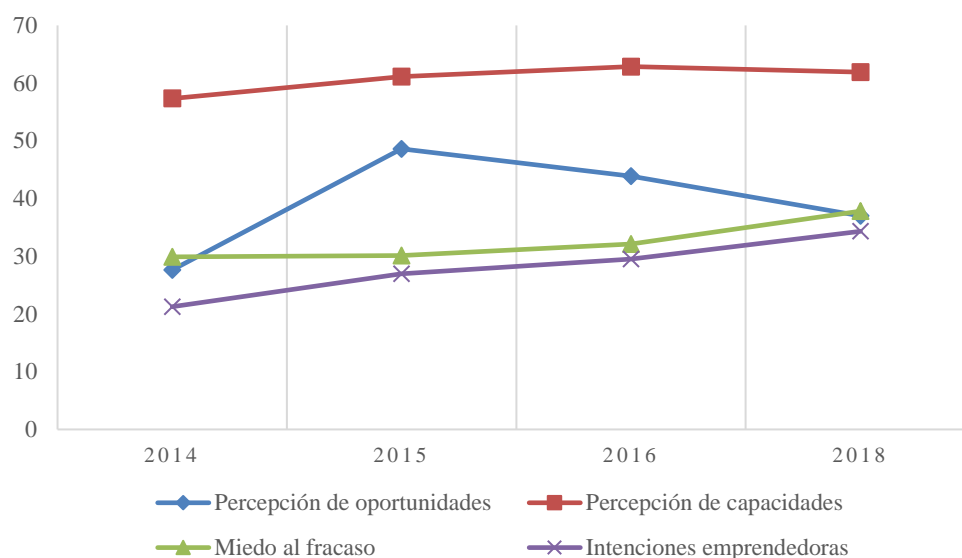


Figura 3: Evolución anual (2014-2018) en actitudes emprendedoras en Ciudad de Buenos Aires⁵

Fuente: Elaboración propia a partir de GEM Buenos Aires (2018)

En este marco, la Figura 4 muestra la comparación entre CABA, Argentina y Latinoamérica respecto a estas actitudes:

⁵ Percepción de oportunidades: Porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años que respondió al estudio y considera que habrá buenas oportunidades para comenzar un negocio en el área geográfica donde viven en los próximos 6 meses.

Percepción de capacidades: Porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años que respondió al estudio y asegura tener el conocimiento, las capacidades y la experiencia necesarias para comenzar un nuevo negocio.

Miedo al fracaso: Porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años que respondió al estudio y dijo que el miedo al fracaso evitaría que comience un nuevo negocio.

Intenciones Emprendedoras: Porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años que respondió al estudio y solo o con otros, espera comenzar un nuevo negocio, incluyendo cualquier tipo de auto - empleo en los próximos 3 años.

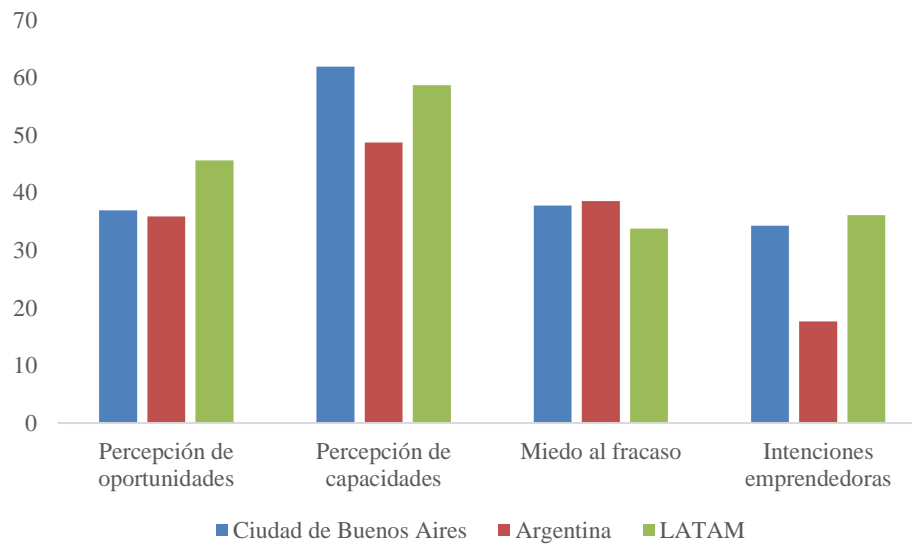


Figura 4: Comparación en actitudes emprendedoras entre Ciudad de Buenos Aires, Argentina y región latinoamericana en 2018

Fuente: Elaboración propia a partir de GEM Buenos Aires (2018)

La TEA para Ciudad de Buenos Aires es del 12,5%, valor constante en relación con las mediciones de 2016 (teniendo la mayor cantidad de estos emprendedores título terciario o universitario). Y, de acuerdo con el informe, es posible que en Argentina sea alrededor del 10%. La Figura 5 muestra la evolución en TEA desde 2014, comparando CABA con Argentina y con la región latinoamericana:

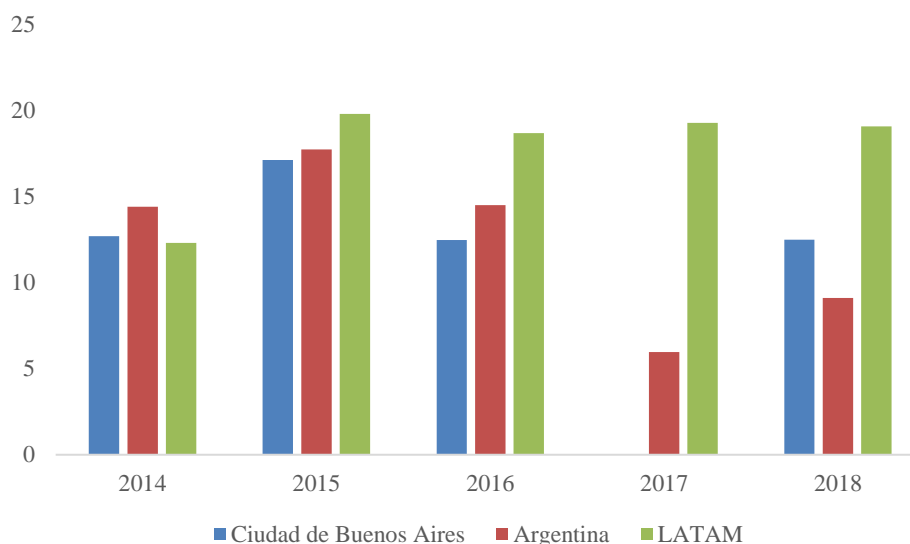


Figura 5: Evolución anual (2014-2018) en TEA en Ciudad de Buenos Aires, Argentina y región latinoamericana⁶

Fuente: Elaboración propia a partir de GEM Buenos Aires (2018)

Es importante destacar que la tasa de interrupción de negocios (cierre o abandono de negocios u otras formas de auto-empleo) en CABA casi que se duplicó en dos años (2016-2018), pasando del 3,96% al 7,39%. Entre los motivos para el crecimiento de este indicador se mencionan baja o nula rentabilidad del negocio (40%), problemas de burocracia o aspectos impositivos (13,5%), dificultades en acceso al financiamiento y otros motivos personales (17%), entre otras razones.

Respecto a la encuesta realizada para construir el índice de contexto de emprendimiento nacional en CABA en 2018, se encuestaron a 36 expertos. La Figura 6 ilustra los resultados del puntaje promedio de evaluación del estado de condiciones del marco emprendedor en 2018:

⁶ Para 2017 no figuran los datos para CABA dado que no se construyeron datos para ese año.

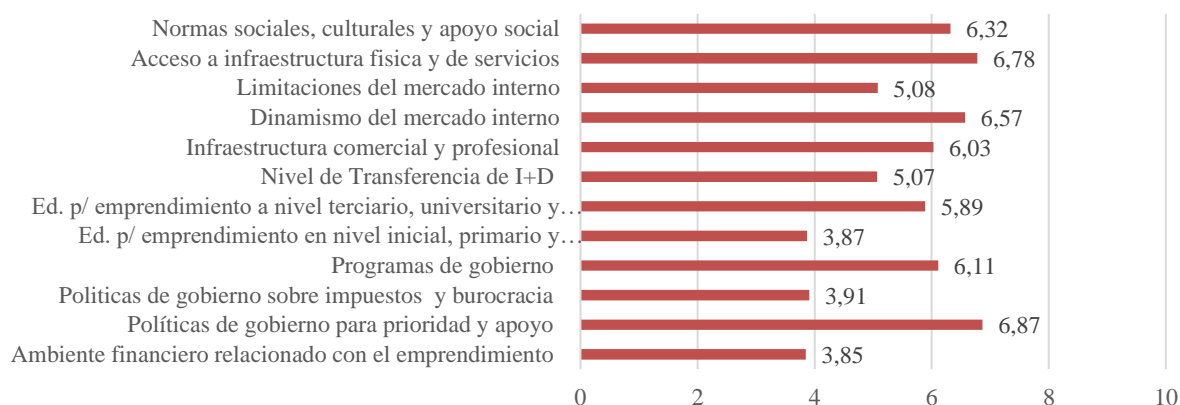


Figura 6: Condiciones del marco emprendedor en Ciudad de Buenos Aires en 2018 (Escala de 1 a 10)

Fuente: Elaboración propia a partir de GEM Buenos Aires (2018)

En síntesis, el índice de contexto de emprendimiento nacional 2018 para CABA es de 5,51 puntos (en una escala de 1 a 10), mientras que para Argentina es levemente menor con 5,24 puntos, y en la región latinoamericana es de 4,61 puntos.

Escenario de emprendimientos liderados por mujeres

El informe global 2019/2020 afirma que hay un crecimiento en la importancia del rol de las mujeres emprendedoras en el mundo, pero aún existe una brecha en relación con los hombres. En general, hay una mayor proporción de hombres emprendedores en todos los países para 2019, salvo en tres economías, en las que la proporción de mujeres excede a la de hombres: Arabia Saudita, Qatar y Madagascar, quizás relacionado con políticas públicas que hayan brindado más libertades individuales a la población femenina. No obstante, es importante considerar que hay dos motivos para comenzar un emprendimiento: por necesidad (porque no tienen otra opción de empleo) o por oportunidad. En economías de mayores ingresos, tanto la TEA como los emprendedores por motivos de necesidad muestran una tendencia a la baja, dado que las oportunidades de empleo crecen. En este contexto, la cantidad de mujeres emprendedoras crece de manera sostenida, aunque en la mayoría de los países lo hacen por necesidad. En el Informe Global 2018/2019 de Emprendedurismo de Mujeres (GEM 2019) se expone que, a nivel global, un 27% de las mujeres comienzan un

emprendimiento por necesidad, mientras que en los hombres es un 21,8%. En la misma línea, existe una brecha de un 7% entre las mujeres que eligen un emprendimiento por oportunidad (68,4%) en comparación con los hombres (74%). Asimismo, las emprendedoras de necesidad están en su mayoría en los países de bajos ingresos mientras que las de oportunidad están en los de altos ingresos. Por ejemplo, en América Latina, 40% más mujeres emprendedoras que hombres respondieron que empezaron su negocio por necesidad como motivo principal. Una región de especial atención es Medio Oriente y África del Norte, en donde hay países que han aumentado desproporcionadamente el inicio de emprendimientos liderados por mujeres por motivos de necesidad: en Arabia Saudita creció un 559% y en Qatar un 116% en el período 2016/2017 a 2018/2019.

En relación con los niveles de educación, los resultados 2018/2019 muestran que las mujeres con bajos niveles de educación son más propensas a emprender más allá de los ingresos totales de la economía (es decir, esta tendencia se da tanto en países con ingresos altos como en aquellos con ingresos medios o bajos).

La Tabla 1 sintetiza el perfil de las mujeres emprendedoras según los tipos de economía:

Tabla 1: Perfil de mujeres emprendedoras 2018/2019 por tipo de economía

	Economía de altos ingresos	Economía de ingresos medios	Economía de bajos ingresos
TEA por género	8,1% de mujeres 11,8% de hombres	12,9% de mujeres 17,1% de hombres	15,1% de mujeres 17,1% de hombres
TEA por edad de mujeres	Mayor cantidad en las cohortes de 25-34 y 35-44 años.	Mayor cantidad en las cohortes de 25-34 y 35-44 años.	Mayor cantidad en las cohortes de 25-34 y 35-44 años.
TEA por educación	Mujeres con educación post-secundaria tienen mayor participación en la TEA. Mujeres universitarias tienen menor participación que los hombres.	Mujeres y hombres con títulos universitarios tienen mayor participación de la TEA, pero la brecha de género aumenta con el nivel de educación.	Mujeres universitarias son 1/3 más propensas a comenzar un emprendimiento. Mujeres con algún nivel de secundario se encuentran en paridad con los hombres.
TEA por percepción	Las mujeres son al menos 5% menos	Las mujeres son 6% menos propensas que	Hombres y mujeres están casi en paridad

propensas que los hombres a ver oportunidades de emprendimientos, pensar que tienen habilidades para comenzar un emprendimiento, superar los miedos al fracaso o conocer personalmente a un emprendedor.	los hombres a creer que tiene habilidades para comenzar un emprendimiento y 10% menos propensas a superar el miedo al fracaso o conocer personalmente a un emprendedor.	en relación con las percepciones sobre oportunidades, habilidades para comenzar un emprendimiento, superar el miedo al fracaso o conocer personalmente a un emprendedor.
--	---	--

Fuente: GEM (2019)

En relación con el tipo de emprendimiento, la participación de mujeres en “solo entrepreneurs” (auto-empleo) es mayor (37,6%) en relación con los hombres (27,8%) para el período 2018/2019. Esta tendencia se replica en todas las regiones, aunque con diferencias en la brecha. Para América Latina, casi la mitad de las mujeres son “solopreneurs” (48,9%) en comparación con los hombres (36,6%). En estos casos, es difícil que el emprendimiento crezca, por lo que no realiza ningún aporte a la generación de empleo. Este escenario se da cuando los emprendedores no tienen educación o no tienen las capacidades para expandirse.

Las actitudes emprendedoras también demuestran que hay una influencia del contexto en las posibilidades de emprender que tienen las mujeres, explicadas por roles esperados dentro de la familia, trabajo doméstico, o estereotipos de género, lo que lleva a la segregación ocupacional. El informe de mujeres emprendedoras (GEM 2019) describe cuatro dimensiones:

- **Percepción de oportunidades:** a nivel global hay casi una paridad entre mujeres (42,1%) y hombres (47,3%), con una visible mejora en las mujeres en relación con los datos de 2016/2017.
- **Percepción de capacidades:** a nivel global el 43,4% de las mujeres tienen confianza en sus capacidades en sus capacidades para comenzar un nuevo emprendimiento, en comparación con el 55,6% de los hombres.
- **Falta de acción por miedo al fracaso:** a nivel global, los hombres están menos afectados por esta dimensión que las mujeres.
- **Conocimiento personal de otro emprendedor:** a nivel global, 34,9% de las mujeres conocen otros emprendedores mientras que en los hombres la tasa asciende a 42,2%.

- **Facilidad para comenzar un emprendimiento:** a nivel global, hay casi paridad entre géneros, siendo 39,1% para las mujeres y 42,5% para los hombres.

En el resumen ejecutivo realizado en CABA (GEM Buenos Aires 2018), se detalla que la TEA masculina es del 13,95%, mientras que la femenina es del 11,2% (es decir, 11,2% de las mujeres encuestadas están involucradas en alguna actividad emprendedora). No obstante, a pesar de ser menor, la proporción de mujeres involucradas en proyectos de emprendimiento en edad temprano viene creciendo sostenidamente.

Se resumió esta dimensión de perspectiva de género al analizar las actitudes emprendedoras en tres conclusiones (GEM Buenos Aires 2018):

- Hay una diferencia mínima entre hombres y mujeres en relación con la percepción sobre las oportunidades para comenzar un negocio en el corto plazo, aunque las mujeres están levemente por debajo (36,68%).
- Hay una brecha de aproximadamente 10% en relación con la percepción sobre capacidades necesarias para comenzar un nuevo negocio, estando las mujeres por debajo.
- Las mujeres suelen tener más aversión al riesgo que los hombres, tienen un *mindset* más conservador, ilustrado en las diferencias en el indicador sobre miedo al fracaso del emprendimiento, que es de un 43% para las mujeres y 32% para los hombres.

En síntesis, a partir de los datos expuestos, se concluye que existe una brecha de género en las actitudes emprendedoras entre hombres y mujeres, estando motivadas estas últimas más por motivos de necesidad que de oportunidad.

Capítulo 3: Intervención educativa: Programa de Habilidades Comerciales para Emprendedoras del Barrio 31

En el segundo semestre de 2019, la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica Argentina diseñó e implementó diferentes actividades gracias al financiamiento provisto por la Fundación del Banco de la Nación Argentina, Banco Santander y Clínicas Alvear Alem. Las acciones se ubicaron en el marco de los Programas de Formación para el Empleo del área “Negocios Inclusivos”, los cuales se proponen fortalecer las posibilidades de inserción laboral de grupos en situación de vulnerabilidad mediante la capacitación en aquellos puestos u oficios requeridos por las empresas que los impulsan. Cada capacitación incluye tres áreas de formación: entrenamiento en las habilidades técnicas requeridas, coaching para el desarrollo personal y profesional, y formación en valores y cultura del trabajo.

Durante 2019 se implementaron siete programas destinados a diferentes poblaciones en situación de vulnerabilidad socioeconómica, las cuales se realizaron en conjunto con otros socios estratégicos del sector público y Organizaciones de la Sociedad Civil, tales como la Secretaría de Integración Social y Urbana del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires; Fundación Margarita Barrientos; Asociación Luz, Esperanza, Pureza; Fundación Nuestra Familia; Colegio Público de Martilleros y Corredores del Departamento Judicial de Lomas de Zamora; y Oficinas de Empleo de Escobar, Lomas de Zamora y Lanús. El trabajo en conjunto con estos *stakeholders* permitió la entrada a territorio (dado que en la mayoría de los casos los programas se llevaron a cabo fuera de la Universidad) y la búsqueda de participantes. Los programas fueron los siguientes:

- “Habilidades profesionales para Secretarías Administrativas”, en conjunto con Asociación Luz, Esperanza, Pureza y financiado por la Fundación del Banco de la Nación Argentina (Barrio Garín).
- “Habilidades profesionales para maquilladoras”, en conjunto con Fundación Margarita Barrientos y financiado por la Fundación del Banco de la Nación Argentina (Barrio Los Piletones).
- “Mujeres Emprendedoras”, en conjunto con el equipo de la Coordinación de Acceso a la Justicia y Género de la Secretaría de Integración Social y Urbana

del Gobierno de la CABA y financiado por la Fundación del Banco de la Nación Argentina (Barrio 31).

- “Potenciá tu Negocio (Mentorías)”, en conjunto con el Área de Emprendedores del Centro de Desarrollo Emprendedor y Laboral (CeDEL de aquí en adelante) de la Secretaría de Integración Social y Urbana del Gobierno de la CABA y financiado por la Fundación del Banco de la Nación Argentina (Barrio 31).
- “Habilidades profesionales en Mantenimiento y Servicio de chofer”, en conjunto con Clínicas Alvear Alem y el Colegio Público de Martilleros y Corredores del Departamento Judicial de Lomas de Zamora.
- “Habilidades del futuro” para los Hogares El Alba, María Teresa de Calcuta y San José, financiado por la Fundación del Banco de la Nación Argentina.
- “Habilidades profesionales para el Sector Financiero”, en conjunto y financiado por Banco Santander (Barrios 20 y 31 de CABA, y barrios Itatí y Villa Jardín de Provincia de Buenos Aires).

En la presente investigación se analizará el caso del programa “Mujeres Emprendedoras”, realizado en el Barrio 31.

Descripción del Barrio 31⁷

El Barrio 31, también conocido como Barrio Pedro Mugica o ex Villa 31, es un asentamiento en el centro de la Ciudad de Buenos Aires con 72 hectáreas. Agrupa alrededor de 40.000 habitantes, los cuales se distribuyen aproximadamente en 12.000 hogares. Estos hogares se caracterizan por encontrarse en condiciones inhabitables, con poca iluminación, falta de ventilación, situación de hacinamiento y, en muchos casos, ausencia de baño y cocina.

A pesar de estar ubicado en el corazón de la *city* porteña (a sólo unos minutos de barrios como Recoleta, Palermo o Barrio Parque), el Barrio 31 se encuentra aislado social y geográficamente (dado que está circundado por las vías de trenes y la autopista Illia). Algunos datos al año 2019 que evidencian este aislamiento son:

⁷ La información de este apartado fue recolectada de la página web oficial del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (Ciudad de Buenos Aires, 2020).

- La tasa de terminalidad secundaria en la CABA ha sido del 72%, y en el Barrio 31 del 24%.
- La tasa de cobertura de salud en la CABA ha sido del 81% y en el Barrio 31 del 26%.
- La tasa de ingreso formal en la CABA ha sido del 75% y en el Barrio 31 del 36%.

El Barrio 31 se originó en 1930 con la llegada de inmigrantes europeos y obreros argentinos, quienes se ubicaban en la zona por su cercanía con el puerto, su lugar de trabajo. Luego fue creciendo también con la llegada de inmigrantes de otras provincias del país. A partir de 1970 los diferentes gobiernos han promovido políticas públicas de erradicación de estos barrios populares. No obstante, los mismos fueron creciendo en cantidad de habitantes y hogares, pero sin ningún tipo de planificación urbana. En general, los barrios populares tienen calles de barro, no tienen acceso a cloacas, el tendido eléctrico es informal y sufren constantes inundaciones, entre otros inconvenientes. Estos problemas han dificultado las posibilidades de desarrollo de las personas en el Barrio y de su comunidad en general, acentuando el aislamiento gradualmente.

A partir del año 2016 el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA de aquí en adelante) comenzó a trabajar en el proyecto de integración social, económica y urbana del Barrio 31, incluyendo diversas dimensiones, tales como infraestructura, vivienda, servicios públicos, cuidado del medio ambiente, acceso a la educación, atención de salud cercana, generación de empleo y formalización de la actividad económica, entre otros aspectos. Fue esencial para el proyecto enfocarse principalmente en el mejoramiento de la infraestructura para proveer condiciones de habitabilidad dignas. Por esta razón, las principales obras fueron la construcción de cloacas, desagües pluviales, redes eléctricas, provisión de agua potable, pavimentación, iluminación eléctrica, entre otras. Incluso, se acercó el transporte público (líneas de colectivos) y se construyó una ciclovía. El programa de mejoramiento de viviendas o de acceso a nuevas viviendas (en los casos que fueran inmejorables) se propuso garantizar condiciones seguras, accesibles y adecuadas. Además, se trabajó en la tenencia y regularización de la propiedad.

El Barrio también se ha caracterizado por aislarse de la ciudad mediante un circuito de consumo endógeno en el marco de la economía informal. Contando con aproximadamente 19.600 personas pertenecientes a la Población Económicamente Activa y más de 900

comercios, el objetivo del GCBA consistió en integrar esta matriz económica a la ciudad. Para ello se debió trabajar con todos los actores involucrados: emprendedores, comerciantes, feriantes y desempleados. Se creó el CeDEL dentro del Barrio, espacio en el cual los vecinos tienen acceso a capacitaciones, acompañamiento a emprendedores, asistencia para la formalización e inclusión financiera, y programas de integración laboral. Algunos de los proyectos implementados incluyeron la Feria Latina, la cual agrupa a 260 feriantes registrados, y el Paseo Comercial, con más de 100 negocios. Estas acciones se proponen integrar la matriz económica, extendiendo la clientela a vecinos fuera del Barrio.

Programa Mujeres Emprendedoras

El Programa de Mujeres Emprendedoras desarrollado por UCA Escuela de Negocios se llevó a cabo en conjunto con la Coordinación de Acceso a la Justicia y Género de la Dirección General de Integración Social de la Secretaría de Integración Social y Urbana del GCBA. Esta Coordinación trabaja en la promoción y protección de los derechos en el Barrio 31, especialmente en temáticas de sensibilización, concientización y prevención de la violencia de género, como así también en el acompañamiento y derivación de las mujeres víctimas de violencia de género.

El programa estuvo orientado a mujeres emprendedoras o con potencial de desarrollo emprendedor (ya sea porque tuvieran un emprendimiento en funcionamiento o porque tuvieran una idea de negocio). Para la convocatoria, la Coordinación trabajó en conjunto con el CeDEL. Se acercaron aproximadamente 15 mujeres, cuyos emprendimientos se encontraban en diferentes etapas de desarrollo.

El objetivo del programa fue proveer conocimientos y habilidades comerciales a las participantes para potenciar su negocio, como así también ofrecerles un espacio de contención y desarrollo personal. Se realizaron 9 encuentros en los que se desarrollaron/trabajaron los siguientes módulos:

- Taller de integración inicial y de cierre (2 encuentros), a cargo del profesor Federico Fernández Olivero. Consistió en un espacio de trabajo orientado a construir un *mindset* emprendedor.

- El mundo del trabajo (2 encuentros), a cargo de la profesora Natalia Nocéfaro. Se brindaron habilidades para insertarse en el empleo formal, tales como competencias para realizar un currículum o cómo comportarse en una entrevista laboral, como así también aspectos valorados en el mercado de trabajo.
- Ser emprendedor (2 encuentros), a cargo del profesor Manuel Fernández. Se trabajaron aspectos clave de la idea de negocio y su planificación.
- Técnicas de venta (3 encuentros), a cargo de Sebastián Koroch. Se brindaron conocimientos y habilidades de comercialización y marketing digital.

La metodología de las clases fue teórico-práctica, haciendo especial hincapié en la adquisición de conocimientos centrales y básicos y su aplicación a las diferentes experiencias de las participantes.

Finalizado el programa, Manuel Fernández (profesor que también trabajó como mentor de comerciantes en el programa “Potenciá tu Negocio”, en conjunto con el CeDEL) continuó con su labor a título personal realizando un seguimiento a aquellas mujeres que quisieran continuar con el desarrollo de sus emprendimientos.

Capítulo 4: Estrategia metodológica

Toda investigación es un proceso de indagación de una situación. El investigador recorre un sendero con el propósito de conocer y entender algo que está sucediendo en la realidad. Y ese recorrido comienza con la identificación de un problema. Carlos Matus dice que “Los Estados se organizan por Ministerios, las Universidades se organizan por departamentos, la gente tiene problemas, y nadie piensa por problemas” (2020). Desde el paradigma constructivista se sostiene que los problemas no existen por sí mismos, sino que las situaciones se problematizan. Es decir, un problema comienza a existir cuando uno o varios actores sociales reconocen una insatisfacción con la realidad que viven. Pero para poder encontrar una solución a esta satisfacción, para poder gestionar un cambio en la realidad, es necesario comprender cómo se construyó ese escenario, cómo viven, sienten y piensan esa situación cada uno de los actores involucrados.

Las posibilidades de desarrollo de mujeres emprendedoras en situación de vulnerabilidad socioeconómica es una cuestión que se ha problematizado desde el momento en que diferentes actores identificaron la necesidad de intervenir en dicho escenario. Por un lado, desde el GCBA se ha puesto especial atención a la integración de los barrios populares. Además, desde la Fundación del Banco de la Nación Argentina han tomado la decisión de invertir en la capacitación de emprendedores de necesidad. Y, por otro lado, desde la Universidad (específicamente desde UCA Escuela de Negocios), se avanzó con otros actores para articular de manera conjunta y colaborativa en el desarrollo de este sector de la población. No obstante, desde el principio fue necesario comprender esta realidad desde la mirada de los diferentes actores para poder ayudar de manera proactiva en el desarrollo y empoderamiento económico de estas mujeres. Tal como explica Matus, aplicando los principios de la planificación estratégica situacional, se requiere “actuar a partir de la reconstrucción de las múltiples miradas que los actores intervinientes tienen sobre el problema” (2020).

En este marco, la presente investigación buscó indagar las posibilidades de desarrollo de mujeres emprendedoras del Barrio 31 (CABA) en el marco de la intervención educativa llevada a cabo por UCA Escuela de Negocios en el segundo semestre de 2019. Como objetivos específicos se propuso:

- Identificar fortalezas y debilidades para el desarrollo de los emprendimientos liderados por la muestra de mujeres.
- Identificar oportunidades y amenazas para el desarrollo de los emprendimientos liderados por la muestra de mujeres.
- Analizar las percepciones sobre la utilidad de la capacitación para potenciar el desarrollo del emprendimiento.
- Conocer las dimensiones de impacto producto de la capacitación para el desarrollo del emprendimiento.
- Identificar factores a trabajar a futuro para fortalecer las capacidades emprendedoras y el negocio.

La investigación tiene un propósito político y práctico que consiste en conocer esta realidad para poder diseñar e implementar acciones que promuevan el desarrollo de mujeres que sean actuales o potenciales emprendedoras, y de esta forma adquirir capacidades que les permitan superar los emprendimientos de necesidad y convertir sus negocios en emprendimientos sostenibles en el tiempo.

Para ello la investigación se desarrolló desde la perspectiva metodológica cualitativa, de acuerdo con los principios del paradigma constructivista, y se utilizó específicamente el método de investigación-acción y la técnica de entrevista como instrumento de recolección de datos.

El enfoque metodológico cualitativo

La metodología cualitativa se enmarca en el paradigma constructivista e interpretativo, el cual sostiene ontológicamente que la realidad es subjetiva, es decir, la realidad es construida por los diferentes sujetos involucrados, es una realidad polifónica. Vasilachis de Gialdino explica que el fundamento del paradigma interpretativo se encuentra en la necesidad de “comprender el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes” (2006: p. 48). Aquellos objetivos de investigación de naturaleza exploratoria y descriptiva son abordados desde este enfoque metodológico, dado que se pretende comprender una determinada realidad desde la perspectiva de las personas: “Quien investiga construye una imagen compleja y holística, analiza palabras, presenta detalladas perspectivas de los informantes y conduce el estudio en una situación natural”

(Vasilachis de Gialdino 2006: p.24). Suele responder a preguntas de investigación sobre cómo suceden determinados fenómenos sociales, e intenta comprender de forma profunda las creencias de las personas, las dinámicas relacionales y los procesos sociales. Como todo proceso de investigación cualitativa, el presente estudio supuso, de acuerdo con lo expuesto por Vasilachis de Gialdino (2006):

- La inmersión en la cotidianidad de la situación de investigación: por esta razón, la investigadora realizó las entrevistas a la mayoría de los informantes en territorio (en el Barrio 31), luego de la clase, intentando mantener el ambiente habitual de la formación.
- El intento por conocer las experiencias y creencias de los participantes sobre sus “propios mundos”: las entrevistas fueron abiertas y dialogadas, orientadas a comprender qué sentían y qué pensaban y cómo se vivía esta experiencia de formación como un hito dentro de la vida de estas emprendedoras.
- La investigación como un proceso de interacción entre investigador y participantes: siguiendo la lógica inductiva propia del método cualitativo, la investigación comenzó con la recolección de datos (realizando entrevistas, observando algunas clases), y no desde la teoría. La situación de investigación se fue construyendo y comprendiendo gracias al relacionamiento de la investigadora con las participantes, los profesores y otros informantes clave. Es por esta razón que la investigación no comenzó con una hipótesis a probar, sino que se trató de una inmersión en el campo para conocer vivencias subjetivas. En este marco, es importante mencionar como uno de los rasgos principales de la metodología cualitativa la importancia de la reflexividad del investigador, quien se convierte en un sujeto más dentro de la escena de investigación. La reflexividad implica que el conocimiento es producido en conjunto entre investigador y sujetos investigados.

Con el estudio de la intervención seleccionada no se pretende conocer al universo de la población de emprendedores de necesidad ni tampoco formular generalizaciones. La selección de una estrategia metodológica cualitativa permite comprender en profundidad un fenómeno, convirtiéndolo en una experiencia singular, particular y significativa en sí misma. En este sentido, la investigación cualitativa es “naturalista” porque se propone producir conocimiento a través de situaciones en su ambiente cotidiano. El diseño de investigación no es experimental, no trabaja con relaciones entre variables ni tampoco con grupos de control.

En cambio, se caracteriza al diseño de investigación como interactivo y flexible. Esta flexibilidad implica que el investigador puede sorprenderse con situaciones nuevas o inesperadas, lo que permitirá cambios en la pregunta de investigación y en los objetivos durante todo el proceso de investigación (Mendizabal N., 2006). En este caso, durante el transcurso de la elaboración del estudio, surgió un fenómeno inesperado en el mundo: la pandemia global por el virus COVID-19. Debido a esta situación, en todos los países se vivió un cambio vertiginoso en todos los ámbitos de la vida diaria, incluyendo los términos de intercambio comercial. Más allá de la profundización de la recesión económica, todas las personas debieron cambiar las formas de comerciar debido a la necesidad de distanciamiento social preventivo obligatorio para frenar el contagio masivo. Asimismo, la educación presencial se ha paralizado, debiendo acceder a canales virtuales y a la introducción de nuevas metodologías de enseñanza. Más allá que las preguntas de investigación iniciales no sufrieron cambios fundamentales, se debieron considerar las posibilidades de desarrollo dentro de un nuevo mundo que está naciendo, lo que se conoce como la “nueva normalidad”. Al momento de elaboración del presente estudio hay mucha incertidumbre respecto a este nuevo escenario, pero es un dato que cualquier tipo de intervención se deberá pensar tomando en cuenta consideraciones de salud pública que antes no tenían la debida importancia.

Maxwell (1996) describe cinco elementos fundamentales de este diseño de investigación interactivo y flexible. Estos componentes están interconectados entre sí, como muestra la Figura 7, por lo que no existe un punto de inicio de la investigación ni una progresión lineal.



Figura 7: Diseño cualitativo interactivo y flexible

Fuente: Elaboración propia en base a Maxwell (1996)

A continuación, se describen los componentes y su aplicación en la presente investigación:

- **Pregunta de investigación:** es el corazón del diseño, la misma debe responder a qué se quiere conocer. Las dos preguntas principales que han guiado la presente investigación son: ¿qué posibilidades de desarrollo tienen las mujeres emprendedoras del Barrio 31?, ¿qué tipo de acción educativa promueve este desarrollo?
- **Propósitos:** responden al para qué de la investigación, a las metas últimas. Mendizabal (2006) menciona propósitos variados, tales como descriptivos, teóricos, políticos, prácticos, personales, por demanda externa. Esta investigación se ha realizado por propósitos políticos, los cuales buscan dar solución a problemas en diferentes tipos de escenarios (un aula, un barrio, una institución, etc.). En este caso, la investigación se propuso comprender la situación de las emprendedoras en el Barrio 31 para conocer qué posibilidades reales de desarrollo y empoderamiento económico tienen. Por otro lado, el propósito también ha sido práctico, dado que se evaluó la intervención realizada en 2019 para mejorar el diseño de capacitación para próximas intervenciones.
- **Contexto conceptual:** este componente hace referencia a las fuentes principales sobre las que se basa el investigador, tales como la propia experiencia, teorías, estudios empíricos preexistentes y experiencias reflexivas. En este caso, la investigadora, a partir de su participación en la institución, contaba con experiencias previas de formación en contextos de vulnerabilidad socioeconómica, por lo que estas vivencias han intervenido en la comprensión de la situación de investigación. Por otro lado, la exploración de otras investigaciones sobre temáticas similares ha sido de utilidad para conocer el avance del conocimiento en el tema y tomar contacto con experiencias similares en otros contextos. La teoría, haciendo referencia a la perspectiva desde la cual se analizará el problema, ha combinado enfoques propios del *Management* como teoría general, dado que la presente investigación se orienta al desarrollo de las mujeres en su rol de emprendedoras, es decir, en relación con su negocio. Y adicionalmente se han utilizado otras teorías

complementarias de la Psicología y de las Ciencias de la Educación para comprender el desarrollo de las emprendedoras de una manera integral.

- **Métodos:** son las decisiones y pasos que seguirá el investigador para acercarse a la realidad que desea conocer. En este caso, y tal como se describirá en el próximo apartado, el método utilizado ha sido el de investigación-acción participativa, considerando asimismo las bases de la fenomenología. El instrumento de recolección de datos utilizado fue la entrevista en profundidad. También se observaron clases durante la intervención, pero las mismas no se consideraron una técnica principal en este estudio, dado que no se pensó originalmente como un momento de recolección de información, sino más como un acercamiento al campo y conocimiento previo de las participantes.
- **Validez:** se refiere a las formas en las que el investigador asegura la credibilidad de la investigación. En un apartado del presente capítulo se desarrollan las estrategias implementadas para garantizar la credibilidad, transferibilidad y seguridad de la investigación.

En síntesis, el abordaje de este problema de investigación desde la metodología cualitativa permitió conocer vivencias, indagar sobre los significados sociales que tiene el emprendimiento para estas mujeres y explorar qué dinámicas relacionales se dan en el contexto del Barrio 31. En otras palabras, permitió comprender la situación de investigación desde las experiencias individuales y contextuales de los protagonistas.

El método investigación-acción participativa (IAP)

Vasilachis de Gialdino (2006) describe como uno de los rasgos principales de la investigación cualitativa la diversidad de métodos, dado que no está basada en un único concepto teórico o método. En la presente investigación se implementó el método de investigación-acción participativa (IAP de aquí en adelante). No obstante, este método incluye además consideraciones propias del método fenomenológico, dado que se indagaron las experiencias de vida de los sujetos respecto a un suceso, es decir, se buscó conocer los significados personales y sociales del fenómeno (Fuester Guillen D., 2019).

El enfoque metodológico de la IAP se caracteriza por tener un doble propósito: intervenir una realidad (acción) y crear conocimiento en base a esa intervención (investigación) (de Oliveira Figueiredo G., 2015). Es por esta razón que se lo considera un método que parte del enfoque crítico, dado que no sólo se quiere conocer la realidad, sino que también se pretende intervenir sobre la misma. De acuerdo con Melero Aguilar (2012), una de las principales características de la concepción crítica es la autorreflexión sobre la intervención de prácticas locales, lo que genera cambios y transformaciones sobre los actores sociales. De hecho, la IAP encuentra sus fundamentos en la década de 1960 en las teorías educativas de Paulo Freire, entre otros exponentes, para quien la reflexión y análisis de los sujetos sobre su propia realidad es un proceso emancipador, con capacidad para generar cambios (Melero Aguilar No., 2012).

El surgimiento de la IAP como método de investigación se contextualizó dentro de un cambio de paradigma general de las Ciencias Sociales, desde el cual se propicia que los sujetos que son parte de un problema social tienen capacidad para convertirse ellos también en protagonistas y responsables de las intervenciones (Melero Aguilar No., 2012). Los enfoques participativos dentro de la acción investigativa se basan en el diálogo como un mecanismo para la creación y recreación del conocimiento en este caso, como una herramienta de construcción colaborativa de nuevos significados (de Oliveira Figueiredo G., 2015). En esta línea, Alberich la describe como una corriente metodológica que “busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar situaciones colectivas, basando la investigación en la participación de los propios colectivos a investigar” (2002, en Melero Aguilar 2012: p.345). De esta forma, los sujetos investigados se convierten en co-investigadores con un rol activo en las diferentes etapas del proceso de investigación, dado que los productos de investigación surgen a partir de las reflexiones conjuntas entre el investigador y los sujetos que son parte de la intervención (Colmenares A., 2008).

El procedimiento de la IAP sigue una serie de pasos (Colmenares A., 2012):

1. **Diagnóstico inicial y construcción de planes de acción:** en la presente investigación, la fase previa a la intervención educativa implicó un momento inicial de contacto, a través del GCBA, con diferentes referentes que trabajaban en el Barrio 31, quienes contaron la experiencia propia y las necesidades del grupo de emprendedoras. En base a estas conversaciones, UCA Escuela de Negocios diseñó una propuesta de formación inicial, convocando a un grupo de

profesores. Antes de las clases, se mantuvieron conversaciones con los talleristas para que comprendieran las características y necesidades de aprendizaje del público destinatario.

2. **Ejecución de planes de acción:** durante el segundo semestre de 2019 se implementó la formación, dictando las clases en espacios que brindó el GCBA dentro del Barrio 31.
3. **Reflexión permanente de los involucrados:** durante la capacitación, el equipo de UCA Escuela de Negocios se mantuvo constantemente en contacto con profesores, referentes públicos y las emprendedoras, para realizar un seguimiento e ir adaptando contenidos de clase en clase. Finalizada la capacitación, se realizó una evaluación cualitativa del programa (cuyo producto es la presente investigación) para poder identificar posibilidades reales de desarrollo de las emprendedoras del Barrio y aportes que se podrían hacer desde programas de capacitación.
4. **Reorientación de nuevas acciones:** como fruto de la presente investigación se propone un diseño renovado de formación a implementar en 2020-2021, considerando los cambios estructurales del escenario actual, marcado por la pandemia del COVID-19.

El método IAP permitió no sólo conocer las opiniones y vivencias de los diferentes actores que han sido parte de la capacitación, sino también proponer una intervención renovada que permita realizar aportes al desarrollo de estas emprendedoras, pero conociendo sus significados sociales y el contexto en el cual viven.

La entrevista cualitativa como técnica de recolección de datos

La técnica de recolección de datos seleccionada ha sido la entrevista cualitativa. La entrevista en sí puede ser definida como un interrogatorio que un actor le realiza a otro. No obstante, la particularidad de la entrevista cualitativa es que el objetivo de dicho diálogo es “averiguar la visión sobre los hechos de la persona entrevistada” (Webb y Webb 1965, en Valles 1997: p.34). Es decir, la entrevista cualitativa no busca la veracidad o falsedad del testimonio del entrevistado, sino que pretende conocer su percepción sobre determinado fenómeno. Por lo tanto, requiere de las habilidades del entrevistador para generar confianza y

entablar un diálogo con el entrevistado. Trindade describe este tipo de entrevista como “un encuentro entre sujetos, previamente negociado y planificado” (2016: p.19), más que un cuestionario guionado, se trata de una conversación en base a determinados intereses del investigador.

El tipo de entrevista que se utilizó es la semiestructurada, dado que se pensaron previamente al encuentro guías de preguntas según el actor, aunque lo suficientemente amplias para que los entrevistados se expresen y puedan, de esta forma, surgir nuevas temáticas no previstas por el entrevistador. En el Anexo I se incluyeron los cuestionarios bases utilizados para cada caso.

La selección de los entrevistados se realizó mediante un muestreo no probabilístico, es decir, los entrevistados fueron seleccionados de manera intencionada combinando muestreo de informantes clave (actores que habían participado de la intervención o que conocían muy bien el Barrio 31) y muestreo por conveniencia (se entrevistaron a aquellas emprendedoras que siguieron asistiendo a encuentros de mentoría una vez finalizada la capacitación formal). En base a estos criterios, los entrevistados fueron los siguientes sujetos⁸:

- **Emprendedoras del Barrio 31:** se realizó una entrevista grupal a cuatro emprendedoras que habían asistido al curso dictado por la Universidad y que continuaban yendo a los encuentros de mentoría. Se decidió que era más conveniente realizar una entrevista grupal, dado que individualmente podrían sentirse más cohibidas o avergonzadas a la hora de expresarse. En cambio, la conversación en grupo fue fluida y animada, en torno a temas que surgían en confianza entre pares. La entrevista se realizó en el Barrio 31, luego de un encuentro de mentoría y animadas por el profesor a charlar con la investigadora, a quien ya conocían como observadora externa de otros encuentros. Todas ellas tienen intenciones de desarrollar emprendimientos relacionados con trabajos manuales, como tejido, pintura, costura, o estética, entre otros. Tres de ellas son inmigrantes de países del continente (Bolivia y Perú) y otra es argentina. Todas viven en el Barrio 31 y asisten a las actividades organizadas por el CeDEL y por la Coordinación de Acceso a la Justicia y Género.

⁸ Por cuestiones de confidencialidad, el nombre de las emprendedoras y de la Operadora de Género se mantendrá anónimo.

- **Profesores del programa de capacitación:** se entrevistaron a los cuatro profesores que estuvieron a cargo de los talleres de capacitación (Federico Fernández Olivero, Manuel Fernández, Sebastián Koroch y Natalia Nocefaró). Las entrevistas se realizaron algunas de forma presencial y otras virtuales, dado que el proceso de recolección de datos fue interrumpido por el aislamiento social obligatorio decretado por la pandemia COVID-19. Estas entrevistas fueron muy fluidas, dado que la investigadora había trabajado con todos los profesores en variados proyectos.
- **Referentes del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires:** en principio se entrevistó a María Ramallo, Coordinadora de Acceso a la Justicia y Género de la Dirección General de Integración Social de la Secretaría de Integración Social y Urbana del GCBA. María ha sido no sólo una informante clave por su trabajo con las mujeres emprendedoras, sino también el “portero” que nos dio el acceso al Barrio y organizó los encuentros. Dado que la investigación debió repensar el escenario de implementación futura de capacitación como consecuencia de la pandemia COVID-19, se decidió entrevistar a Sebastián Castellini y Micaela Halabi, ambos referentes del CeDEL (Sebastián lidera el trabajo con comerciantes del Barrio 31 y Micaela lidera el trabajo con emprendedores). El objetivo de estas dos entrevistas adicionales fue obtener información sobre la situación de comerciantes y emprendedores en el Barrio en el contexto del aislamiento social preventivo obligatorio.
- **Operadora de Género del Barrio 31:** se entrevistó asimismo a esta informante clave, quien es una mujer del Barrio que asistió a los encuentros, aunque no tiene un emprendimiento, pero actúa como operadora de género, identificando a mujeres víctimas de violencia de género y ayudándolas a salir de la situación en la que están inmersas. Esta entrevista no estaba planificada, se realizó en uno de los encuentros de mentoría a los que la investigadora asistió como observadora. La entrevista aportó datos sobre el contexto en el que viven las emprendedoras.

Es importante destacar el rol del responsable de la organización por parte de la Escuela de Negocios de los programas de capacitación, Lic. Juan Ignacio de Diego, quien no fue entrevistado, pero actuó como “portero” e intermediario en diferentes instancias entre la universidad y el gobierno, o entre la investigadora y las emprendedoras.

El análisis de los datos obtenidos a partir de las entrevistas se realizó mediante un proceso de codificación. Huberman y Miles (1994, en Coffey y Atkinson 2003) describen este análisis mediante tres subprocesos interconectados entre sí: reducción de datos, exposición y elaboración de conclusiones. La reducción de datos consiste en la selección de los extractos de la entrevista (las cuales deben ser transcritas textualmente) que serán útiles en la investigación de acuerdo con los objetivos y las teorías elegidas. Esta etapa también es conocida como codificación abierta, es un primer acercamiento a los datos en bruto, en la cual se agrupan las citas en códigos (el código es la traducción del dato en una unidad teórica). La segunda etapa o subproceso de exposición es el despliegue de los datos reducidos en esquemas que permiten mostrar lo que implican (Coffey A. y P. Atkinson, 2003). Flick (2004) la denomina también codificación axial y selectiva. En la axial, se ordenan los códigos originalmente creados en esquemas que permiten seleccionar las categorías centrales, las cuales consisten en aquellos códigos que serán utilizados formalmente para responder a las preguntas de investigación. La etapa de codificación selectiva consiste en volver a analizar los datos en bruto en clave de las categorías centrales elegidas. Por último, el ejercicio de análisis y discusión consiste en analizar las categorías centrales teóricas, las cuales se fundamentan en datos empíricos. En síntesis, tal como muestra la Figura 8, el procedimiento para analizar los datos en la presente investigación consistió en:

1. Reducción y exposición de datos

- a. Codificación abierta: análisis de las entrevistas categorizando los extractos de interés.
- b. Codificación axial: realización del texto único, el cual consiste en dividir todos los extractos por categorías centrales y organización en base a esquemas de comprensión. En la presente investigación se organizaron los datos en las siguientes dimensiones: hallazgos sobre las emprendedoras, hallazgos sobre el negocio (y esta dimensión se organizó en base al modelo CANVAS), hallazgos sobre el contexto, impacto de la capacitación y necesidad de capacitación futura. Por último, con nuevos datos recolectados se agregó la dimensión sobre la situación de las emprendedoras en el contexto de la pandemia COVID-19.
- c. Codificación selectiva: nuevo análisis de las entrevistas en base a las categorías centrales.

2. Interpretación de los datos de acuerdo con los marcos teóricos seleccionados desde un enfoque interdisciplinario (dado que se combinaron teorías del *Management*, la Psicología y las Ciencias de la Educación) y elaboración de conclusiones.

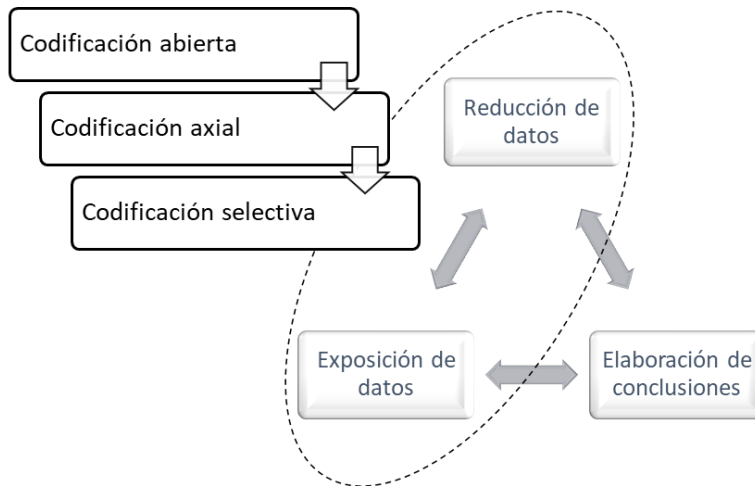


Figura 8: Subprocesos y etapas del análisis de datos cualitativos

Fuente: Elaboración propia en base a Coffey y Atkinson (2003) y Flick (2004)

En conclusión, las entrevistas permitieron conocer la experiencia de los diferentes actores involucrados en la intervención educativa, quiénes no sólo contaron sus vivencias, sino que también reflexionaron sobre su accionar y opinaron sobre posibles ajustes en las futuras intervenciones. De esta manera, y en línea con el método de la IAP, los entrevistados se convirtieron en co-investigadores, dado que el conocimiento fruto de esta investigación ha sido construido de manera conjunta entre la investigadora y todos los informantes.

Validez de la investigación y limitaciones

La metodología cualitativa es susceptible de ser evaluada por criterios de validez, tal como lo es también la metodología cuantitativa. Mendizabal (2006) explica que hay 4 criterios de calidad para aplicar a los diseños de investigación cualitativos:

- **Credibilidad / autenticidad** (conocida como validez interna en metodología cuantitativa): De acuerdo con Maxwell (1996), se refiere a la corrección de la

información producida. Es decir, si los datos representan la construcción de sentido de los sujetos estudiados (Flick 2004, en Mendizabal 2006). La credibilidad se obtiene mediante el compromiso del investigador con el trabajo de campo (se recolectaron y utilizaron las notas exactas de los participantes para discutir el tema y arribar a conclusiones), se registró la mirada de los diferentes actores del escenario de investigación y no se redujo a un solo actor (es decir, se trabajó en la triangulación de miradas), y se transcribieron textualmente las entrevistas para evitar influencias del recuerdo o juicios de la investigadora, etc. En el Anexo II se incluyó el texto único con los extractos de entrevistas que se utilizaron en la codificación axial. Además, se recolectaron datos ricos, información densa que permitiera reconstruir la escena a partir de los testimonios y de la categorización conceptual.

- **Transferibilidad** (conocida como validez externa o generalidad estadística en metodología cuantitativa): las investigaciones cualitativas no pretenden alcanzar poder de generalización de sus resultados a todo un universo, dado que sólo se estudia un caso en su singularidad y complejidad. No obstante, cabe la posibilidad de transferir los resultados a contextos similares para comprenderlos (Mendizabal N., 2006). Los resultados de la presente investigación pueden ser utilizados para comprender la dinámica emprendedora en otros barrios populares urbanos, dado que, más allá del nombre que reciban (barriadas en México, favelas en Brasil, callampa en Chile, pueblo joven en Perú, etc.), todos ellos comparten problemáticas similares.
- **Seguridad / auditabilidad** (conocida como confiabilidad o fiabilidad en metodología cuantitativa): se refiere a la sistematicidad del procedimiento utilizado para la recolección de datos. En este caso, por más que las entrevistas fueron abiertas y dialogadas, se preparó con anterioridad una guía para definir los ejes de interés de la investigación. Además, tal como se explicó en el anterior apartado, el análisis de las entrevistas se basó en un procedimiento sistematizado de análisis de los discursos e inducción de categorías teóricas a partir de datos textuales.
- **Confirmabilidad** (conocida como objetividad en metodología cuantitativa): debido a que el conocimiento cualitativo es construido de manera conjunta entre investigador e investigado, la objetividad propia del enfoque cuantitativo se convierte en confirmación de los hallazgos (Mendizabal N., 2006). En este

aspecto, se solicitaron aclaraciones adicionales a algunos de los profesores entrevistados y se fueron comentando las experiencias recogidas a otros pares que estuvieron involucrados en la intervención (como el Lic. Juan Ignacio de Diego) o a profesionales que no estuvieron directamente involucrados (se solicitó la lectura de la investigación al Profesor en Antropología Agustín Kammerath). Además, se ha contado con el aval de la directora de esta tesis, Dra. Alicia Caballero.

En síntesis, el conocimiento producido en la presente investigación ha sido abordado desde procedimientos sistemáticos en la recolección y análisis de los datos, con el propósito de asegurar la comprensión de la situación de investigación desde la mirada de los múltiples actores.

Capítulo 5: Contexto conceptual - Antecedentes empíricos

Hay una amplia variedad de investigaciones sobre emprendedurismo en la literatura académica. En el presente capítulo se desarrollaron los principales temas tratados a través de estudios empíricos, con el propósito de conocer el estado del conocimiento sobre este tópico. Para ello se realizó una búsqueda en *journals* académicos, utilizando bases de datos como Google Académico, JSTOR, Redalyc, Scielo, entre otras. Se utilizaron palabras clave como “emprendedurismo”, “emprendedor”, “emprendedurismo + mujer”, y estas palabras se combinaron además con “pobreza”, “necesidad”, “supervivencia”, “capacitación”, “formación”, entre otras. Al encontrar artículos que hacían aportes a la investigación en curso, se articuló la búsqueda mediante la técnica de “bola de nieve”, llegando a algunas investigaciones a partir de las utilizadas por otros autores y citadas en la bibliografía. La búsqueda de antecedentes finalizó al alcanzar el punto de saturación teórica, momento a partir del cual nuevas investigaciones empíricas sobre la temática no agregaban nueva información.

En términos generales, en el artículo “Entrepreneurship as a solution to poverty”, Brutton, Ketchen y Duane Ireland (2013) realizaron una revisión bibliográfica sobre la temática de emprendimientos y pobreza. Los autores comentan que hacia 2013 había 2,47 millones de personas que vivían con menos de US\$ 2 por día. En la literatura académica se ha identificado a este sector como un mercado creciente de consumidores, pero son pocos los estudios que tratan sobre las posibilidades de esta población de salir de la pobreza a través del emprendedurismo. Es decir, hay pocos estudios que investiguen las prácticas de gestión de estos emprendimientos en particular. Esta falta de atención se debe a que el foco está puesto en *start-ups* o emprendimientos con rápidas posibilidades de crecimiento y rápida creación de riqueza. En las búsquedas realizadas por estos autores, ellos encontraron 83 artículos entre enero 2003 y enero 2013 sobre emprendimiento y pobreza, siendo la mitad de ellos publicados en el *Journal of Business Ethics*. Pero no se han encontrado publicaciones en el *Journal of Finance*. Se concluyó entonces que falta literatura sobre acciones estratégicas o procesos organizacionales que este tipo de emprendedores requieran para competir y prosperar en economías emergentes. Además, la mayoría de ellos son artículos conceptuales, pero faltan estudios de casos empíricos. Es decir, muchos de estos estudios encuadran estos emprendimientos dentro del área de Responsabilidad Social Empresarial, pero no se los estudia desde las disciplinas de Estrategia de Negocio.

En la misma línea, Tobias, Mair y Barbosa-Leiker (2013) afirman en su artículo “Toward a Theory of Transformative Entrepreneurship: Poverty Reduction and Conflict Resolution in Rwanda’s Entrepreneurial Coffee Sector” que la literatura no ha puesto el foco en el poder transformacional del emprendedurismo en relación con la reducción de la pobreza o la resolución de conflictos sociales. Las investigaciones se enfocan en individuos ejemplares (“héroes”), acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil o agencias gubernamentales. Pero faltan estudios organizacionales sobre emprendedores comunes (los llamados “ordinary entrepreneurs” según los autores) o sobre las herramientas concretas que explican la relación entre emprendedurismo y pobreza.

Considerando los aspectos generales sobre antecedentes analizados por Brutton *et al* (2013) y Tobias *et al* (2013), a continuación, se presentan algunas investigaciones empíricas sobre emprendedurismo en diferentes regiones, como así también sobre emprendedurismo y pobreza, y emprendedurismo y mujer. Por último, se incluye una sección con investigaciones sobre capacitación en emprendedurismo.

Investigaciones empíricas sobre tipos de emprendedores

Se han hecho diversos estudios sobre la clasificación de los emprendedores. La gran mayoría utilizan la división entre emprendedores de oportunidad y de necesidad. Fairlie y Fossen (2019) escriben “Defining opportunity versus necessity entrepreneurship: two components of business creation”, artículo en el cual estudian la relación entre emprendedurismo y ciclos económicos. Como hipótesis inicial se plantea que los emprendedores de oportunidad están más relacionados con el ciclo de auge y los de necesidad con el ciclo de recesión. Los autores estudian la relación entre estas dos variables a partir de fuentes estadísticas con representación nacional en Estados Unidos y Alemania. Es importante el aporte que hacen estos autores al describir que en épocas de recesión hay más desempleo, menos consumo, y, por lo tanto, menos oportunidades de negocio. En consecuencia, en estos contextos es difícil que surjan emprendedores de oportunidad.

Rosa, Kodithuwakku y Balunywa (2006) también han estudiado el fenómeno del emprendedurismo en relación con los factores macroeconómicos. En este caso, los autores hacen un análisis crítico sobre la relación entre emprendedores de necesidad y contextos subdesarrollados, o emprendedores de oportunidad y contextos desarrollados. Esta afirmación

llevaría a pensar que los emprendedores de necesidad son inferiores dado que no estarían asociados al desarrollo económico. Se realizó un estudio cuantitativo-cualitativo en Uganda y en Sri Lanka y se encontró que existen otros motivos asociados al emprendedurismo de necesidad, tales como las motivaciones de progreso y las aspiraciones de alcance de un mejor estatus. Sin embargo, sólo un pequeño porcentaje de estos emprendedores lo logran, dado que pronto se encuentran con que sólo ganan lo suficiente para sobrevivir, no tienen margen para ahorrar y las ganancias las deben destinar a deudas.

Van der Zwan, Thrurik, Verheul y Hessels (2016) se concentraron en estudiar las motivaciones entre un tipo de emprendedor y otro en su artículo “Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs”. Los autores exponen que los emprendedores de oportunidad surgen frente a la necesidad de logro, deseo de independencia y desarrollo social. En cambio, en el caso de los emprendedores de necesidad, las motivaciones se sintetizan en desempleo, presión familiar e insatisfacción general. Los autores analizaron una base de emprendedores realizada en 2009 en 29 países europeos, 3 asiáticos y Estados Unidos, con el objetivo de encontrar diferencias en relación a factores microsociales, como situación socioeconómica de las personas, personalidad y percepción de barreras. Entre sus hallazgos describen a los emprendedores de necesidad como aquéllos que emprendieron por insatisfacción, es decir, para salir de una situación no deseada. Además, estos emprendedores de necesidad perciben como una gran barrera el acceso al financiamiento, mientras que los emprendedores de oportunidad son más optimistas y piensan que el dinero llegará atraídos por la idea del proyecto.

Marcketti, Niehm y Fuloria (2006) han encontrado un tercer tipo de emprendedor en su artículo “An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality”: el emprendedor por estilo de vida. El estudio consistió en conocer la percepción de emprendedores de diferentes rubros sobre la mejora de su estilo de vida. A partir de ellos se describió a estos emprendedores como aquellas personas que emprenden por pasiones, valores personales o creencias. Es decir, se trata de emprendedores que buscan creatividad y flexibilidad asociada a la familia, el trabajo y los roles sociales.

Investigaciones sobre emprendimientos de necesidad

Los emprendedores de necesidad han sido particularmente estudiados por su relación con contextos de vulnerabilidad socioeconómica. Por ejemplo, Alean Pico, del Río Cortina, Simanzas Trujeillo y Rodríguez Arias (2017) escribieron sobre la relación entre emprendimiento y desarrollo humano y social. Para ello hicieron un estudio cuantitativo correlacional entre la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) calculada por GEM, el Índice de Desarrollo Humano (IDH) y el Índice de Progreso Social (IPS). El estudio demostró una correlación positiva entre estas tres variables. Aplicado a un caso específico, Tobías *et al* (2013) realizan un estudio cuantitativo en Ruanda en el cual investigaron la relación entre emprendedurismo y cambio social y económico. El contexto de esta investigación no sólo se caracteriza por la vulnerabilidad económica, sino también por la desconfianza, sentimiento que va en contra del desarrollo económico porque aumentan los costos de negociación y la aversión al riesgo, lo que produce pérdida de oportunidades de negocio. El caso probó que la creación de valor social en dicho contexto se alcanzó gracias a la percepción de los emprendedores de mejoras concretas en la calidad de vida.

Alvarez-Sousa (2019) escribe “Emprendedores por necesidad. Factores determinantes”, artículo en el cual identificó los factores determinantes individuales y colectivos para convertirse en emprendedor de necesidad. La investigación se sitúa en la Unión Europea. El autor partió de la premisa que el surgimiento de estos emprendedores se explica por factores micro (individuales) y macro (contextuales). Entre los factores contextuales encontró el alto desempleo, bajo índice de competitividad, y sistema sindical con baja afiliación, representación y cobertura. Entre los factores individuales encontró la buena imagen de los emprendedores, la aversión al riesgo, el impulso a invertir en negocios en vez de consumir ahorros, la formación en competencias emprendedoras, la falta de recursos para cubrir necesidades básicas, entre otros.

En la misma línea, Márquez y Gómez Samper (2002) estudiaron en “Microempresas de barrio: ¿Negocio o subsistencia?” el caso de las microempresas en Venezuela y se preguntaron si estos negocios informales son mecanismos de subsistencia o pueden superarse. Se trata de un estudio cualitativo en el que se realizaron entrevistas a funcionarios del Banco de la Gente Emprendedora (BANGENTE) y microempresarios. Se identificaron cuatro tipos

de barreras para el desarrollo de estos emprendimientos, algunos asociados al nivel micro y otros al nivel macro:

- **Barreras personales:** Dificultad del microempresario de separarse de su mundo relacional, aunque las relaciones familiares pueden funcionar a veces como una ventaja competitiva, pero otras veces esas relaciones afectivas o el espíritu solidario pueden ir en contra del negocio. Esto además repercute en la dificultad de separar la contabilidad del negocio de los gastos personales.
- **Barreras sociales y culturales:** Los barrios están aislados de la ciudad, por lo que se genera una brecha cultural y socioeconómica, potenciado por el crecimiento de la pobreza y el deterioro de los servicios públicos. Es importante mencionar en este aspecto la falta de seguridad, de acceso a servicios públicos y a nuevas tecnologías e información. De aquí que los empresarios no cuentan con capital, ni con información para acceder al capital, ni siquiera con una computadora para la gestión.
- **Barreras institucionales:** hay una excesiva reglamentación, además de casos de corrupción y abuso de la autoridad, el sistema judicial es complejo por lo que dificulta la resolución de conflictos, y falta acceso a créditos porque los vecinos no tienen títulos de propiedad, por lo que el usan su propio capital o recurren a usureros.
- **Barreras en la gestión del negocio:** falta de capital, problemas de flujo de caja porque tienen que comprar en efectivo pero vender a crédito, no saben cómo sacar cuentas, hay competencia reñida por lo pequeño del mercado, no se asignan un sueldo y tienden a subestimar costos y sobreestimar ingresos por ventas.

Los autores concluyeron que para potenciar a estas empresas es necesaria una integración de la política económica y social. Pero previnieron del peligro de tratar el tema sólo desde la política social, como si fueran “inválidas de la economía”. Afirmaron que no toda idea de negocio es buena, por lo que hay que evitar una “mirada romántica” sobre el sector.

Por último, es importante mencionar la investigación de Díaz de León y Cancino (2014), “De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos rurales exitosos”, la cual indaga en los factores que pueden incidir en la transición de un

emprendedor de necesidad a uno de estilo de vida. Se trata de un estudio cualitativo en el cual se entrevistaron emprendedores rurales de dos regiones chilenas. Entre los factores esenciales a tener en cuenta para lograr esta transición se encontraron: definición del nicho de mercado considerando las características de la región, apoyo a través de la creación de redes de contacto, y valoración de buenas prácticas de gestión del negocio (contabilidad, utilización de medios electrónicos, promoción y comercialización, etc.)

Los estudios precedentes demostraron que la comprensión del emprendedurismo de necesidad requiere de la identificación de factores macrosociales y microsociales (individual y grupal) desde enfoques propios del *management* de negocios. Está comprobado el aporte de los emprendedores de necesidad para combatir la pobreza, pero faltan investigaciones que analicen los requerimientos de desarrollo de estos emprendimientos.

Investigaciones empíricas sobre emprendedurismo y mujer

La búsqueda sobre emprendedurismo y mujer mostró una gran cantidad de estudios realizados. No obstante, muchos de ellos se enfocan en características generales y barreras de las emprendedoras en relación con negocios de oportunidad. Para mencionar algunos ejemplos, Amorós Espinosa y Pizarro Stiepoviae (2006) escriben “Mujeres y dinámica emprendedora: un estudio exploratorio”, investigación sobre los indicadores de la dinámica emprendedora en Chile a partir de los datos del GEM 2005. Se concluyó que pareciera existir una relación entre desarrollo del emprendimiento y estabilidad familiar. De hecho, se afirmó que la falta de políticas de promoción del emprendimiento femenino muchas veces se debe a que se lo considera un suplemento de la familia.

Otros estudios encontrados se sitúan en México, como el de Guerrero Ramon, Gomez Gutiérrez y Armenteros Acosta (2014), “Mujeres emprendedoras: similitudes y diferencias entre las ciudades de Torreón y Saltillo, Coahuila”, quienes realizaron un estudio a emprendedoras identificadas como empresarias para entender el rol de la mujer emprendedora, o el de Briseño García O., Briseño García A. y López Lira Arjona (2016), “El emprendimiento femenino: un estudio multi-caso de factores críticos en el noreste de México”, quienes se concentraron en analizar las dificultades de las mujeres en la obtención del financiamiento, las necesidades y oportunidades para emprender, la capacidad para tener independencia económica y el disfrute de la actividad.

El estudio de Barrachina Fernández, García Centeno y Calderón Patier (2019) analiza la situación de las emprendedoras en España. Partieron de la afirmación de la investigación de Minniti (2009, en Barrachina Fernández *et al* 2019) que las mujeres tienen emprendimientos de menor tamaño y menor tasa de crecimiento que aquellos que pertenecen a hombres. No obstante, la importancia de los emprendimientos de mujeres en España es creciente, dado que según información del GEM 2018-2019, la actividad emprendedora alcanza casi una paridad de género. A partir de los datos de dicho informe se afirmó que las mujeres encuentran menos factores facilitadores de la actividad emprendedora, y evidencia sobre mayores índices de miedo al fracaso, en comparación con los hombres. En la investigación se analizó el efecto de diferentes variables en la actividad emprendedora liderada por mujeres entre 2001-2015 en España, comparando un período de pre-crisis económica (2001-2006), crisis (2007-2010) y final de la crisis (2011-2015). Los principales hallazgos demostraron que hay una relación negativa entre edad y actividad emprendedora en mujeres en todos los períodos, y lo mismo sucede al estudiar la variable de tamaño del hogar. Por otro lado, el conocimiento de otros emprendedores tiene una relación positiva con la actividad emprendedora en todo el período. En el período de finalización de la crisis, disminuyó la aversión al riesgo de emprender por la mayor percepción de mejora y oportunidad. Por último, se encontró que hay más posibilidades de emprender en los casos de mujeres que ya tienen un empleo. Los autores finalizaron la investigación con la sugerencia de desarrollar políticas públicas que promuevan la actividad de mujeres mayores de 45 años en situación de desempleo.

Otro de los estudios que analizan los factores que influyen en el desarrollo del emprendimiento femenino es el de Gálvez García y Suárez Ortega: “El género como factor condicionante del emprendimiento en Andalucía” (2019). Las autoras realizaron su investigación en Andalucía, en donde las mujeres emprenden menos que los hombres, y entre este grupo de mujeres que emprende, tienen menos salario y la motivación por necesidad es mayor. No obstante, encuentran en el autoempleo la oportunidad de conciliar empoderamiento económico y responsabilidades familiares. El estudio es de tipo cualitativo, utilizando el método de historias de vida de cuatro emprendedoras. Este método permitió identificar los factores que influyen en el emprendimiento femenino entre los que destacan: relación con personas cercanas (familiares o del entorno, como, por ejemplo, la pareja); financiamiento y relación con los bancos (muchas veces deben sortear esta dificultad buscando financiamiento en la familia o propio, por lo que las inversiones son más pequeñas); y el sector en el cual emprenden (los sectores considerados femeninos, como la moda, no presentan tantas

dificultades como rubros predominantemente masculinos, como la construcción). Por otro lado, el método permitió también conocer los hitos importantes del proyecto emprendedor, como el tránsito de la escuela al mundo laboral, los cambios de trabajo y la maternidad. En los casos de las emprendedoras con bajo nivel de educación, se emprendió a mayor edad por motivos de necesidad, luego de haber pasado por varios trabajos o al no encontrar empleo. Las investigadoras finalizaron con el llamado a realizar más estudios sobre experiencias personales de emprendedoras, sus procesos de formación propia y del emprendimiento, dado que no se trata de historias homogéneas.

Se han encontrado también estudios específicos sobre emprendedoras de necesidad, es decir, sobre aquellas mujeres que emprenden en contextos de vulnerabilidad socioeconómica. De acuerdo con informe global 2019/2020 de GEM (2020), el emprendedurismo es una manera de sacar a las mujeres de contextos de pobreza, dado que las mujeres encuentran así una salida a la escasez de empleo formal. Entre las investigaciones encontradas, en “Women in Entrepreneurship”, Minniti y Arenius (2003) ampliaron el análisis del GEM 2002 sobre el rol de la mujer en emprendedurismo. Muchas de las variables que influyen en las decisiones de los emprendedores son iguales para hombre o mujer. No obstante, la diferencia entre los emprendimientos originados por hombres y por mujeres demuestra que sigue habiendo factores que generan asimetrías de género. El estudio diferencia entre países con altos ingresos y bajos ingresos. De acuerdo con el estudio, hay mayor cantidad de mujeres involucradas en emprendimientos por necesidad. Esto indicaría que el emprendimiento es una solución para superar las barreras institucionales y culturales como así también una manera de incrementar el ingreso familiar. Por ejemplo, hay más emprendimientos femeninos en países de bajos ingresos, que tradicionalmente tienen altas tasas de natalidad. Además, en dichos países los empleadores no suelen ofrecer flexibilidad para combinar el trabajo con el cuidado de los hijos, por lo que el emprendedurismo es una de las pocas soluciones. En estos países, por otro lado, las mujeres tienen redes de contacto de menor extensión geográfica, las relaciones son más bien personales, y no formales. Esta relación en general influye en el acceso a los recursos para la producción. Es también importante considerar que existe una relación positiva entre emprendedurismo y economía informal. En los casos en que las mujeres pueden acceder a empleos formales, en general los suelen preferir al emprendedurismo. Las mujeres suelen tener más dificultades para conseguir financiamiento externo y credibilidad como gestoras de sus negocios. De hecho, los emprendimientos femeninos son más pequeños, y sus formas de gerenciar son más aplicables a organizaciones

pequeñas (basando la gestión en relaciones a largo plazo y en la preocupación por fortalecer los lazos existentes). El estudio recomienda algunas líneas de acción en políticas públicas para promover el emprendimiento femenino, dado que afirma que “el emprendedurismo liderado por mujeres es un viaje de salida de la pobreza y con dirección hacia la igualdad”⁹.

Hall (2020) toma la investigación de Minniti y Arenius (2003) para analizar la relación entre emprendimientos liderados por mujeres y pobreza en dos países desarrollados: Estados Unidos y Suecia. Parte de dos afirmaciones: primero, los emprendimientos de oportunidad tienen efectos positivos sobre el crecimiento económico, mientras que los de necesidad no son tan efectivos; y segundo, que el crecimiento económico conlleva un menor índice de pobreza. Por lo tanto, es importante para los países permitir que se originen más emprendimientos de oportunidad más que de necesidad. Incluso, da ejemplos de países en los que hay una gran cantidad de emprendimientos de necesidad, pero el índice de pobreza sigue siendo alto, como en África y Sudamérica. La autora introduce algunos factores importantes de influencia en la creación y supervivencia de emprendimientos de necesidad. Por ejemplo, la red de seguridad social que provee el Estado pareciera tener una relación negativa con la creación de emprendimientos de necesidad en el caso de las mujeres (no así en el caso de los hombres): “una red de seguridad social desmotiva la creación de emprendimientos de necesidad porque provee una fuente alternativa de ingresos a un nivel razonable”¹⁰ (Henrekson y Roine 2006: p. 25, en Hall 2020). De hecho, según las autoras, las mujeres deberían decidir si comenzar o no un emprendimiento por atractivo del negocio en sí, y no porque falten instituciones y políticas públicas que dificulten su participación en el mercado laboral (tal como discriminación en sueldos, o falta de licencias por temas familiares). Más allá que ambos países analizados son considerados desarrollados y con crecimiento económico positivo, en Estados Unidos es mayor el índice de pobreza (en 2019, Suecia tenía menos de 1% de índice de pobreza, mientras que Estados Unidos tenía 17,8% según datos de la OCDE). Estas diferencias se explican por la falta en Estados Unidos de una red de seguridad social confiable y por la ausencia de políticas públicas activas para reducir la pobreza, lo que resulta que en este país existan más emprendedores de necesidad. Hall sugiere que son necesarias políticas públicas que promuevan los emprendimientos de oportunidad y no los de necesidad, dado que éstos últimos tienen problemas para sostener su negocio por dificultades en el acceso al crédito o

⁹ Traducción de la investigadora. Cita original: “women entrepreneurship is a journey out of poverty and towards equality”

¹⁰ Traducción de la investigadora. Cita original: “a large social safety net discourages necessity-based entrepreneurship by providing an alternative source of income at a reasonable level”

falta de habilidades en negocios. Para ello, las políticas públicas deberían trabajar en acciones relacionadas con el cuidado de los hijos, equidad de sueldos, y políticas de prevención e intervención en casos de violencia doméstica o acoso laboral. De esta manera, las mujeres podrían tener la opción de comenzar su emprendimiento, y no la necesidad de hacerlo, con el consiguiente efecto sobre los índices de pobreza: “La disminución de la pobreza puede reducir la *necesidad* para emprender e incrementar la *elección* de comenzar un emprendimiento”¹¹.

También se han encontrado investigaciones que analizan experiencias subjetivas de emprendedoras de necesidad en países en desarrollo. Díaz Calva (2019) realizó una etnografía para estudiar el empoderamiento de las mujeres afroecuatorianas del Valle del Chota a través del emprendimiento asociativo. En esa región de Ecuador se investigaron tres experiencias de asociatividad lideradas por mujeres afroecuatorianas: Grupo Artesanal Esperanza Negra, Hospedería Comunitaria “Doña Evita” y Asociación de Mujeres “Aroma Caliente”. La autora definió al empoderamiento como el paso del “no poder” al “poder”, el cual se manifiesta en distintas relaciones en los diferentes niveles de la sociedad. Se notan cambios en dos niveles: individual y colectivo. En el nivel individual, a pesar de que las tareas domésticas siguen siendo responsabilidad principal de las mujeres, se observa una creciente división o cooperación en las tareas. Llegar a estos cambios en las relaciones de poder con sus familias genera un aumento de la autoestima, lo que impacta a la vez en la toma de decisiones de la mujer dentro del grupo familiar. Además, la participación de la mujer en los ingresos familiares es otro aspecto saliente, como así también la división de las finanzas con su pareja. Estos indicadores de mayor poder individual son resultado en muchos casos de las capacitaciones recibidas, la participación en ferias, la interacción con turistas, entre otras actividades de las asociaciones. En relación con el nivel colectivo, la autora comenta que “esta toma de decisión les ha permitido pasar de lo privado a lo público” (p. 402), dado que van ocupando cargos en el espacio público, ya sea por la sola interacción con turistas hasta la ocupación de cargos en las asociaciones y la participación como voceras en medios de comunicación o en organismos públicos. No obstante, la incidencia política sigue siendo predominantemente masculina. Gracias a las diferentes actividades desarrolladas, las mujeres afroecuatorianas de la región son conscientes de sus habilidades y capacidad para transformar sus vidas.

¹¹ Traducción de la investigadora. Cita original: “Poverty reduction may decrease the need for entrepreneurship and increase the choice to pursue entrepreneurship.”

En relación con las dificultades para acceder al financiamiento, Criollo Yun y Romero Rivadeneira (2019) relataron la experiencia del Banco Grameen en Loja, Ecuador. Las microfinanzas se reconocen actualmente como una herramienta esencial en los programas de alivio de la pobreza, dado que se provee financiamiento a tasas de interés muy bajas. La experiencia del Grameen nace originalmente en Bangladesh, de la mano del profesor Yunus, quien desarrolla una investigación-acción para conocer las posibilidades de acceso a un sistema financiero viable para las familias pobres de las zonas rurales. Estuvo originalmente destinado a mujeres. El primer programa comenzó en 1976 en la Aldea de Jabra, y en 1983 se creó formalmente el Banco Grameen (que significa Banco de la Aldea en bengalí). El programa original, como así también la ampliación de estas experiencias, se orientaron a terminar con la explotación y abuso de prestamistas informales y poder promover posibilidades de autoempleo a través del financiamiento de bajo interés. Pero, además de la financiación, a través de estas iniciativas se promovió la asociación entre las emprendedoras, dado que “las personas organizadas pueden superar el aislamiento y marginación, estableciendo relaciones de intercambios, redes de cooperación...” (p. 441). La experiencia del Banco Grameen es conocida en todo el mundo y se ha replicado en diversos escenarios.

Uno de los artículos que ha realizado grandes aportes a la presente investigación es “Enterprise and Inequality: a study of Avon in South Africa”, de Scott, Dolan, Johnstone-Louis, Sudgen y Wu (2012). El artículo sostiene la idea de que el empoderamiento de las mujeres, especialmente el económico, se ha vuelto una estrategia importante para combatir la pobreza. Estos programas se enfocan en acciones positivas, tales como retención escolar femenina, programas de salud reproductiva, y programas de financiamiento para apoyar la bancarización de mujeres. En este marco, han sido vitales los programas de capacitación, que están enfocados en el desarrollo de habilidades. Otras organizaciones además han promovido el fortalecimiento de sistemas de distribución a partir de redes de emprendedoras (CARE Bangladesh Rural Sales Programme o Coca Cola). El objetivo de la investigación fue determinar si el apoyo de la firma Avon ha ayudado a que las mujeres salgan de la pobreza o que se empoderen de diferentes maneras (por ejemplo, adquiriendo habilidades para el mercado laboral o tomando más confianza en sí mismas). Las investigadoras usaron como marco teórico la teoría feminista. A pesar que son muchas las corrientes feministas, todas tienen el objetivo común de empoderar a las mujeres. La literatura académica sobre emprendedurismo de mujeres se enfoca principalmente en las formas de mejorar el desempeño financiero de estas emprendedoras. Pero un foco más directo y apropiado para el

feminismo sería establecer bajo qué circunstancias el emprendedurismo permite a las mujeres escapar o mitigar el “patriarcado”. En otras palabras, las investigadoras propusieron investigar si el emprendedurismo es emancipador. Para ello, estudiaron el caso de Avon en África en el marco de la teoría feminista pragmática. Esta rama del feminismo busca, como las otras ramas, el empoderamiento femenino, pero aprendiendo las lecciones de la economía de mercado para encontrar prácticas que puedan hacer aportes en un mundo con altos índices de pobreza y desigualdad de género a nivel mundial. El caso Avon demostró ser un aporte de prácticas con poder de emancipación femenina en democracias con economías de mercado. Se investigó entonces si ese caso podría replicarse en otros escenarios, como los contextos en los que convivían mujeres negras pobres en Sudáfrica. La diferencia entre ésta y otras investigaciones es que estudian el tema del empoderamiento femenino, pero no desde los lentes feministas, sino desde la teoría del emprendedurismo, concentrándose en aspectos como la capitalización, la capacitación, el mentoreo y el networking. El estudio se condujo durante 3 años (2007 a 2010) usando un diseño multi-métodos: *focus groups*, entrevistas, encuestas, visitas a los hogares y observación participante. Se entrevistó a los referentes de Avon, pero el grueso de la investigación se realizó a las representantes de Avon y sus clientes. Avon intenta cubrir los vacíos en el emprendedurismo proveyendo aportes a una gran variedad de necesidades: capitalización, capacitación y mentoría, desarrollo de redes sociales y motivación. Cuando una mujer se une a Avon, se vuelve parte de una red de agentes. Ella se suma a un equipo supervisado, y a la vez este equipos es parte de un grupo regional liderado por una gerente divisional que reporta a Avon Sudáfrica. Esta red provee capacitación y motivación, además de los productos y el material de marketing. La red Avon promueve nuevos reclutamientos mostrando un estereotipo de mujer emprendedora (“self-employed female role model”). La representante líder se transforma en una mentora, a cargo de la enseñanza del negocio, pero también se encarga de construir confianza, dando ánimos. Se le enseña a cada representante a identificar actividades diarias, semanales y mensuales para alcanzar objetivos medibles. Luego se mide su desempeño a través de planillas de metas semanales y llamados de seguimiento. Además de establecer objetivos de venta, también se establece la construcción de un “sueño” a seguir. Este sueño es parte de la cultura Avon. En las entrevistas, las mujeres afirmaron que su trabajo en Avon las ha transformado en un modelo a seguir para sus hijos, y les permitió alcanzar sueños y volverse autosuficiente. Además, Avon les ha brindado mejores habilidades interpersonales, como así también ganar respeto en sus familias y en la comunidad. El trabajo también ha tenido impacto en la relación con sus parejas, han sufrido experiencias difíciles por celos, dado que culturalmente no está

reconocido que una mujer gane su propio dinero. Más allá de ayudar a las mujeres, el trabajo en Avon demostró tener potencial para ayudar en la supervivencia familiar. No obstante, Avon debe enfrentar desafíos difíciles, como la falta de educación básica o de recursos materiales. A veces, las mujeres intentan sumarse a Avon, pero hay barreras como la cuota de registración o el conocimiento básico necesario para completar los formularios, como también la ausencia de documentos de identidad o dirección postal. En conclusión, los casos como Avon tienen múltiples impactos positivos, además de las ganancias financieras, pero es importante analizar si estos beneficios están aportando al empoderamiento de las mujeres.

En conclusión, los antecedentes académicos encontrados han estudiado el fenómeno de los emprendedores en contextos de vulnerabilidad socioeconómica, pero aún faltan más estudios que concretamente estudien cómo promover el desarrollo de estos emprendimientos. Específicamente, en relación a las mujeres, es importante generar investigaciones sobre casos que dejen lecciones a considerar en las políticas de promoción de emprendedoras de necesidad. El desarrollo de estos emprendimientos demuestran no sólo tener impacto en el nivel personal o familiar, sino que pueden ser modelos a seguir a nivel social y económico, aportando al desarrollo humano y productivo de una comunidad. Pero, para ello, es vital empezar a mirar estos emprendimientos como oportunidades de negocio, y no como mecanismos limitados de subsistencia. De lo contrario, el emprendimiento no podrá garantizar su sostenibilidad en el tiempo, con el consiguiente impacto negativo en la mujer, en la dinámica familiar y en la comunidad.

Investigaciones empíricas sobre capacitación en emprendedurismo

En relación a esta temática, se han encontrado investigaciones que analizan de forma general el estado de situación de la educación en emprendedurismo. Para mencionar algunos de ellos, Toca Torres (2010) escribió “Consideraciones para la formación en emprendimientos”. El artículo comienza describiendo que el emprendimiento es un tema que es desarrollado desde diversas ramas de la educación formal, se lo aborda desde una perspectiva multidisciplinaria en instituciones de educación básica y media (enfocándose en despertar la conciencia emprendedora), educación superior, centros de transferencia tecnológica, o incluso desde las empresas promoviendo el intraemprendedurismo y la innovación, o desde las políticas públicas para promover la actividad emprendedora. De

hecho, desde el Estado se diseñan dos tipos de políticas públicas: las políticas de emprendimientos, que buscan promover el surgimiento de nuevas empresas, y las políticas de innovación, que se orientan a la generación de nuevo conocimiento aplicado. Para ello el Estado implementa diferentes tipos de medidas, algunas generales, y otras más específicas relacionadas con trámites administrativos y exenciones fiscales. También suelen brindar asesoría y formación a emprendedores que estén iniciando su empresa o apoyo económico a través de capitales semilla o créditos. Por otro lado, las universidades han comenzado a tener un rol más activo, no sólo porque se encargan de transmitir y aplicar los conocimientos, sino porque también trabajan en la transferencia tecnológica del mismo a proyectos concretos. La autora toma varios trabajos para describir el escenario de la enseñanza en emprendedurismo en educación formal, especialmente en las universidades en el marco de las carreras de grado y posgrado. En el artículo se concluyó que, más allá de la inclusión de estas temáticas en programas formales de educación, el desafío de la educación en emprendimientos está en formar emprendedores capaces de tomar riesgos de manera consciente, de iniciar diferentes proyectos, de promover el cambio. Por lo tanto, esta formación “deberá fundamentarse en motivadores diferentes a la necesidad, la supervivencia económica o la generación de riqueza”.

Otras investigaciones se han concentrado en el impacto que genera la capacitación en emprendimientos. Por ejemplo, Cárdenas, Guzman, Sanchez y Vanegas (2014) explican que la mayoría de las investigaciones en emprendedurismo se concentran en la descripción de la figura del emprendedor o en los determinantes que conducen al emprendimiento, pero son pocos los estudios que han analizado el impacto del emprendedurismo, más allá del que tiene de manera evidente en el empleo y los resultados económicos. Son muchas las acciones que toman los gobiernos para fomentar el emprendedurismo, tales como políticas de fomento de culturas emprendedoras, asesoramiento, financiamiento, políticas de transferencia de tecnología que vinculen universidad-emprendedor-sector productivo. Además han crecido otras instituciones que se ofrecen como incubadoras de emprendimientos nacientes. Y todas estas acciones acompañadas por actividades de formación. Dados los recursos destinados al emprendedurismo, es manifiesta la necesidad de estudiar los resultados e impactos de todas estas acciones. El objetivo de esta investigación, titulada “¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo”, ha sido mostrar para qué sirve y qué genera el fomento al emprendimiento, en el contexto del Parque Industrial de Medellín (Colombia). Los autores utilizaron como marco teórico a Bourdieu y

Coleman para explicar que la estratificación de las personas y las posibilidades de logro no sólo depende de cuánto se gana o se gasta (capital económico), sino también de cuánto se sabe (capital humano) y a quién se conoce (capital social). Desarrollan entonces un instrumento teórico en base a esta idea para averiguar sobre qué capital tiene impacto la formación de un emprendedor. Se plantea como hipótesis inicial que la formación en emprendedurismo:

- Tiene impacto sobre el capital económico porque promueve la creación de empresas y acumulación de riqueza.
- Estimula el crecimiento intelectual de las personas y despierta el interés por conocer más y seguir capacitándose.
- Fortalece el liderazgo y la capacidad de decidir sobre el entorno.
- Crea confianza, por lo que aumenta la asociatividad y las redes sociales.
- Promueve la solidaridad entre las personas.
- Promueve la felicidad entre las personas.

Los autores diseñaron un cuestionario con preguntas cerradas para conocer los comportamientos de aquellos que recibieron formación en emprendedurismo entre 2008 y 2010, utilizando indicadores de capital humano, económico, político, solidaridad, felicidad y capital social. Entre los resultados se encontró que las personas formadas en emprendedurismo:

- No necesariamente tuvieron mayores ingresos, pero sí mayores gastos e hicieron más inversiones, por lo que no se crea más riqueza.
- Promueven que los participantes sigan capacitándose.
- Adquieren capacidad para influenciar y son reconocidos en su entorno.
- Crean nuevos contactos, y esta confianza tiene impacto en la negociación y la colaboración.
- No conduce necesariamente a aumento en la solidaridad entre las personas, esto quizás se debe a que la capacitación se enfoca más en la figura individual del emprendedor, y no en valores colectivos.
- No conduce necesariamente a personas más felices o al aumento de la satisfacción laboral.

Los autores concluyeron que, más allá de pensar a la cultura emprendedora como un bien en sí mismo, es importante conocer los impactos que genera en el contexto general.

En la misma línea, Santana Dominguez, Ballestero Rodríguez y Domínguez Falcón (2019) escriben “Metodologías didácticas y resultados de la formación para el emprendimiento: una aproximación teórica”. En esta investigación, los autores parten de la laguna de información que existe sobre el impacto de la formación en emprendedurismo en la generación de más y mejores emprendedores. Parte de esta laguna también se debe a la diversidad propia del concepto de emprendedurismo, lo que afecta la definición de cuáles serían las mejores prácticas didácticas. De acuerdo con la revisión bibliográfica que realizan los autores, afirman que la literatura en educación emprendedora se centró en el nivel universitario. Se basaron principalmente en el trabajo de Hagg y Gabrielsson (2019), quienes llegaron a la conclusión que la educación en emprendedurismo tiene muy baja legitimidad académica. Teóricamente toman a Ilonen y Heinone (2018) para explicar las posibles áreas de resultados sobre las que tiene impacto una capacitación: cognitivos (conocimientos y habilidades adquiridos, que permiten una base para generación de nuevo conocimiento), afectivos (creencias, actitudes, deseos) y psicomotores (aspectos emocionales). De acuerdo con las diferentes teorías didácticas sobre emprendedurismo, se sugirieron como mejores prácticas aquellas que reflexionen sobre la acción del formado, centrándose en los sistemas cognitivos y de creencias, y con carácter colaborativo y experiencial. De aquí la literatura distingue dos tipos de formación: una tradicional (orientada a los conocimientos y competencias sobre el plan de negocios cuando la idea ya existe) y otra más contemporánea (relacionada con metodologías para emprender, tales como *Design Thinking*, *CANVAS*, *Lean start-up*). En el estudio que realizan evalúan 3 programas regionales de emprendedurismo de carácter no académico, que tienen el propósito que los participantes concreten sus ideas. La investigación se realiza estudiando las páginas web y bases de convocatorias. Los programas se asemejan en cuanto los contenidos y la metodología de corte teórico práctico, incluyendo charlas, asesoramientos personalizados y espacios de interacción entre los emprendedores. Los contextos de aprendizaje se dan en espacios de *coworking* e incubación. No obstante, en el diseño de los programas no se evidencian consideraciones sobre la transferencia de la formación o sobre la medición posterior de resultados.

También se han encontrado estudios que analizan la relación entre capacitación y género. Todas estas investigación plantean que dado que existen diferencias personales y contextuales para el desarrollo de los emprendimientos liderados por hombres o por mujeres, la capacitación debe considerar esta diversidad para poder alcanzar sus objetivos. Sánchez Torné, García Río y Baena-Luna (2019) plantearon que el género es un elemento

diferenciador que debe ser considerado a la hora de planificar un programa de educación en emprendedurismo. Para probar esta hipótesis, se realizó una encuesta a alumnos de la materia Políticas de Desarrollo Local de la Licenciatura de Relaciones Laborales y Recursos Humanos de la Universidad de Sevilla entre 2012 y 2019. El cuestionario se concentró en los factores que influyen a los alumnos para iniciar una nueva empresa y si tienen modelos de referencia. Los factores se agruparon en tres categorías: percepción de deseabilidad, percepción de viabilidad y propensión a actuar. En las respuestas se encontraron diferencias entre hombres y mujeres, dado que las mujeres se ven influenciadas, a la hora de comenzar un emprendimiento, por la capacidad para desarrollar nuevos productos y el entusiasmo en la tarea. Entre los hombres, en cambio, influyen más los modelos cercanos de referencia y la habilidad para tomar decisiones. Los resultados mostraron diferencias en la valoración del emprendimiento según el género. La formación en emprendedurismo, según los autores, no influye directamente en la creación de emprendimientos, sino en la valoración sobre los conocimientos necesarios para ello. En síntesis, es importante que se tenga en cuenta la diferencia de valoraciones entre los géneros para la planificación de la educación emprendedora.

Meyer y Hamilton (2020) parten de la importancia creciente que están teniendo los emprendimientos de mujeres como contribuyentes clave al crecimiento económico. La investigación se sitúa en Sudáfrica y compara dos grupos de emprendedoras: un grupo que recibió capacitación sobre emprendimientos y otro grupo que no recibió. Analizaron entonces las diferencias según tipos de motivaciones, la intención de sostener el emprendimiento, la intención de hacer crecer el emprendimiento, y las actitudes hacia el negocio. De acuerdo con los datos provistos por GEM en 2017/2018, en Sudáfrica los hombres suelen generar emprendimientos por oportunidad y tienen intención de hacerlo crecer, mientras que las mujeres lo hacen por necesidad y no tienen como principal objetivo el crecimiento del negocio. Estas diferencias entre hombres y mujeres se deben a diferentes causas, como por ejemplo motivación, apoyo gubernamental, educación y actitudes personales. Las mujeres sudafricanas enfrentan diferentes desafíos al entrar en el mundo emprendedor, tales como desempleo, inequidad de género y falta de competencias emprendedoras. Los resultados evidencian que las mujeres que recibieron entrenamiento en competencias emprendedoras muestran diferencias significativas en relación con las motivaciones externas y la intención de crecimiento del negocio, entre otros. No se encontraron diferencias significativas en los factores de motivación interna, intención de permanecer en el negocio o actitudes. Estos

factores aparentemente no se ven afectados por la capacitación, sino por otras variables, como podrían ser el contexto general o antecedentes en emprendimientos (por ejemplo, tener emprendedores conocidos). Esta investigación arroja luz sobre los aspectos en los que tienen impacto la capacitación en emprendimientos, dado que no es la única herramienta necesaria para ayudar a emprendedores de necesidad.

Otras investigaciones además desarrollan de manera más detallada qué diferencias son necesarias en la planificación de las capacitaciones dictadas específicamente a emprendedoras. Brixiovam Kangoye y Said (2019) se concentran en la importancia de las habilidades no cognitivas en su artículo “Training, human capital, and gender gaps in entrepreneurial performance”. En un contexto de incertidumbre global, los gobiernos están invirtiendo en emprendimientos inclusivos para poder estimular el crecimiento, dado que los emprendimientos son uno de los principales motores de creación de puestos de trabajo en los países emergentes. Los autores realizan una exhaustiva búsqueda bibliográfica sobre esta temática y concluyen que la investigación en emprendimientos se distribuye en 3 grandes tópicos: ambiente institucional, factores sociológicos y características del emprendedor. Hay algunos estudios sobre la relación entre intervenciones en capital humano y el desempeño emprendedor, y se encontraron pocas investigaciones específicas sobre el impacto de la capacitación de habilidades no cognitivas en la efectividad del emprendedor. Los autores citan a Lundberg para comentar la importancia de estas habilidades no cognitivas en las capacitaciones, dado que las mismas promueven el desempeño cognitivo y los resultados económicos. La investigación justamente analiza la inclusión de habilidades no cognitivas en formación de emprendedores en el contexto de países emergentes en los que existe inequidad de género, dado que las mujeres comienzan sus negocios con menos educación, menos experiencia laboral y menos participación en las redes profesionales. Además, las mujeres suelen tener menos formación técnica y menor nivel de confianza sobre sus habilidades emprendedoras. El estudio se llevó a cabo en Eswatini (Suazilandia), África, país con un alto porcentaje de desempleo femenino. En dicho lugar, las capacitaciones contrastan con las implementadas en otros países africanos, dado que incluyeron habilidades técnicas y también interpersonales. El paper tiene como hipótesis que las mujeres emprendedoras comienzan sus emprendimientos con menos habilidades y mayores costos de oportunidad que los hombres, lo que incrementa los costos de *start-up*. Los hallazgos sugirieron que se debería considerar en las políticas públicas el fortalecimiento y diseño a medida de los entrenamientos en emprendedurismo, prestando atención a las diferencias en formación que requieren hombres y

mujeres. En economías emergentes, en los que hay menores niveles de educación, hay mayores emprendimientos de necesidad. Además, las mujeres tienen menor acceso a la formación y, por otro lado, la misma se basa en aspectos técnicos del plan de negocios, pero hay poca inclusión de otras temáticas como *networking*, comunicación o construcción de confianza. De hecho, en los casos de mujeres que han accedido a educación terciaria (en la cual existe una combinación entre habilidades técnicas e interpersonales), hubo un impacto directo en el crecimiento del negocio. En conclusión, en la investigación se comprobó que los programas de educación emprendedora tiene que estar planificados de acuerdo al público e incluir habilidades no cognitivas para que realmente exista un impacto en el negocio.

En la misma línea, Siba (2019) escribe “Empowering women entrepreneurs in developing countries. Why current programs fall short”. La investigadora afirmó que los programas de capacitación en emprendimientos de mujeres sólo serán realmente transformacionales si incluyen aspectos financieros y del capital humano, pero también limitaciones psicológicas y sociales que experimentan las mujeres. Para demostrar esta hipótesis presentaron determinadas intervenciones de capacitación. Por ejemplo, a partir de la experiencia de dos programas (uno en Uganda sobre financiamiento llevado a cabo por el Banco Mundial¹², y otro en Tanzania sobre ahorros¹³) se encontró que tenían mayor impacto en hombres que en mujeres, por lo que este último grupo requiere de otro tipo de ayuda. Por el contrario, otro programa llevado a cabo en Nicaragua sobre gestión de emprendimientos familiares¹⁴ tuvo más impacto en las mujeres, dado que incluía, además de las habilidades técnicas, otras relacionadas con *networking* y digitalización. La investigadora toma a la antropóloga Cornwall para proponer dos elementos de transformación: cambios en el *mindset* de la emprendedora para que la saque de posiciones de subordinación, y cambios culturales sobre género y poder. Para el primer elemento, se comentó la experiencia de una iniciativa en Togo llevada a cabo por World Bank Gender Innovation Lab¹⁵, en el que se ofreció una formación centrada en *mindset* que incluía innovación, orientación a objetivos, búsqueda de nuevas oportunidades. El programa demostró tener impacto no sólo en el negocio, sino también en el poder de iniciativa de las mujeres. En relación al segundo elemento, un estudio

¹² Título del programa: “Start and improve your business”. Lugar: Tanzania. Año: 2018. Destinatario: dueños de emprendimientos de bajos ingresos (hombre y mujeres). Para más información, Siba (2019).

¹³ Título del programa: “Business Women Connect”. Lugar: Tanzania. Año: 2018. Destinatario: microempendedoras. Para más información, Siba (2019).

¹⁴ Título del programa: “Small Business of the Family Economy”. Lugar: Nicaragua. Año: 2018. Destinatario: dueños de emprendimientos familiares. Para más información, Siba (2019).

¹⁵ Título del programa: “Personal Initiative Training Program”. Lugar: Togo. Año: 2018. Destinatario: microempendedoras. Para más información, Siba (2019).

en Kenia (Berge L., K. Bjorvatn y B. Tungodden 2012, en Siba 2019) mostró que ampliar el acceso para mujeres a cajas de ahorro en bancos tiene un impacto positivo en ahorros, inversión en el negocio y consumo personal, pero esto generaba a la vez un efecto negativo en la dinámica de pareja, dado que los hombres dejaban de ayudar a las mujeres si veían un mayor crecimiento de los emprendimientos. Por lo tanto, los entrenamientos no sólo se tienen que enfocar en habilidades técnicas, sino también en habilidades personales (“life skills”), tal como se muestra en el caso de la formación ofrecida a los clientes del banco de microcréditos FINCA-Perú¹⁶, en el cual se incluyeron también aspectos relacionados con la separación de ingresos entre hogar y negocio.

Por último, es importante hacer mención al trabajo de Oxfam Value for Women, “Not strictly business: improving women’s entrepreneurship through soft-skills training and engagement of men” (Ruback, D., 2016), dado que incluye una visión holística sobre las necesidades de capacitación en emprendedoras de necesidad. El informe comienza afirmando que las capacitaciones para mujeres emprendedoras tienen que incluir espacios de reflexión sobre la relación entre familia y emprendimiento y pensar, en base a estas dinámicas, cómo pueden ayudar los diferentes miembros de la familia a su negocio. Para ello, los entrenamientos deberían combinar diferentes técnicas, tales como mejora de las habilidades en gestión del emprendimiento, habilidades blandas como liderazgo o toma de decisiones, aprendizaje entre pares y coaching personalizado. Incluso recomiendan incluir a los hombres en algunas oportunidades, para poder trabajar en aspectos compartidos como la división de tareas dentro del hogar o planificación conjunta de los ingresos. Las parejas tienen que convertirse en participantes activos y aliados en el desarrollo de un emprendimiento liderado por mujeres. Estas ideas han formado parte de diferentes movimientos sociales, como “nuevas masculinidades” en América Latina, o #HeForShe promovido por UN Women. Tener a los hombres como aliados del emprendimiento le permitiría a las mujeres superar algunas barreras de género, tales como compartir el trabajo doméstico, aumentar las redes de contactos o acceder a sectores que son tradicionalmente masculinos (como la construcción o la ingeniería). Este enfoque holístico de las capacitaciones para emprendedoras fue puesto en práctica en Guatemala con el programa Oxfam’s Women in Small Enterprise (WISE). El contexto en el cual se dictó presentó desafíos tales como ausencia de toma de decisión de las emprendedoras, presión de sus hogares e interferencia de sus esposos. Se desarrolló entonces

¹⁶ Título del programa: “FINCA”. Lugar: Perú. Año: 2011. Destinatario: Microempreendedoras clientes del banco de microcrédito. Para más información, Siba (2019).

una caja de herramientas, incluyendo habilidades técnicas, blandas, y haciendo partícipes a los hombres (padre, esposo o hijo de la participante) en algunos espacios para que juntos puedan entender la necesidad de equidad y los beneficios de los emprendimientos de las mujeres. A los hombres se los incluyó en sesiones sólo dirigidas a ellos, y otras compartidas con las mujeres. Otra consideración importante es que los facilitadores comprendan la cultura del lugar y los valores que rigen.

En conclusión, a partir de los trabajos presentados sobre capacitación y emprendedurismo, se ha demostrado que es esencial considerar en la planificación de la formación las diferencias que se dan entre hombres y mujeres, dado que existen factores psicológicos y culturales entre los géneros que actúan como facilitadores u obstáculos para el desarrollo del negocio. Asimismo, es importante tener en cuenta que la formación tiene un impacto que supera al desempeño del negocio en sí mismo, su efecto se extiende al interior de la persona como así también a la comunidad cercana. De hecho, los espacios de formación se pueden convertir en verdaderas oportunidades de transformación micro y macrosocial.

Capítulo 6: Contexto conceptual - Teoría general y sustantiva

La presente investigación ha sido enmarcada desde el enfoque del *Management* Estratégico. Dado que el objetivo se orienta a conocer cuáles son los factores críticos para lograr un desarrollo sustentable del negocio del emprendedor de necesidad, se consideró que los marcos teóricos de la Estrategia Corporativa son más atinados para comprender la situación actual y posibilidades de las emprendedoras del Barrio 31.

El presente capítulo presentará en principio como teoría general los principales aspectos a considerar sobre Estrategia Corporativa. Luego, como teoría sustantiva, se desarrollará la teoría sobre Emprendedurismo. Se complementará el análisis desde la perspectiva de la Psicología de la Intervención, dado que se afirma como supuesto inicial que el desarrollo sustentable de un emprendimiento que nace por necesidad requiere principalmente del empoderamiento de su fundador. Por último, se hace referencia a los principales lineamientos teóricos sobre Educación en Emprendedurismo.

Estrategia de negocio: la necesidad de diferenciación

El concepto de estrategia ha sido definido por múltiples autores de la literatura del *Management*. Se trata de un concepto multívoco, tal como demuestra Chiavenatto (2017) al reunir las diferentes definiciones de esta palabra:

- La estrategia como definición de un plan estratégico, de un mapa a seguir por el líder.
- La estrategia como comportamiento político, como dinámica de asignación de recursos escasos de acuerdo con la configuración de poder.
- La estrategia como comportamiento de ajuste y adaptación al entorno.
- La estrategia como un comportamiento orientado hacia el futuro.
- La estrategia como juego competitivo.
- La estrategia como pauta de conducta para alcanzar la misión y la visión.

Hay una conocida frase de Peter Drucker que afirma que “sin una brújula, un barco no encontraría su puerto ni sería capaz de estimar el tiempo requerido para llegar allí”. En síntesis, la estrategia tiene que ser la brújula de todo emprendedor.

Collis y Rukstad (2008) describen que la estrategia se conforma a partir de tres componentes críticos: (1) el objetivo, la meta a alcanzar en una determinada ventana de tiempo; (2) el destinatario; y (3) la ventaja competitiva. Este último elemento es la esencia de la estrategia, dado que define, desde una mirada externa, la razón por la cual el destinatario compra a uno y no a otro; y desde una visión interna, define qué tipos de actividades necesitan alinearse para poder entregar la propuesta de valor. En la misma línea, Porter (1996) asevera que una compañía sólo puede superar a sus competidores cuando logra establecer una diferencia con ellos. La estrategia entonces supera al concepto de eficacia operativa (prácticas para realizar mejor las actividades), dado que implica comportarse de manera diferente a los competidores: “La estrategia es la creación de una posición única y valorada, incluyendo diferentes tipos de actividades”¹⁷ (p. 68). La diferenciación del producto proviene no sólo de la cadena del valor del producto, sino también de la cadena de valor del consumidor, lo que implica analizar el valor que el comprador le da al producto (en términos financieros, de tiempo y conveniencia). Porter realiza 5 preguntas básicas que todo emprendimiento debe hacerse para reconectarse con su estrategia y encontrar qué la hace única:

- ¿Cuál de nuestros productos o servicios son los más distintivos?
- ¿Cuál de nuestros productos o servicios son los más rentables?
- ¿Cuál de nuestros clientes son los más satisfechos?
- ¿Cuál de nuestros clientes, canales u ocasiones de compra son las más rentables?
- ¿Cuál de nuestras actividades en la cadena de valor es la más diferente y efectiva?

El concepto de diferenciación también fue tratado por Kim y Mauborgne (2004) a partir de la estrategia del océano rojo y océano azul. La clave de toda empresa exitosa es convertir a su competencia en irrelevante. Los océanos rojos hacen referencia a aquellas compañías cuya estrategia se basa en adquirir una mayor parte del mercado en detrimento de sus competidores, dado que las fronteras del mercado están limitadas. Por lo tanto, a mayor

¹⁷ Traducción de la investigadora. Cita original: “Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities”

competencia, más difícil serán las posibilidades de crecimiento: “Los productos se transforman en commodities, y el crecimiento de la competencia tiñe las aguas con sangre roja”¹⁸ (p. 2). Si un producto se *commoditiza*, entonces el comprador sólo basará su decisión en precio. En cambio, los océanos azules crean un nuevo espacio en el mercado que no tiene competencia. Los autores además plantean algunos principios básicos de la estrategia de los océanos azules. Entre ellos mencionan que no toda estrategia de océanos azul está relacionada con la innovación tecnológica (a veces se puede incluir, pero no es un factor determinante), sino que se relaciona más con la creación de marcas.

Pero, además de la diferenciación de su producto, un empresario o emprendedor también debe concentrarse en las fuerzas que estructuran el sector en el cual se mueven. Porter (2008) afirma que hay cinco fuerzas que dan forma a un sector productivo y que es necesario considerar a la hora de planificar la propia estrategia: “defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia” (p. 2). Estas fuerzas son:

1. **Amenaza de entrada:** La entrada de nuevos oferentes necesariamente implica la entrada de nuevas capacidades y ambición de adquisición de parte del mercado, impactos sobre los costos, beneficios e inversión. El autor nombra además una serie de barreras de entrada que se convierten en beneficios para las empresas que ya están en el mercado, a saber:
 - Economías de escala por el lado de la oferta.
 - Beneficios de escala por el lado de la demanda.
 - Costos para el cliente por cambiar de proveedor.
 - Necesidad de altas inversiones en capital.
 - Ventajas de los actores establecidos más allá del tamaño a partir de la propiedad de determinada tecnología, acceso a mejores materias prima, cobertura geográfica, marcas reconocidas, experiencia acumulada, entre otras.
 - Acceso desigual a los canales de distribución.
 - Políticas gubernamentales restrictivas.
 - Represalias esperadas, como la reacción de los actores establecidos.

¹⁸ Traducción de la investigadora. Cita original: “Products turn into commodities, and increasing competition turns the water bloody”.

2. **Poder de los proveedores:** Los proveedores siempre tratarán de transferir la mayor parte de los costos a los participantes.
3. **Poder de los compradores:** Los compradores poderosos pueden presionar a los participantes del sector a bajar los precios, a aumentar la calidad o incluso a potenciar el enfrentamiento entre competidores.
4. **Amenaza de los sustitutos:** Un producto sustituto es una amenaza dado que el comprador lo puede reemplazar fácilmente por otro producto similar que cumpla la misma función.
5. **Rivalidad entre los competidores existentes:** Esta rivalidad se puede evidenciar en una puja de precios a la baja, publicidad, mejoramiento del servicio. El impacto de esta rivalidad sobre la rentabilidad va a depender de la intensidad de la rivalidad, analizada según la cantidad y el tipo de rivales o las posibilidades de crecimiento del sector.

Estas cinco fuerzas moldean la estrategia dado que cada empresa está contextualizada en un determinado sector, son datos con los que los empresarios deben jugar para poder sobrevivir y crecer en un espacio. En este contexto, la estrategia de diferenciación asume un rol esencial. Pero ¿qué características propias tiene un emprendedor en comparación con otras compañías?

Emprendedores y emprendimientos

La definición de emprendedor ha sido debatida por múltiples autores, tal como describen Alean Pico *et al* (2017). Ya en el siglo XVIII Cantillon definía al mismo en base a la toma de riesgo y manejo de la incertidumbre. Para Say, en el siglo XIX, el emprendedor es quien comprende el mercado para pensar una estrategia de venta de su producto. En 1921 Knight se enfocó en el juego con la incertidumbre para encontrar oportunidades. Drucker, en la década de 1980, pone en primer plano la mirada innovadora para descubrir nuevas oportunidades. Castiblanco Moreno (2018), retomando a Formichella y en línea con Drucker, rescata la figura del emprendedor como la persona que tiene la potencialidad para crear o dar un uso distinto a algo existente. Pero agrega, además de la función económica, la función social del emprendedor, a quien considera el motor de la sociedad por su capacidad de innovación y de escucha de las necesidades de la sociedad.

Toca Torres (2010), tomando a Bent-Goodiey (2002, en Toca Torres 2010), logra sintetizar la definición del verbo “emprender” en la acción de “vincular oportunidades con recursos disponibles”, y lo amplía luego considerando a Bratnicki (2005, en Toca Torres 2010), para quien, además de las oportunidades, son necesarias acciones que incluyen cambiar hábitos de trabajo o de vida, movilizar los recursos, poner en acción ideas, entre otros. Por lo tanto, al poner el foco en el verbo “emprender” más que en el sustantivo “emprendedor”, se hace referencia a un *networking* que es influenciado por diversas causas que incluyen personas, oportunidades y acciones.

Alean Pico *et al* (2017) también estudia las perspectivas de la figura del emprendedor:

- **Perspectiva económica:** el emprendedor es un factor de producción, junto con la tierra, el trabajo (la mano de obra) y el capital, por lo que son los encargados de innovar y promover el desarrollo económico.
- **Perspectiva psicológica:** el emprendedor tiene capacidades distintivas en relación con el cambio, la creación y la innovación.
- **Perspectiva institucional:** el emprendedor como parte del entramado de interacciones humanas.
- **Perspectiva del desarrollo humano:** el emprendedor como estrategia para lograr, en el marco del pensamiento de Amartya Sen, una subsistencia mínima económica, para entonces poder garantizar las libertades sociales, políticas y culturales.

Ahora bien, más allá de la persona del emprendedor, el mismo está inserto en un sistema. Amorós Espinosa y Pizarro Stiepoviae (2006) explican este sistema de acuerdo con el modelo de Gartner, quien define cuatro dimensiones de análisis:

- **Individuo:** características del emprendedor. Son muchos los estudios sobre las características personales del emprendedor. Briseño García *et al* (2016) sintetizan las características generales de los emprendedores según Alcaraz, Hellriegel *et al* y Lambin y Kuehl, haciendo mención a la autoconfianza (en sí mismos y en la idea del negocio), pasión por el negocio, necesidad de logro, manejo de riesgos, iniciativa y tolerancia al cambio, el cual es visto como oportunidad.
- **Organización:** modelo de negocio.
- **Proceso previo:** antecedentes del negocio.

- **Medio ambiente:** factores que refieren a determinantes externos que condicionan y requieren adaptación, eligiendo la mejor combinación de los recursos escasos.

Alean Pico *et al* (2017) también retoma a Gartner y explica que las diferentes dimensiones interactúan y tienen que ser comprendidas en su conjunto, sin excluir ninguna.

En relación con estas dimensiones, gran parte de la literatura académica sobre emprendedurismo menciona la importancia de las redes como factor necesario para el desarrollo de emprendedores. Las redes son consideradas en la presente investigación como una quinta dimensión de análisis, la cual estudia las dinámicas relacionales. El informe global 2019/2020 del GEM (2020) identifica como un factor esencial para la promoción del emprendedurismo el acceso a redes de emprendedores. De hecho, en el informe GEM (2019) sobre emprendimiento de mujeres, se afirma que los ecosistemas influyen en la TEA (proporción de personas entre 18-64 involucradas en un emprendimiento en etapa temprana) a través de factores culturales, acceso a financiamiento, capital humano, mercados y soporte de infraestructura. Además, los ecosistemas tienen una relación positiva con la percepción de oportunidades de negocio de potenciales emprendedores. McAdams, Harrison y Leitch (2017) definen la categoría de ecosistema emprendedor en base a tres aspectos diferenciales: el rol del contexto social en promover o restringir la actividad emprendedora, la influencia en el emprendedor (más que en el emprendimiento) del ambiente de negocios externo y, por último, el rol de los emprendedores en crear, mantener y desarrollar el ecosistema, y no simplemente responder a las presiones u oportunidades que brinda el mismo. Asimismo, estos autores explican que un ecosistema emprendedor inclusivo y saludable debería cumplir con cuatro requisitos: densidad (cantidad de personas comprometidas con sus emprendimientos), fluidez (incluyendo flujos de población, cambios en el mercado laboral y crecimiento de los emprendimientos), conectividad (evidenciado en la existencia de acuerdos) y diversidad de oportunidades

No obstante, los emprendedores comparten características generales, pero también presentan diferencias. Una de las clasificaciones más utilizadas (y presentadas anteriormente en los antecedentes empíricos), es la de emprendedores de oportunidad y de necesidad. Bayart y Saleilles (2019) describen a los emprendedores de oportunidad como aquellos individuos que son atraídos por un negocio, por esta razón se los llama “pull motivations”. Díaz de León y Cancino (2014) subclasifican este grupo entre los emprendedores dinámicos y los de estilo

de vida. Los primeros surgen en general en contextos desarrollados y basan sus ideas principalmente en la innovación. En cambio, los emprendedores por estilo de vida, quienes pueden considerarse incluso como un tercer grupo, tienen un negocio con menos crecimiento de capital económico, pero con mucho foco en el crecimiento del capital social, son ideas sostenibles en el largo plazo.

En cambio, los emprendedores por necesidad comienzan su negocio por falta de otras opciones (Bayart C. y S. Saleilles, 2019). Es decir, no es una decisión propia, sino que un escenario hostil los obliga: “Estar en una situación de desempleo, de un empleo precario o vulnerable es una precondition para que una persona se convierta en emprendedor por necesidad, pero no es condición suficiente...” (Álvarez Souza 2019: p. 6). Se los conoce por “push motivations”, porque son empujados a emprender. En general, les falta preparación y sólo responden a sus necesidades (Bayart C. y S. Saleilles, 2019). En un informe de la CAF Banco de Desarrollo de América Latina de 2013 (Castiblanco Moreno S.E., 2018) se afirma que en América Latina los emprendedores surgen más por falta de oportunidades en el sector formal que por una idea innovadora y rentable. Es decir, se asemeja a estos emprendedores con trabajadores asalariados informales, caracterizados por bajos ingresos, bajo nivel educativo, baja calidad de vivienda y baja inclusión financiera. Hay un gran debate sobre el aporte de los emprendedores de necesidad al crecimiento económico (Díaz de León D. y C.A. Cancino, 2014). Hay autores que los consideran una oportunidad en momentos de recesión, y hay otros que consideran que no hacen ningún aporte al desarrollo económico, son sólo estrategias de supervivencia para mantener una familia sin otra alternativa mejor: “el emprendedor por necesidad parte de lo que está en capacidad de ofrecer, sin estudiar lo que necesita el mercado y no analiza la competencia ni incorpora el emprendimiento en su plan de vida” (Fueh 2014, en Díaz de León D. y C.A. Cancino 2014).

Esta clasificación entre emprendedores de necesidad y oportunidad ha sido criticada. Por ejemplo, Fairlie y Fossen (2019) observan que la pregunta que se realiza en el marco del GEM para analizar esta distinción es “¿Estás involucrado en este emprendimiento para tomar ventaja de determinadas oportunidades de mercado o porque no tenés otras elecciones de trabajo?”. Esta interrogación responde a una percepción subjetiva que puede estar influenciada por el éxito posterior del negocio o, como explican Bayart y Saleilles (2019), por no querer admitir pertenecer a esta categoría para no subestimarse. Además, Fairlie y Fossen (2019) afirman que las motivaciones cambian a través del tiempo y es posible que un emprendimiento nazca como necesidad y evolucione a oportunidad en el proceso de

desarrollo. Asimismo, la realidad no es tan dicotómica, y en general las motivaciones tienen algo de necesidad y de oportunidad.

Tobías *et al* (2013) llama a superar las investigaciones que analizan la clasificación entre emprendedores, enfocándose más en el rol transformacional y su capacidad para generar valor económica y social. Desde este enfoque, el emprendedurismo es estudiado como una red de mecanismos sociales en el que están involucrados múltiples actores: “emprender pone en el centro de la escena a las acciones emprendedoras”¹⁹. En este contexto, el emprendedurismo sólo tiene poder transformacional si se trabajan en simultáneo acciones por el cambio económico y social.

Mujer y emprendedurismo

Los estudios de la mujer emprendedora surgen frente a la dificultad social de concebir a la mujer como líder de un negocio, dado que el rol femenino construido socialmente se relaciona más con el cuidado del hogar: “La barrera cultural impide que la población conciba a las mujeres como capaces de dirigir sus propios negocios y las inhibe de iniciar proyectos empresariales” (Castiblanco Moreno S.E., 2013). Briseño García *et al* (2016) explican que las emprendedoras tienen un objetivo económico, pero también se proponen ayudar a otros, como su familia o la comunidad. En la misma línea, Hanson (Castiblanco Moreno S.E., 2013) explica que las mujeres emprendedoras generan cambios individuales y sociales: “Estos cambios se concentran en la transformación de las ideas preconcebidas sobre el género, la medición del éxito empresarial en términos del bienestar colectivo y la mentoría a otras mujeres empresarias”. Castiblanco Moreno (2013) retoma a Heller para explicar que en América Latina el inicio de un emprendimiento por parte de una mujer se relaciona con la generación de ingresos propios, pero también con la búsqueda de flexibilidad horaria compatible con la vida familiar. Por lo tanto, pesan más los factores “push” como falta de ingresos, insatisfacción con trabajos anteriores, dificultad para encontrar trabajo o flexibilidad horaria.

Ahora bien, más allá de la “visión romántica” del emprendedurismo femenino, que no es objeto de estudio de la presente investigación, las mujeres deben enfrentarse a diversas

¹⁹ Traducción de la investigadora. Cita original: “entrepreneurship puts entrepreneurial actions into the foreground”

barreras para el desarrollo de sus emprendimientos. Briseño García *et al* (2016) mencionan a los deberes familiares, la falta de financiamiento, el bajo impacto de las políticas públicas o la ausencia de redes de contacto. Además, las investigadoras comentan que en ambientes conservadores se suman las inseguridades personales y sociales, lo que se traduce en falta de financiamiento por parte de la familia, la banca y la comunidad. Castiblanco Moreno (2013) coincide al describir los principales factores que influyen a los emprendimientos femeninos: influencias anteriores (familiares, de habilidad y conocimientos), organización incubadora (naturaleza de la empresa) y factores ambientales (condiciones económicas, acceso al financiamiento, servicio soporte).

En síntesis, y tal como se concluye en un estudio realizado en 2010 para América Latina por la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA) (Guerrero Ramos L., E. L. Gómez Gutiérrez y M. del C. Armenteros Acosta, 2014), la mayoría de las mujeres emprenden por necesidad y el mayor desafío es conciliar familia y trabajo. En este marco, las políticas de apoyo a las emprendedoras deben enfocarse en las condiciones necesarias para que evolucionen de necesidad a oportunidad, y se garantice su sostenibilidad en el tiempo, trabajando en el empoderamiento de las mujeres en un doble nivel: personal y social.

Sobre empoderamiento, mujeres y emprendimiento

El concepto de empoderamiento (*empowerment*) ha sido desarrollado desde la Psicología Comunitaria, rama de la disciplina que entiende que el concepto de salud (tanto física como mental) es esencial para entender la calidad de vida, incluso abarcando sus aspectos sociales, políticos y económicos. El objetivo de este apartado será introducir los principales temas relacionados con empoderamiento económico, dado que es un concepto subyacente al desarrollo de los emprendimientos de necesidad a cargo de mujeres en situación de vulnerabilidad socioeconómica. Para esto nos basaremos en el estudio que han realizado Estévez López, Jimenez Gutiérrez y Musiti Ochoa (2011) sobre “*Empowerment* y desarrollo comunitario”.

Empoderamiento hace referencia a la acción de otorgar poder de decisión a personas o grupos, para que éstas tengan mayor control sobre sus vidas. No obstante, no se refiere solamente a la autodeterminación individual, sino que también requiere de la participación

activa de estructuras del *empowerment*, y explican que en el plano individual se deben considerar tres dimensiones: la dimensión interna (que las personas tengan sentido de control personal), dimensión externa (que estas personas comprendan críticamente el entorno en el cual se desenvuelven) y conductual (que estas personas tengan la iniciativa para controlar sus vidas en este entorno).

Tomando estos dos componentes, Zimmerman (Estévez López E., T. Jiménez Gutiérrez y G. Musitu Ochoa, 2011) explica la teoría multinivel del *empowerment* haciendo referencia a un nivel individual (persona que se esfuerza por controlar su vida en un determinado entorno), nivel organizacional (procesos o estructuras que posibiliten el empoderamiento de estas personas), y nivel comunitario (acción colectiva para mejorar la vida en comunidad). Estos niveles funcionan como un ecosistema, en el cual cada nivel es interdependiente. Tal como sintetizan los autores: “una comunidad está fortalecida cuando: (1) sus miembros tienen las aptitudes, la motivación y los recursos suficientes para realizar acciones que mejoran la vida de la comunidad; (2) identifica eficazmente sus necesidades, y tienen la capacidad de desarrollar estrategias adecuadas para la resolución de sus problemas; y (3) hace esfuerzos por mejorar la comunidad, proporciona oportunidades para la participación ciudadana, y tiene capacidad de acción ante situaciones que considera injustas o ilegítimas” (p. 89).

¿Capacitar acerca o para el emprendimiento?

Las capacitaciones en emprendimientos se han extendido dada la comprobada relación de esta temática con el crecimiento y desarrollo económico. Las universidades han incorporado progresivamente en sus currículas de grado y posgrado el conocimiento y habilidades emprendedoras, las políticas públicas de educación básica y media las recomiendan para niños y adolescentes, y diversas Organizaciones de la Sociedad Civil y organismos públicos promueven la formación emprendedora en diversos ámbitos. No obstante, el aprendizaje en emprendedurismo es un tema reciente y en una etapa exploratoria de investigación. ¿Cuáles son los contenidos necesarios? ¿Cuáles son las mejores metodologías a emplear? ¿Qué recursos didácticos son más apropiados? Estos son sólo algunos de los interrogantes que se analizan desde las Ciencias de la Educación. Osorio Tinoco y Pereira Laverde (2011) incluso comentan que es necesario mejorar la educación

para el emprendimiento, y no sólo *acerca* del mismo. Sánchez García, Ward, Hernández y Florez (2017) también toman esta diferenciación y la amplían en:

- **Educar sobre (acerca) emprendimiento:** conocimientos generales sobre emprendedurismo.
- **Educar para emprender:** habilidades emprendedoras. Dentro de esta categoría, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) utiliza el término “educación para emprender” (“education for entrepreneurship”), en el cual se incluyen una serie de conocimientos y habilidad multidisciplinarias, tales como adquisición de habilidades centrales o clave, desarrollo de habilidades personales o sociales, y habilidades relacionadas con comenzar un emprendimiento y alfabetización financiera (OCDE, 2009).
- **Educar a través del emprendimiento (Action-based):** proceso experimental de aprendizaje entre potenciales emprendedores y emprendedores experimentados.

Tomando a Kirby (2004, en Osorio Tinoco y Pereira Laverde 2011), la formación *acerca* del emprendimiento se suele dividir en tres tipos de programas básicos: 1. Programas que informan sobre emprendedurismo; 2. Programas que fomentan la creación de nuevas empresas; 3. Programas que se orientan a la supervivencia y crecimiento del emprendimiento. Una clasificación similar realiza Liñan (2004, en Sánchez *et al* 2017) clasificando los programas en: 1. Educación para concientizar emprendimiento; 2. Educación para *start-up*; 3. Educación para dinamismo emprendedor; 4. Educación continua para emprendedores.

Sin embargo, la diversidad de líneas didácticas sobre emprendedurismo está relacionada directamente con la diversidad conceptual del término emprendedor. Liouville (2002, en Osorio Tinoco y Pereira Laverde 2011 2011) rescata, a partir del aporte de Schumpeter, que la acción distintiva de un emprendedor es la de crear, y no sólo administrar. De hecho, el emprendedor es considerado uno de los factores de producción en la teoría económica, y se lo define como el factor a cargo de tomar riesgos para ofrecer bienes y servicios a partir de los otros factores de producción (tierra, capital y trabajo). Por lo tanto, la educación para el emprendimiento se concentra no sólo en la acción de comenzar un negocio, sino en la adquisición de competencias que promuevan la planificación y consiguiente toma de decisiones. La OCDE sostiene que la educación en emprendedurismo incluye una

diversidad de habilidad y atributos, entre los que se encuentran el pensamiento creativo, el trabajo en equipos, la gestión de riesgo y la gestión de la incertidumbre, es decir, en última instancia lo que se busca es un cambio de *mindset* (OCDE, 2009).

Tomando esta premisa, Osorio Tinoco y Pereira Laverde (2011) desarrollan un modelo de educación para el emprendimiento que ilustra con el siguiente poliedro (Figura 9):

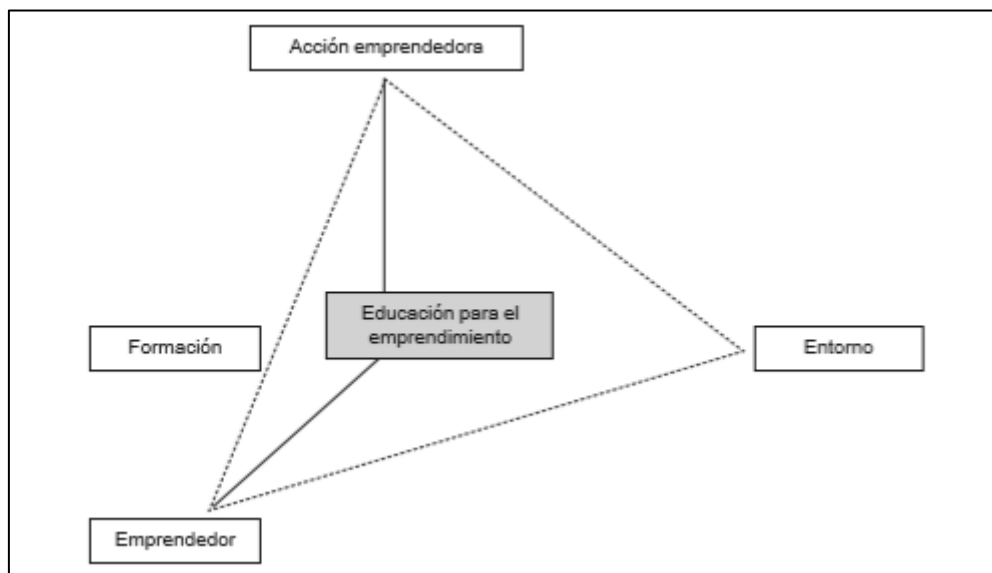


Figura 9: Modelo de educación para el emprendimiento

Fuente: Osorio Tinoco y Pereira Laverde (2011: 23)

El modelo presenta cuatro variables:

- **Emprendedor:** sujeto con determinadas características que planifica y asume el riesgo de combinar factores de producción para convertirlos en bienes y servicios.
- **Entorno:** aspectos próximos o cercanos que influyen negativa o positivamente en el emprendedor, y el mercado en el que se encuentra escasez de determinados bienes o servicios.
- **Acción emprendedora:** comportamientos que llevan a leer el entorno y responder a él mediante la provisión de bienes y servicios que sean requeridos en el entorno.
- **Formación:** saber reflexivo del entorno y de la acción que orienta y contribuye a la construcción del ambiente.

A partir de la combinación de estas variables, se extienden tres tipos de relaciones:

- **Relación Emprendedor-Entorno-Acción emprendedora:** los autores explican que la formación se centra generalmente en conocer el entorno (identificación de mercados, oportunidades y recursos) o analizar la acción emprendedora (gestión de la empresa), pero no hay formación sobre las influencias en las creencias y expectativas del emprendedor. Tomando a Julien (2005, en Osorio Tinoco y Pereira Laverde 2011), “el modelo pone de manifiesto la necesidad de que el entorno favorezca las actitudes y aptitudes favorables a la creación de valor y la innovación influyendo en los pensamientos y expectativas de los individuos, lo que es propio de una cultura emprendedora” (p. 23). Sánchez García *et al* (2017) resaltan la relación entre la predisposición a emprender (la acción emprendedora), la cultura (el entorno) y las motivaciones personales (el emprendedor): “El que emprende debe ser recodificado a impactar directamente en el desarrollo de su realidad; que sus valores emprendedores estén relacionados a una motivación intrínseca, pero a la vez atada a la cultura que experimenta, así sea capaz de crear un cambio también a nivel extrínseco” (p. 429).
- **Relación Acción emprendedora-Formación-Entorno:** la educación en esta relación requiere de un acercamiento multidisciplinario y sistémico, dado que la reflexión sobre la práctica contribuye a generar organizaciones que aprenden a partir de las influencias del entorno. La innovación y la creación de valor son producto de la comprensión del entorno y la capacidad de cambio.
- **Relación Emprendedor-Acción emprendedora-Formación:** la educación para el emprendimiento supera la sola enseñanza de una técnica, implica la construcción de formas cognitivas personales. La acción emprendedora requiere que el emprendedor salga de una situación de “instalamiento” y se embarque personalmente en un proceso de creación e innovación: “La formación fortalece a la persona, amplía su visión y da margen al fracaso y a la contingencia.” (p.24). En este marco, la educación en emprendimiento no sólo tiene que dirigirse a la adquisición de competencias emprendedoras, sino que también debe abarcar barreras, intenciones, expectativas, etc.

En el centro del modelo se encuentra la “educación para el emprendimiento”, la cual incluye todas las variables y relaciones mencionadas. De acuerdo con este modelo, los contenidos de una educación que promueva una cultura emprendedora deberían incluir

conocimientos y competencias sobre cómo analizar el entorno, qué habilidades se requieren para tomar acción, qué características personales es importante desarrollar para fortalecer el espíritu personal del emprendedor, y qué prácticas son necesarias para responder de forma continua al entorno, adaptándose al cambio e innovando para poder satisfacer las necesidades del entorno. Toca Torres *et al* (2010) comentan que si la educación pone el foco en el verbo “emprender” y en la red de relaciones que implica esta acción, se requiere entonces de un compromiso multi-partes, que incluya a todas los sectores interesados. Además, es propio del emprendedor asumir riesgos en ambientes inciertos. Por lo tanto, la enseñanza en emprendedurismo debe estar más orientada a generar respuestas singulares frente a lo que sucede en el contexto y no buscarlas en la experiencia pasada. Consecuentemente, no existe una educación para el emprendimiento general, sino que debe ser una combinación de habilidades de gestión junto con comprensión del entorno.

Ahora bien, además de los contenidos, es importante analizar qué metodologías son necesarias para poder trabajar estos conocimientos y habilidades. Samwel (2010, en Paños Castro 2017) divide las metodologías de enseñanza en dos grandes grupos: los métodos tradicionales (pasivos, centrados en la enseñanza, en un sujeto que transmite conocimientos) y los métodos innovadores (activos, centrados en el aprendizaje, basados en la acción). Sánchez García *et al* (2017) también hacen referencia a los métodos tradicionales (que incluyen la lectura, revisión de literatura, exámenes) comentando que estos recursos no promueven el aprendizaje emprendedor, el cual consiste básicamente en aprender a convertir ideas en acciones. Incluso, de acuerdo con Kirby (2002, en Sánchez García *et al* 2017), estos métodos inhiben la adquisición y desarrollo de competencias emprendedoras. En cambio, los autores afirman que un aprendizaje significativo en emprendedurismo sólo ocurre a través de experiencias y vivencias: “se enfocan en la construcción del conocimiento en contextos reales, en el desarrollo de las capacidades reflexivas, críticas y en el pensamiento de alto nivel, así como en la participación en las prácticas sociales auténticas de la comunidad” (p. 412).

Paños Castro (2017) desarrolla una serie de metodologías innovadoras y activas que se han utilizado en programas de formación en emprendimientos:

- **Estudio de casos:** metodología para analizar problemáticas reales o simuladas, pensar diversidad de soluciones y tomar decisiones sobre la mejor opción.
- **Simulaciones y juegos:** metodología que acerca al participante a situaciones reales y pone en práctica la toma de decisiones en ambientes inciertos.

- **Aprendizaje basado en proyectos:** metodología que pone en juego el diseño (la planificación completa) de un proyecto que da respuesta a una necesidad.
- **Aprendizaje cooperativo:** metodología basada en pequeños grupos que busca la construcción colaborativa del conocimiento. Sánchez García *et al* (2017) explican que para que exista cooperación son necesarios cinco requisitos: interdependencia positiva, responsabilidad individual y social, interacción, habilidades sociales y de pequeño grupo, y autoevaluación del proceso grupal.
- **Aprendizaje basado en problemas:** metodología basada en la identificación, comprensión y resolución de problemas reales a partir de conocimientos previos.

La elección de la metodología más apropiada depende de diversos factores, tales como destinatarios, etapa de maduración del emprendimiento, cultura, entre otros. Sánchez García *et al* (2017) concluyen que es importante evaluar constantemente la efectividad y viabilidad de los programas para poder asegurar la creación de las competencias necesarias en los alumnos.

Por último, es sumamente importante evaluar el impacto de la capacitación en emprendedurismo. De hecho, la OCDE (2009) afirma que hay muy pocos datos disponibles sobre resultados e impacto de los programas de educación para el emprendimiento, y los disponibles son trabajos que no presentan información sobre un antes y un después (pre-test y post-test), no hay grupos de control y tampoco se trabaja con objetivos longitudinales. No obstante, el organismo internacional reconoce la dificultad de medir un cambio personal y social hacia un *mindset* emprendedor, dado que el mismo es un proceso que no depende de una única intervención educativa, sino que incluye una serie de intervenciones y variables que pueden influir, más allá de la formación. No obstante, es esencial comenzar a evaluar los resultados inmediatos y mediatos de estas acciones.

El conocimiento adquirido a través de la educación se convierte en capital. Desde la teoría sociológica, el concepto de capital se asemeja al poder. Martínez García (sin fecha) explica que para el sociólogo Pierre Bourdieu, el capital es todo lo que pueda ser considerado dentro de las apuestas de los actores sociales, es un “instrumento de apropiación de las oportunidades teóricamente ofrecidas a todos” (Bourdieu 1980, en Martínez García sin fecha). Este capital puede adquirir diferentes formas, desarrolladas por Bourdieu y luego por Coleman. Cárdenas *et al* (2015) explican en su artículo los tipos de capital:

- **Capital económico:** ingresos, gastos, inversiones, propiedad de bienes, entre otros.
- **Capital humano:** habilidades, conocimientos y aprendizajes a nivel individual o social. Las mejoras en capital humano traen mejoras a la sociedad en general. Según el Banco Mundial (2007, en Cárdenas *et al* 2015), los países con mayores índices de producción y distribución del conocimiento y con mayores índices educativos (como Noruega, Suecia y Canadá), tienen también mejores índices de desarrollo económico, menores índices de delincuencia y mayor calidad de vida. Este tipo de capital también es conocido como capital cultural. McAdams *et al* (2017) y Colorado Carvajal (2009) lo explican como aquellos recursos que pueden ser objetivados (posesión de objetos que tienen una fuerza educativa, tales como los libros), incorporado (discursos, comportamientos, formas de vestirse de un actor) o institucionalizado (calificaciones educativas, reconocimientos a través de títulos).
- **Capital político:** activo intangible que se utiliza para producir bienes y servicios, e implica tener poder para determinar el entorno. De acuerdo con Colorado Carvajal (2009), el capital político no fue definido de forma directa por Bourdieu, sino que se infiere el concepto a partir de sus investigaciones sobre la participación de los actores en el campo del poder.
- **Capital social:** redes de contactos que generan riqueza porque aumenta la confianza entre las partes (si hay desconfianza, emprender se vuelve más difícil porque aumentan los costos de transacción y caen las iniciativas conjuntas): “Las redes (los contactos) constituyen un capital puesto que generan ventajas competitivas. Las personas bien conectadas, con redes amplias y heterogéneas, tienen más acceso a recursos, poder e información.” (Cárdenas *et al* 2015, p. 180). Martínez García (Sin fecha) además agrega que la red puede ser implícita o estar formalizada en instituciones.

Las capacitaciones en emprendedurismo no sólo se proponen aumentar el capital económico de los emprendedores (es decir, que el negocio genere mejores resultados), sino que además tiene un impacto en el capital humano (conocimientos y habilidades adquiridas por los participantes), capital político (capacidad para influir en el entorno) y capital social (creación de redes de contactos que ayuden a sostener y mejorar el emprendimiento). Sólo

considerando este impacto directo e indirecto de la formación es que se puede asegurar la capacidad de transformación de la educación en emprendedurismo.

Capítulo 7: Resultados

Para explorar las posibilidades de desarrollo de emprendedoras de necesidad es fundamental enfocar la atención en diferentes niveles de análisis. Las entrevistas realizadas han aportado datos de estudio para los siguientes escenarios, los cuales muestra la Figura 20 como círculos concéntricos:

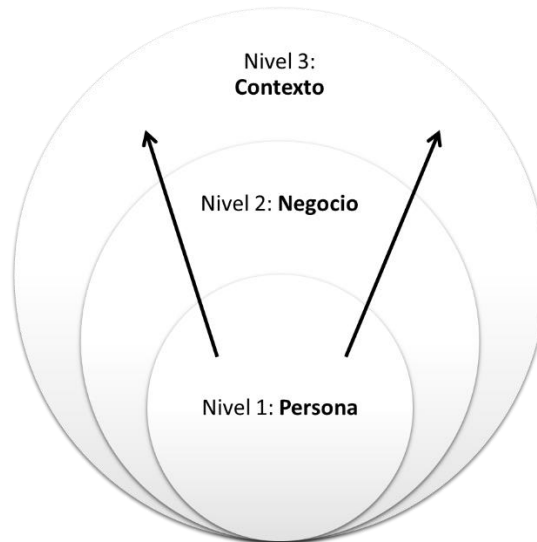


Figura 10: Niveles de análisis de los resultados

Fuente: Elaboración propia (2020).

El primer nivel de análisis se enfoca en la persona y hace referencia a las fortalezas y debilidades de estas mujeres vinculadas con su carácter y sus relaciones más cercanas, como la familia. El segundo nivel es el del negocio, el cual indaga sobre el emprendimiento en sí mismo. El último nivel de análisis es el contextual, aludiendo al marco en el cual se inserta el negocio, considerando los diversos factores que son difíciles de controlar. De hecho, a medida que uno se aleja del nivel 1, las variables de influencia externa aumentan, convirtiéndose en datos que el individuo no puede modificar.

También se han recolectado datos sobre las dimensiones de impacto de la formación y sobre necesidades futuras de capacitación.

Por último, se ha agregado un apartado especial orientado a describir la situación de los emprendedores del Barrio 31 en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

A continuación, se describirán los hallazgos para cada uno de estos aspectos.

Hallazgos sobre nivel 1: las emprendedoras

Las participantes del programa se mostraron proactivas y ávidas de aprendizaje. No obstante, los profesores han encontrado algunas barreras internas para el autodesarrollo. Federico Fernández Olivero comentó que él comenzó el curso trabajando sobre *mindset* emprendedor, dado que para crecer es necesario salir de la queja y *entender el poder de nuestras palabras para definir a nuestro mundo*. Para ello, debió utilizar técnicas lúdicas para lograr “sacar” a las participantes de su cotidianeidad. En la misma línea, Natalia Nocéfaro explicó que las personas no siempre se conocen a sí mismas, y que muchas incomodidades personales pueden aflorar en este tipo de espacios. Esta falta de autoconocimiento además se potencia en contextos marcados por la violencia, el miedo o la amenaza: *terminan creyendo que no sirven para nada o por miedo no salen*.

En la construcción de este contexto interno tiene un rol fundamental la familia, dado que la dinámica familiar puede posicionarse como una barrera difícil de superar. María Ramallo comentó que en el Barrio hay mujeres que son jefas de hogar o mujeres en pareja. El primer grupo goza de mayor autonomía, pero corren con la desventaja que nadie las ayuda con la crianza de los hijos y el quehacer diario. Sebastián Koroch contó que las mujeres sin pareja sostenían por sí mismas a sus familias, por lo que fue de gran utilidad. Por lo que fue de gran utilidad para poder desarrollar la capacitación que la Universidad ofreciera un espacio de cuidado de niños mientras ellas estaban en el curso, como se evidenció en palabras de la Emprendedora 1: *Me animé también porque había quién la iba a cuidar a mi hija para que yo pase los cursos, fue una gran oportunidad*.

En cambio, las que están emparejadas pueden encontrar en sus cónyuges una ayuda en el hogar. Sebastián Koroch afirmó que en algunos casos el marido apoyaba a la mujer porque la pareja era *consciente de que el desarrollo de esa persona iba a ser positivo para el entorno familiar*. Una de las emprendedoras aludió incluso a su hijo adolescente como el principal apoyo: *Por suerte tengo a mi hijo, y me ayudan ellos* (Emprendedora 3). Pero también es una barrera, dado que la distribución de tareas en el hogar no es equitativa, la mayor parte del trabajo recae en las mujeres, y ellas deben priorizar la atención a sus parejas. Manuel

Fernández comentó que a veces las participantes no podían cumplir con los avances propuestos porque debían atender a sus maridos. Además, María Ramallo explica que los maridos a veces no acompañan este desarrollo económico de la mujer, dado que no les gusta que participen en determinadas actividades. Manuel Fernández contó que una gran amenaza de las relaciones familiares es que se convierten en un límite al desarrollo del negocio porque muchas veces las mujeres no pueden manejar su dinero o porque *tienen pánico de brillar más en lo económico que su pareja, porque creen que así van a recibir una represalia, entonces se autoboicotean cuando van en crecimiento.*

Entre las emprendedoras se ha hecho mucha referencia a dinámicas familiares negativas que habían impedido en el pasado su desarrollo o búsqueda de independencia económica: *Porque yo con mi segunda hija, cuando la tuve, quedé más... como te diría, me encerré un montón, muchísimo* (Emprendedora 1); *Yo hace 13 años que vivo acá en la villa y nunca hice nada, no sabía nada, no salía de mi casa. Después me separé y ahí aprendí que la vida es linda, porque yo era muy encerrada. Me junté catorce años, después me separé, era muy de casa, no hacía nada, ahí estaba* (Emprendedora 3).

Por otro lado, muchas de estas emprendedoras no contaban con una formación básica, lo que llevaba al fracaso de sus proyectos. Manuel Fernández afirmó que, sin una escolaridad, es difícil transmitir determinados conceptos. De hecho, Sebastián Koroch explicó que una de las principales causas de fracaso de los emprendedores en general es la falta de educación: *Son gente que tal vez sabe hacer algo muy bien pero, tal vez, le falta la parte de conocimiento financiero, la parte de conocimiento de operaciones, de marketing, y demás.* María Ramallo también reconoció esta dificultad inicial para emprender y sostener el negocio. Y las emprendedoras coincidieron en que la capacitación es fundamental para la supervivencia del negocio: *Y, es lindo perfeccionarse, porque ahora los modelos son diferentes, antes los cortes eran distintos, era todo clásico, ahora viene todo lo moderno* (Emprendedora 3); *Eso es muy valioso, porque lo sabe todo el profe, y es como que tal vez lo sabemos nosotras, pero no lo sabemos empujar, no lo sabemos guiar, él tiene lo que nos falta a nosotros* (Emprendedora 4).

En síntesis, a nivel personal, las relaciones familiares y la escasa formación a veces pueden ser una barrera inicial para el desarrollo del negocio. Pero también lo es la baja autoestima de algunas de estas mujeres. Es importante el rol que juegan las expectativas que estas emprendedoras depositan en la capacitación para poder alcanzar cierta independencia económica.

Hallazgos sobre nivel 2: el negocio

Las preguntas sobre el emprendimiento en sí mismo han sido centrales para conocer qué posibilidades reales de desarrollo tienen estas emprendedoras. El desarrollo del negocio implica salir de la gestión para la subsistencia y alcanzar un crecimiento que permita la sustentabilidad en el corto, mediano y largo plazo. El análisis sobre este nivel se organizó en base a las grandes áreas que componen el modelo CANVAS²⁰, tal como se ilustra en la Figura 11:

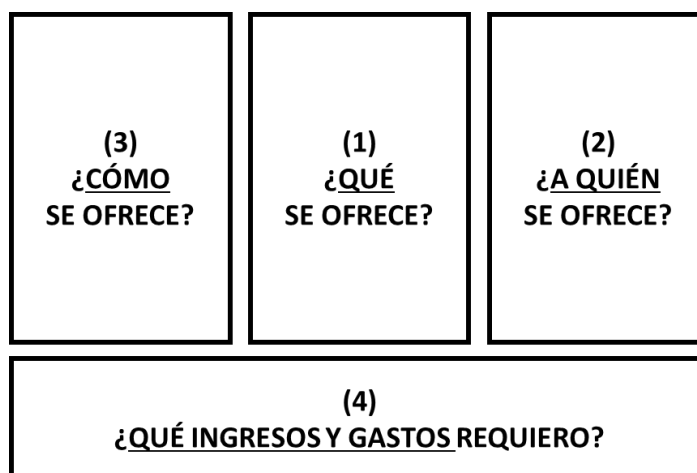


Figura 11: Esquema de Modelo CANVAS

Fuente: Elaboración propia (2020)

El corazón del modelo es la propuesta de valor, “QUÉ SE OFRECE”, la descripción del producto y la necesidad o deseo que satisface. Ese producto está orientado a un cliente objetivo, “A QUIÉN SE OFRECE”, e incluye la reflexión no sólo sobre el cliente en sí mismo, sino también sobre la relación con los clientes y los canales de distribución. En tercer lugar, el “CÓMO SE OFRECE” permite pensar el negocio en relación con los socios estratégicos, las actividades y los recursos clave. Por último, el análisis económico-financiero, “¿QUÉ INGRESOS O GASTOS REQUIERO?”, se dirige a las fuentes de ingresos y la estructura de costos necesaria para poder brindar el bien o servicio.

²⁰ El modelo CANVAS es una metodología de planificación estratégica de un negocio.

1. La propuesta de valor

El “creador” antecede al “objeto creado”, por lo tanto, una condición necesaria para poder ofrecer un bien o servicio es la proactividad, el querer ofrecer una propuesta de valor. Y, en ese sentido, todos los profesores coincidieron que las participantes ya contaban con ese espíritu, en palabras de Manuel Fernández: *Todas ellas, de alguna manera, estaban en ese taller, porque querían salir de una situación*; o, según Sebastián Koroch: *La receptividad que tiene, o sea, las ganas de aprender, eso me parece super positivo, que prestan atención, la puntualidad, el compromiso, y que tengan ideas ya puestas en marcha eso me pareció muy bueno*. No obstante, Natalia Nocéfaro previene que es importante cuidar esta proactividad y no convertirla en falsas esperanzas, como sucede a veces en los cursos de emprendedurismo en los que se describe al emprendedor de forma ideal y no se lo prepara para las dificultades del mercado laboral: *Vuelvo a remarcar acá que la inspiración de índole práctica y pragmática, no una inspiración de ilusión, porque el trabajo tiene que estar asociado a lo que es el desarrollo, y no a los cambios de vida que a veces se propone en los cursos de emprendedurismo*. En la misma línea, Manuel Fernández trabajó su clase desde una perspectiva 360° dado que fue importante que las emprendedoras comprendieran que no sólo es importante ofrecer un bien o servicio que ellas realizan, sino también pensar si ese bien o servicio cubre algunas necesidades, es decir, si es algo valorado en el mercado: *Yo trato de que vean el 360° y el contexto en donde está esa necesidad, por si están enfocando bien, o mismo por si pueden ampliar su espectro de soluciones*. La oportunidad de negocio es el encuentro entre lo que uno sabe hacer y la percepción de necesidad de otro. Y a partir de esta reflexión, surgió entre las emprendedoras el requerimiento de diversificación. Por ejemplo, la Emprendedora 2 comentó que tiene muchas ideas para nuevos productos que saca de las redes sociales: *Revisan Pinterest, y hay muchas que se pueden hacer, porque hay muchas novedades, para mí son novedades porque no pensaba encontrarlo*. O, como nos contó la Emprendedora 1: *Mi pequeño emprendimiento es empezar a hacer moñitos y accesorios para las niñas, para mayores, si en caso hay pedidos, más hago ropa para niños, en verano, en invierno, y también hago algunos bordados*.

2. El cliente

En el caso de los emprendedores de necesidad, el cliente generalmente está muy restringido a los grupos cercanos. María Ramallo explica que *el negocio del Barrio 31 se mueve internamente*. Y, de hecho, ni siquiera tiene alcance al Barrio completo. La Emprendedora 1 nos contaba sobre sus clientes: *Mayormente son familiares, sí, en algunas ocasiones a mis vecinas, mi hicieron algunos pedidos para abrigos de invierno, gorritos, bufandas, pero mayormente a mi entorno familiar*. La misma situación se da en otras emprendedoras.

Sin embargo, ellas son consciente que necesitan ampliar sus clientes para poder crecer o simplemente sobrevivir: *Hay que empujar, darse a conocer, porque nosotros si somos nuevos, ¿cómo nos compran?* (Emprendedora 4). De hecho, el tema de ventas ha sido una de las herramientas más valoradas en el curso. Sebastián Koroch comenta que su desafío consistió en que las participantes pensaran su oferta a nivel del cliente y del mercado. Y para ello ha sido fundamental fortalecer las habilidades de interrelación, persuasión y el conocimiento completo de su producto.

3. Socio, recursos y actividades clave

Dentro de los emprendimientos liderados por este grupo de participantes, el negocio se gestiona en principio sin ningún tipo de colaboración o asociación. Ellas compran el material, ellas producen y ellas venden: *Porque una vez que yo quise armar un grupo para tejido para hacer un montón de cosas para ir a ofrecer y poder venderla, hablaba con algunas personas conocidas, pero me decían sí sí sí, pero después nunca aparecían, así que dije mejor, si hay algo, lo hago por mi cuenta* (Emprendedora 1). Por lo tanto, la toma de conciencia sobre los beneficios de trabajar en equipo entre ellas o junto a otros actores ha sido uno de los temas centrales de la capacitación.

En primer lugar, se empezó a trabajar en las relaciones entre ellas mismas, lo que Federico Fernández Olivero denomina un *ecosistema emprendedor* del cual ellas mismas se pueden nutrir: *La red esta que se genera entre emprendedores, entre emprendedoras, hace que si vos te tropezas y te caes, te sostenga la misma red*. María Ramallo contó que al curso se invitó personalmente a las mujeres que ya venían trabajando en el CeDEL, pero luego el grupo se fue ampliando con el boca a boca. Dada entonces la heterogeneidad del grupo, fue importante que pudieran fortalecer los lazos entre ellas: *La segunda clase que dieron ellos ya*

*nos incorporamos y de ahí como que tenemos más comunicación (Emprendedora 1). Manuel Fernández comenta que esta amistad que se generó entre ellas reforzó los vínculos informales y ayudó a bajar la tasa de ausentismo y deserción en el curso. María Ramallo destacó como uno de los principales resultados de la capacitación la conformación de estos grupos informales, dado que en general no se forman por sí mismos: *Es algo en lo que queremos empezar a trabajar un montón, como ver de qué manera podemos proveerles herramientas o sugerencias para que ellas también como que autónomamente también sostengan esos grupos, más allá del curso que hicieron, y puedan afianzar esos vínculos amistosos, profesionales, o meramente de haberse conocido y vivir en el mismo barrio.**

Más allá de las ventajas que estas relaciones pueden tener a nivel personal, también son importantes para el negocio. Manuel Fernández, quien siguió con su mentoría luego de finalizado el curso, hace especial hincapié en las ventajas que puede traer para el negocio la coordinación de las tareas, ya sea para hacer las compras de materia prima y conseguir mejores precios por compras más grandes, o también para gestionar mejor el tiempo y que no vayan siempre a la misma zona en momentos diferentes, o incluso para que puedan resolver problemas en conjunto: *Y el día en que dije “acá hubo un éxito bárbaro” fue cuando llegaron y se habían respondido cosas entre ellas porque una había entendido una cosa, otra la otra, debatieron, y llegaron a una conclusión que fue la correcta, y fue donde dije que como equipo, ganamos.* Federico Fernández Olivero agrega además que el *networking* entre emprendedores ayuda a que surjan nuevas oportunidades. Las propias mujeres han sido conscientes que ellas mismas además pueden empezar a ayudar a otras mujeres, como afirmó la Emprendedora 1: *Que en el futuro, quién sabe, también poder ayudar a próxima gente, una vez que ya estamos es como que podemos ayudar a nuevos emprendedores.* O también coincidió la Operadora de Género: *Entonces yo trato de capacitarme como para después tratar de ayudar a las mujeres, cuando yo tengo la experiencia, le puedo hablar con base, con fundamento, a otra persona para que también pueda tener esa experiencia, esas ganas, esa decisión también de seguir capacitándose.*

No obstante, más allá de la relación entre ellas, es vital poder trabajar en conjunto con otros actores para poder crecer, tal como el Estado o las Organizaciones de la Sociedad Civil. Natalia Nocéfaro explicó que faltaba el conocimiento del entramado de instituciones necesarias para darle un marco formal al proyecto. Por ejemplo, cómo se organizan las ferias o cómo puedo conocer nuevos proveedores. En general hay muchas organizaciones trabajando en desarrollo emprendedor, pero a veces los esfuerzos están aislados. Natalia

Nocéfaro afirma que una de las principales funciones del Estado debería ser organizar a todas estas entidades para alcanzar mayor sinergia y acercar así las instituciones al barrio. María Ramallo opina, en línea con Natalia Nocéfaro, que se trata de un trabajo interdisciplinario y que, de hecho, las mejores iniciativas son aquellas en las que intervienen múltiples actores: sector público, sector privado, universidades, entre otros. Incluso, desde la Coordinación de Género han estado trabajando en conjunto con el CeDEL para que las capacitaciones sean sólo el primer paso y luego puedan insertarse al mercado formal.

En conclusión, se reconoció la necesidad de trabajar en conjunto, pero se vuelve muy difícil, a nivel de las emprendedoras, sostener las relaciones más allá de la capacitación, y, a nivel de instituciones, sumar sinergias para que los aportes de diferentes sectores estén coordinados.

4. Los ingresos y la estructura de costos

Uno de los temas más complejos que se enseñó en el curso fue el de estructura de ingresos y costos. Las emprendedoras sabían cómo hacer algo, pero no sabían qué precio poner a los productos: *Yo compraba cosas y vendía a la gente que conocía. Cuando trabajaba, también llevaba al trabajo. Pero no sabía cómo tenía que manejarme, cómo tenía que sacar el presupuesto, las ganancias, el costo, nada de esas cosas* (Emprendedora 3). Manuel Fernández describió la clase de costo-precio como *haber descubierto la pólvora*, y Sebastián Korocho coincide en la centralidad que tiene para ellas entender que detrás de la fijación de un precio hay costos, compras, proyecciones, etc. Este desconocimiento además impacta en el dinero destinado a la reposición e inversión en el negocio.

A esta dificultad se le suma la gestión complicada para acceder a financiamiento, tal como afirma Natalia Nocéfaro: *Después otra barrera para el desarrollo del propio proyecto es el económico, porque los proyectos necesitan de una inversión que no es otra cosa que plata*. Pero, más allá del acceso, Manuel Fernández comentó que hay una barrera adicional relacionada con la planificación de la inversión, porque no saben cómo gastar el dinero, en caso de tenerlo. Incluso nos contó que hay un proyecto de unas emprendedoras del Barrio que ya tienen financiamiento pero no saben cómo administrar el dinero que les dieron y tampoco se enfocaron en planificar las ventas.

Además, tanto Manuel Fernández como Sebastián Koroch coinciden que la dificultad en el acceso al financiamiento se relaciona con la informalidad inicial de estos emprendimientos. La gestión del monotributo suele abrumar a los emprendedores de necesidad y además el costo es muy alto como para sostener el negocio: *Para mí el tema del Estado tiene que estar en, como te digo, ver y evaluar el tema de cómo poder acompañarlos en ser flexibles en temas como monotributo social, que ellos no tengan miedo a ajustarse a esa cuota.*

Hallazgos nivel 3: el contexto

El negocio de estas mujeres, como cualquier emprendimiento, está inserto en un determinado marco socioeconómico que lo influye. Los entrevistados han hecho referencia a estas influencias externas en dos escenarios: el contexto del Barrio 31 y el contexto argentino.

En el primer escenario, María Ramallo, quien trabaja en el barrio desde la Coordinación, nos comenta que *la 31 tiene, como cualquier barrio vulnerable, todo lo que es por un lado la cuestión de seguridad, hay épocas como que hay zonas que están más pesadas o menos pesadas, entonces depende de dónde se lleve a cabo el taller, eso puede dificultar.* Y, adicionalmente, nos comentó que otra barrera es la accesibilidad y movilidad interna. A pesar de que se viene trabajando en un proyecto de urbanización, aún falta finalizarlo, por lo que la única posibilidad para llegar a determinados lugares es caminando. Estas cualidades hacen que a veces el Barrio se aisle, y, vinculado a este tema, Federico Fernández Olivero identifica como principal amenaza la falta de perspectiva en función del entorno: *Si no tenés las herramientas para darte cuenta que el entorno no es lo único que existe en el mundo, caes en el riesgo de comprarte que el Barrio 31 es lo único que hay, y comprarte el discurso de tus vecinos, de tus pares, de decir “somos marginados por la sociedad” y profundizar esa brecha.* No obstante, Federico Fernández Olivero también dijo que hay que tener en cuenta que si las necesidades básicas están insatisfechas, es difícil aspirar a otras cosas.

En relación con el segundo escenario, Manuel Fernández aludió a las amenazas propias del contexto del negocio en el país: *Acá te cambian las reglas del juego todos los días, y es imposible que con el panorama de hoy yo pueda armarte un plan de negocios que puedas respetar de acá a dos años.* Por lo tanto, frente a estas características, es muy importante desarrollar competencias de adaptación al cambio.

Impacto de la capacitación

Los entrevistados han identificado tres escenarios de impacto de la formación brindada, que van más allá de la adquisición de conocimientos en el área de negocio.

En primer lugar, en relación con el emprendimiento, las integrantes han logrado pensar su negocio no sólo en función de lo que saben hacer, sino desde una perspectiva de planificación. Aún quedan muchos temas por trabajar, pero ha sido un primer acercamiento al mundo de los negocios, en el que además han sabido aprovechar sus fortalezas, tal como describe Manuel Fernández: *Vi resultados en más corto tiempo a lo que vi en otros proyectos, si querés hasta te diría similares, y tiene que ver me parece también con la habilidad de salir de una situación crítica.*

Por otro lado, la capacitación ha tenido un fuerte impacto a nivel personal. Las propias emprendedoras contaron cómo han cambiado algunos aspectos relacionados con su forma de ser. Por ejemplo, la Emprendedora 1 también contó que la ayudó a perder el miedo al fracaso. Manuel Fernández habló también del impacto social del curso: *Había mujeres y no se conocían porque tenían prohibido salir de la casa y llegan con otro entusiasmo, y piensan de otra manera, o sea, aprendiendo a perderle miedo a relacionarse con la gente.* Federico Fernández Olivero dejó como aporte de su clase la reflexión sobre quién es cada una y que todos tenemos oportunidad de cambiar nuestro alrededor porque somos el resultado del promedio de las cinco personas que más frecuentamos: *Es responsabilidad de cada una de estas mujeres también el arremangarse y tomar acción.* Además, María Ramallo destaca la calidad de los profesores que dieron el curso y, en esta línea, Federico Fernández Olivero hizo referencia a las oportunidades a partir de estas actividades de romper con los paradigmas que dividen a la sociedad: *Los profesores de una prestigiosa universidad de Puerto Madero se acercaron al barrio, pero también el barrio se acercó a la universidad.*

Por último, la capacitación ha dejado su aporte más allá de este grupo, grupo, alcanzando también a las familias y al mismo Barrio. Federico Fernández Olivero destacó este impacto comunitario, dado que ha tenido un efecto inspiracional en los hijos de las participantes y en sus vecinos. Pero también en el Barrio en sí. *El desarrollo de emprendedores puede generar un flujo de capital en el barrio, dado que lo que las emprendedoras ganan también lo terminan gastando en los comercios del Barrio.*

Necesidad de capacitación futura

El curso, al estar limitado en el tiempo, ha dejado temas y metodologías para profundizar. Las emprendedoras han pedido que continúe la capacitación en relación con marketing digital y manejo de redes sociales, fidelización de clientes, y también sobre aspectos de presupuesto, análisis de los costos, o fijación del precio.

Entre los profesores, en cambio, han surgido aspectos más relacionados con la metodología. Una gran dificultad que han tenido que sortear fue la disparidad de conocimiento entre las participantes y de grado de avance de cada emprendedor. Por lo tanto, Manuel Fernández recomendó pasar de un esquema aula a uno de mentoría a través de tutores: *Es que tiene que venir un tutor, entender el concepto y acompañar el proyecto de entrada a final. Entonces la persona que no está acostumbrada porque se siente relegada socialmente, ve que una persona viene, le da el entusiasmo y lo ayuda a salir adelante [...] le están enseñando a usar la caña de pescar y no darles el pescado.* María Ramallo también piensa que la figura del mentor ayudaría mucho a guiar el negocio, porque a las participantes aún les cuesta organizarse y saber cuáles son los pasos a seguir. Asimismo, la Operadora de Género rescató este aspecto: *Porque si vos la dejás dos o tres meses, termina, y la mujer se queda en el aire, “¿y ahora qué hago? ¿cómo empiezo?”, no sentís esa continuidad que te están siguiendo, que te están acompañando.*

Por último, a partir de las entrevistas con Natalia Nocéfaro y la Operadora de Género surgió la idea de realizar actividades que además incluyan a las familias, y especialmente a los hijos.

En conclusión, este primer curso logró fortalecer a las participantes como emprendedoras, pero también se destacó la importancia de continuar el proceso de formación, dado que, más allá de los conocimientos teóricos, hay competencias personales sobre las que es necesario trabajar para lograr sostener y hacer crecer el emprendimiento.

Situación de los emprendedores en el contexto de la Pandemia COVID-19

En marzo 2020 el gobierno nacional argentino decretó el aislamiento social, preventivo y obligatorio en el contexto crítico de la pandemia mundial por el COVID-19: “Con el fin de proteger la salud pública frente a la propagación del nuevo coronavirus, se dispuso que todas las personas que habitan, o se encuentren temporalmente, en las jurisdicciones donde rige esta normativa deberán permanecer en sus domicilios habituales, solo pudiendo realizar desplazamientos mínimos e indispensables para aprovisionarse de artículos de limpieza, medicamentos y alimentos” (Argentina.gob.ar, 2020). Esto implicó, tal como describen Albrieu y Ballesty (2020), llevar a la economía argentina a un “coma inducido”, dado que la actividad económica se detuvo, con la excepción de aquellos sectores esenciales (como salud, recolección de residuos o transporte público). Las consecuencias económicas de la suspensión de actividades (denominada “cuarentena”) están afectando a toda la población, pero de forma desigual. En el informe del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) sobre “Políticas públicas para pensar el sendero laboral hacia la nueva normalidad post-COVID-19” (Albrieu R. y M. Ballesty, 2020) se identifica como uno de los grupos socioeconómicamente más vulnerables a aquellos trabajadores no exceptuados y no teletrabajables, siendo el 90% del total mujeres, el 60% del total trabajan en la informalidad, y el 65% que trabaja en la formalidad se encuentra en los primeros tres deciles de grupos de ingresos. Algunos de los empleos que se vieron más afectados fueron el cuidado de personas y los servicios de sanidad no calificados, los servicios personales, las actividades relacionadas con la enseñanza, los servicios de alojamiento y gastronomía, y el comercio. Además, la situación se agrava si se considera que este sector de la población es el que más utiliza el transporte público como única opción de movilidad.

El informe “How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective” (Committee for the Coordination of Statistical Activities , 2020) describe al grupo de mujeres como uno de los más vulnerables debido a las medidas tomadas por todos los países, impactando directamente en su independencia económica y seguridad. En el mundo hay 740 millones de mujeres empleadas en la economía informal, a quienes esta crisis las afecta en mayor medida. Además, los períodos de cuarentena afectan su acceso a diversos servicios de salud y contención psicológica, aumentando su vulnerabilidad. De hecho, en el informe se

menciona que, en Argentina, los llamados por denuncias por violencia doméstica crecieron un 25% desde que se decretó el aislamiento.

Dadas las condiciones de infraestructura y habitabilidad de los barrios populares del Área Metropolitana de Buenos Aires, estos lugares sufren el aislamiento de forma aún más compleja, y la consecuente paralización económica tiene un impacto mayor en sus habitantes, los cuales viven en su mayoría del comercio o tienen empleos informales. De acuerdo con los datos al 11 de julio de 2020 publicados en los medios oficiales del GCBA se registraron 2.723 casos de COVID-19 en el Barrio 31 (Ciudad de Buenos Aires, 2020).

Sebastián Castellini, líder del grupo que trabaja con comerciantes del Barrio 31 desde el CeDEL, contó que la situación está complicada por diversos motivos. Uno de ellos es la caída del consumo en el Barrio 31, tanto por parte de clientes externos (toda la gente que trabajaba cerca del Barrio, en empresas u organismos públicos, está realizando teletrabajo y, por ende, no consume en el Barrio como antes), como de clientes internos, dado que creció el desempleo y se redujeron las fuentes de ingreso de los habitantes del Barrio. Asimismo, se exacerbó el prejuicio por las posibilidades de contagio por contacto con personas o productos del Barrio. Micaela Halabi, líder del equipo que trabaja con emprendedores del Barrio 31, también afirmó el problema de la caída de las ventas, y de manera más marcada entre los emprendedores, que se dedican principalmente a rubros no esenciales. Esta situación llevó a la necesidad de reconvertirse o diversificarse, sobretodo entre aquellos que trabajan en el rubro textil, quienes debieron pensar opciones de productos demandados durante la pandemia. De hecho, se originó un proyecto de confección colectiva de tapabocas para poder hacer frente a la caída de las ventas de otros productos textiles.

Sebastián Castellini además destacó el agravamiento de problemas estructurales como la informalidad laboral. El aislamiento provocó que los canales de venta necesariamente se digitalizaran, y consecuentemente también lo hicieran los medios de pago. Pero estas soluciones no son viables para aquellos comerciantes o emprendedores que no tienen monotributo. Por lo tanto, están imposibilitados de aprovechar las pocas oportunidades de venta que existen, pero además ven restringido su poder de negociación con los proveedores: *Vos que sos un comerciante, un emprendedor informal, quedaste afuera de un montón de programas, beneficios, y demás, que podrías acceder a algunas respuestas parciales que venían del Estado, que podrían haber aminorado un poco el golpe.*

Tanto Sebastián Castellini como Micaela Halabi han destacado la capacidad de adaptabilidad y *el espíritu para salir a ganarse la vida* como fortalezas indispensables para sobrellevar esta situación. Además, la pandemia los ha llevado a generar o potenciar las redes entre ellos. En este aspecto, Sebastián Castellini comenta que entre los comerciantes existía muy débilmente ese *networking*, dado que se caracterizan por ser cerrados o renuentes a compartir información entre ellos en respuesta a la dinámica competitiva del comercio dentro del Barrio: *Entonces estamos todos vendiendo lo mismo, en un espacio muy reducido, a la misma gente, es como que no suele haber un espíritu colaborativo en algunos casos o tanto esto de asociarse, de estar en contacto, de enriquecerse en el networking, de aprender cosas nuevas o abrirse a alguna propuesta nueva.* Sin embargo, la situación crítica los ha llevado a trabajar necesariamente en equipo, a asociarse para aprovechar las oportunidades de trabajo en conjunto.

Desde el CeDEL se están trabajando en diferentes tipos de acciones para ayudar a comerciantes y emprendedores durante la pandemia. Por un lado, asumieron de manera más fuerte el rol de intermediarios con distribuidores y mayoristas para que los comerciantes se puedan abastecer a mejores precios y comodidades. Asimismo, se está trabajando en la digitalización de los canales de venta y medios de pago, ya sea para que puedan acceder a clientes fuera del Barrio como así también para los clientes dentro del Barrio, dado que la ayuda financiera que parte de la población en situación de vulnerabilidad recibe por parte de programas públicos se gestiona mediante el sistema financiero formal. En esta línea, el CeDEL también está conversando con empresas distribuidoras o diferentes *marketplace*, como PedidosYa o Mercado Libre, para ampliar el alcance de clientes y las formas de entrega. Para poder efectivizar todas estas acciones es esencial promover la formalización entre comerciantes y emprendedores, y que de esta manera tengan la posibilidad de acceder también a créditos blandos que están ofreciendo bancos públicos.

Específicamente entre el grupo de emprendedores, Micaela Halabi comentó que están trabajando en tres áreas: ayuda en la gestión de proyectos nuevos, asesoramiento en trámites y mentorías de negocio. En relación con el primer punto, desde el CeDEL se están promoviendo proyectos de negocios que puedan potenciarse en época de pandemia, como la confección de tapabocas, el servicio de flete (ya sea a través de bicicleta, moto, motocarro, auto o camión) y *delivery* gastronómico. La asesoría en trámites se brinda para que puedan gestionar el Ingreso Familiar de Emergencia (ayuda que está ofreciendo el gobierno nacional), los préstamos a

tasa cero, permisos de circulación, entre otros. Por último, las mentorías se están desarrollando a nivel personalizado y de forma virtual.

Dentro de este grupo de comerciantes y emprendedores, se trabaja en su mayoría con mujeres, dado que dentro de la dinámica familiar propia del Barrio, el hombre suele emplearse afuera y la mujer se autoemplea para complementar los ingresos familiares, mientras se hace cargo de las tareas domésticas: *Las mujeres están al cuidado de los niños y niñas, de la casa, muchas veces como jefa de hogar, y se ocupan de las tareas de cuidado, de ese llamado “trabajo no pago”, sí, en nuestra base hay muchas mujeres y la gran mayoría con menores a cargo.* En este contexto de caída del empleo en la mayoría de los rubros económicos, aquél que se empleaba afuera fue suspendido o despedido, por lo que la responsabilidad de sostenimiento de la familia queda a cargo del que se autoemplea, que en general es la mujer. No obstante, no se vislumbran cambios en los roles domésticos o de cuidado de la familia entre hombre y mujer, tarea que sigue recayendo casi exclusivamente en esta última.

Capítulo 8: Discusión

De acuerdo con diversas investigaciones que han estudiado la relación entre emprendimientos de necesidad y pobreza, se ha demostrado que la puesta en marcha de un emprendimiento puede convertirse en el primer paso para salir de los círculos de pobreza, pero es necesario que dicho emprendimiento se desarrolle para poder sostenerse en el tiempo. (Alean Pico *et al* 2017, Álvarez Souza 2019), pero es necesario su desarrollo para poder sostenerse en el tiempo. De hecho, la contribución de estos emprendimientos a la economía de una comunidad es muy escasa (Márquez y Gómez Samper 2002, Rosa *et al* 2006, Failie y Fossen 2019).

Retomando a Álvarez Sousa (2019), un emprendimiento de necesidad puede surgir por factores microsociales (como la falta de recursos o la buena imagen social de un emprendedor) o macrosociales (como el desempleo y la falta de competitividad). Para poder abordar el análisis de ambos escenarios, se desarrollaron a continuación las dimensiones que toma Amorós Espinosa y Pizarro Stieповiae (2006): individuo, organización, proceso previo y medio ambiente. Se agrega como quinta dimensión de análisis el *networking*.

Individuo: las emprendedoras

Las mujeres entrevistadas pueden ser consideradas emprendedoras de necesidad, dado que han comenzado sus negocios en respuesta a la falta de ingresos propios para sostener a la familia, pero buscando la flexibilidad necesaria para combinarlos con sus tareas domésticas (Castiblanco Moreno S.E., 2013). Todas ellas se caracterizan por pertenecer a una población en situación de vulnerabilidad socioeconómica, dado que tienen bajos ingresos, bajo nivel educativo, viven en viviendas precarias y están generalmente excluidas del sistema financiero formal. (Castiblanco Moreno S.E., 2018).

A nivel personal, por un lado, demuestran tener espíritu y ganas de potenciar su negocio, características necesarias en todo emprendedor, pero les falta mayor confianza en sí mismas y perder el miedo a crecer. Tal como se comentó en la investigación de Avon, es un aspecto sumamente importante desarrollar en ellas la confianza propia y que puedan ser

capaces de visualizar el “sueño” que mencionaban las investigadoras en su estudio (Scott L., C. Dolan, M. Johnstone-Louis, K. Sugden y M. Wu, 2012).

Por otro lado, la familia es un factor de suma importancia. A veces puede funcionar como una barrera (Márquez P. y H. Gómez Samper, 2002), como en los casos en los que las parejas masculinas aíslan a las mujeres de la vida en el Barrio. Otra limitación surge cuando cuando las mujeres no pueden repartir con sus parejas los deberes de cuidado de los hijos, por lo que deben asumir ese rol en soledad. No obstante, la familia también puede funcionar como un facilitador (Gálvez-García R., y M. Suárez Ortega, 2019), si el resto del grupo familiar ayuda con las tareas domésticas.

Por último, la falta de educación es otra limitación propia de todos los emprendedores de necesidad. Todas las mujeres requieren, aunque en diferente medida, de conocimientos básicos para poder iniciar, gestionar y mejorar su negocio.

Organización: el emprendimiento

En relación con el negocio en sí mismo, los resultados muestran que las emprendedoras tienen una habilidad, un oficio, para realizar un bien, pero carecen de competencias para convertir ese quehacer en un producto rentable. Es decir, no tienen una planificación en términos de un mapa a seguir (Chiavenatto, 2017). Los profesores han intentado trabajar con una visión 360° del negocio, a partir de la cual no sólo se enfoquen en la producción del bien en sí, sino también en toda la cadena de valor del mismo.

Tomando los elementos de la estrategia de Collis (2008), las emprendedoras demuestran tener un objetivo en el sentido de que son proactivas, realmente quieren desarrollar un negocio. Pero les cuesta convertir ese objetivo en metas cuantificables. Es decir, no se vislumbró un trabajo en base a una orientación por objetivos.

En relación con el segundo elemento, el destinatario, el cliente al que se orientan, son aquellas personas geográficamente cercanas. De hecho, todo el comercio en el Barrio es endogámico, y los pocos clientes externos que tenían los estaban desarrollando gracias a los organismos públicos que se habían instalado en las cercanías, o por contacto a través de las ferias organizadas por el GCBA. Sin embargo, la pandemia golpeó fuertemente a las

emprendedoras porque el aislamiento produjo la pérdida de estos nuevos clientes externos, como así también una marcada baja en el poder adquisitivo de los habitantes del Barrio.

Por último, el tercer elemento se refiere la ventaja competitiva qué tienen: ¿por qué un cliente les compraría a ellas y no a otro emprendimiento? Esta necesidad de diferenciación, mencionada también por Porter (1996), comprende el análisis de la cadena de valor del producto, como así también del cliente. En este aspecto, la falta de conocimientos básicos en manejo de costos y fijación de precios hace que las emprendedoras pierdan el foco sobre el concepto más amplio de cadena de valor. Simplemente no saben cuánto cuesta su producto en términos de costos de materia prima, tiempo y conveniencia. Por lo tanto, se dificulta pensar en la diferenciación sin antes comprender la ecuación costo-beneficio.

Si se consideran las 5 fuerzas que Porter (2008) describe para analizar el mercado, los resultados muestran que el escenario en el cual se desarrollan las emprendedoras se caracteriza por:

- **Amenazas de entrada:** dado que los productos que producen no son esenciales y son naturalmente elásticos al precio, las emprendedoras tendrán que enfrentar diversas barreras de entrada para poder posicionarse en un sector del mercado. Por un lado, dado que trabaja cada una por su cuenta, es imposible que puedan pensar en algún tipo de economía de escala de la oferta. No obstante, podrían llegar a aprovechar beneficios de escala del lado de la demanda si consiguen posicionarse ellas mismas como protagonistas de banderas como “empoderamiento económico femenino” o “inclusión laboral”. En estos casos, el efecto de red que describe Porter puede producir un “efecto contagio” entre otros compradores, promoviendo también la identificación con una marca que les provea ventajas. Sin embargo, un aspecto importante a trabajar como amenaza es el acceso desigual a los canales de distribución. En este sentido, los referentes del GCBA han mencionado que se está negociando con canales de distribución digital como PedidosYa para que los comerciantes y emprendedores del Barrio puedan enviar sus productos por ese medio. De lo contrario, se deben enfrentar a los prejuicios (o realidad) de la inseguridad y la amenaza de contagio de COVID-19. Por último, un aspecto sumamente importante son las políticas gubernamentales necesarias para poder combatir la informalidad. El desarrollo de los emprendimientos necesariamente debe ir

acompañado de la formalización, pero es importante que desde los organismos de gobierno se trabaje en la simplificación de los trámites, como así también en la consideración de la gran carga monetaria que implica la formalización para un pequeño emprendedor. Tal como identifican Márquez y Gómez Samper (2002), esta complejidad en los trámites se convierte en una importante barrera institucional para el desarrollo.

- **Poder de los proveedores:** las emprendedoras se encuentran en una situación de desventaja frente a sus proveedores por diversas razones. Por un lado, al trabajar de manera aislada y con poca inversión, sus compras se realizan en cantidades reducidas, por lo que pierden poder de negociación para bajar el precio o para acceder a mejor financiamiento. Por otro lado, un problema que se ha dificultado aún más a partir de la pandemia, es la dificultad para acceder a las materias primas, dado que los viajes en transporte público se dificultan (considerando que para trasladarse hay que tener un permiso de circulación, y para ello el emprendimiento debe estar formalizado), sumado a que los proveedores no suelen entregar en el Barrio por miedo a la inseguridad y, actualmente, también al contagio.
- **Poder de los compradores:** en contextos de alta recesión, los compradores asumen un rol aún más exigente en términos de precio y calidad del producto y servicio. Además, dadas las restricciones de circulación, la venta se concentra principalmente en canales *online*. Asimismo, los medios de pago para ofrecer financiamiento o para poder abonar de forma digital, requieren que las emprendedoras se formalicen. Y, además, la responsabilidad de la distribución (hacer llegar el producto al comprador) queda en manos de la emprendedora.
- **Amenazas de los sustitutos:** el tipo de productos que están produciendo estas emprendedoras se caracteriza por ser bienes no esenciales, relacionados con productos artesanales (tales como accesorios para estética personal, o accesorios para el hogar, entre otros). Por lo tanto, en principio estos bienes compiten con ofertas similares en otros negocios, incluyendo los supermercados. Son productos con muchos sustitutos y muy sensibles a la elasticidad-precio de la demanda. En este marco, es un desafío pensar qué diferenciación se puede atribuir a estos productos, convirtiéndolos en bienes más inelásticos.

- **La rivalidad entre los competidores existentes:** Tal como comentaron los diferentes referentes públicos que conocen el territorio, el comercio en el Barrio es muy endogámico, son muchos competidores peleando por una porción de mercado muy pequeña, aspecto también destacado por Márquez y Gómez Samper (2002) como barrera al desarrollo. Por lo tanto, la rivalidad entre ellos tiene un rol muy importante.

En este contexto, el gran desafío al que se enfrentan las emprendedoras es la supervivencia (y crecimiento) a través de la diferenciación. ¿Es posible que ellas encuentren océanos azules en vez de seguir compitiendo en océanos rojos? Para poder repensar la estrategia del emprendimiento, es esencial pensar en tres requerimientos:

- Ampliar el poder de negociación con sus proveedores
- Acceder a nuevos clientes
- Identificarse con una marca que sensibilice al cliente

No obstante, para poder alcanzar estas tres metas, es necesario aprender a trabajar en equipo y aprovechar las posibilidades de relacionamiento.

Proceso previo: los antecedentes del negocio

Las emprendedoras tomaron la decisión de comenzar el negocio por múltiples razones. Estos antecedentes se pueden analizar en diferentes niveles. A nivel personal, este grupo de mujeres ha visto en el emprendimiento un espacio de superación propia y de empoderamiento personal. Muchas de ellas han recordado el aislamiento en el que vivían como resultado de las dinámicas familiares. Comenzar un emprendimiento les permitió salir del hogar sin abandonar sus deberes domésticos, y empezar a manejar su propio dinero. Por otro lado, a nivel social, la asistencia a diferentes actividades sociales o culturales organizadas por el GCBA en el marco del CeDEL o de la Casa de la Cultura del Barrio 31 les permitió conocer otros escenarios, otros grupos de mujeres, que fueron empujadas a emprender gracias a sus pares y a colaboradores que las ayudaban en lo personal y en el negocio. El sentido de pertenencia a un grupo es un factor muy importante para sostener los esfuerzos para llevar adelante el emprendimiento. Por último, en algunos casos, las mujeres tenían antecedentes de

emprendimientos pasados que habían fracasado, especialmente por falta de conocimientos sobre cómo gestionar un negocio, cómo reconocer la demanda, o cómo llegar a los clientes.

Medio ambiente: el contexto del Barrio 31

El marco en el cual están insertas las emprendedoras no es el escenario más adecuado para la consolidación de los negocios. Es importante retomar a Márquez y Gómez Sámpér (2002), quienes aluden a las barreras culturales o sociales para los emprendimientos de necesidad, tales como el aislamiento, la inseguridad o el difícil acceso a la tecnología. Estas condiciones se encuentran en el Barrio 31. Por un lado, como se describió en capítulos anteriores, por más que el Barrio 31 está ubicado en el corazón de la *city* porteña, se encuentra geográficamente aislado por vías de transporte. Pero el aislamiento es también social, dado que muchos de los habitantes del Barrio no suelen salir de ahí. Éste ha sido un aspecto muy destacado por muchas emprendedoras, su vida transcurre dentro del Barrio. En relación con la inseguridad, más allá del trabajo que ha realizado el GCBA por urbanizar el territorio, aún hay focos de inseguridad. Este problema ha sido mencionado por María Ramallo, pero también por las emprendedoras en charlas informales con la investigadora.²¹ La inseguridad no es un problema sólo para los externos al Barrio, sino también para los que habitan allí. Relacionados con temas de inseguridad, también se hizo referencia en ocasiones al crecimiento de la drogadicción entre los jóvenes. El acceso a la tecnología es una tercera complejidad a contemplar, dado que las emprendedoras, en su mayoría, tienen teléfonos móviles inteligentes, pero no saben utilizarlo como una herramienta de negocio, y tampoco tienen acceso a computadoras.

Este ambiente, el cual puede describirse como hostil al desarrollo emprendedor, resulta en una cultura de la desconfianza. Tobías *et al* (2013) mencionan la importancia de desarrollar la confianza en el otro para poder bajar los costos de transacción y la aversión al riesgo. Esta confianza se puede ver fortalecida por la creación de redes.

²¹ Comentario de la investigadora: Para dictar las clases, los profesores debían entrar y salir con referentes del GCBA en motocarro, o acompañados por algunos de los participantes de los cursos, quienes tenían conocimiento del territorio.

Networking

El trabajo en red entre las emprendedoras es muy pobre. Por más que los profesores y las participantes destacaron que gracias al curso conocieron gente en su misma situación, aún no se consolidó una red que pueda servir como apoyo tanto en lo personal-emocional, como en la gestión del negocio. De acuerdo con Mc Adams *et al* (2019), una red se debe caracterizar por su densidad (en este caso, aún son pocas las emprendedoras que se conectan entre sí), fluidez (falta mayor difusión de la red para invitar a otras emprendedoras), conectividad (la forma de comunicarse es solamente por Whatsapp o en los encuentros presenciales de mentoreo que organizaba la Universidad) y diversidad (al momento la red incluía sólo a las participantes que habían asistido al curso). El trabajo en red es una cualidad identificada en gran parte de la literatura académica sobre emprendedurismo, dado que permite alcanzar economías de escala, adquirir mayor poder de negociación y ampliar el espectro de clientes. No obstante, es importante que esa red incluya a los diferentes actores, tales como las emprendedoras, referentes del sector público, referentes de empresas y universidades, ya que cada actor puede realizar un aporte diferente a la consolidación y crecimiento de los emprendimientos de necesidad. Sebastián Castellini menciona que la situación actual ha dado una oportunidad de trabajar en equipo entre los comerciantes. Debido a la difícil situación que están viviendo, la única posibilidad de sostenerse ha sido en conjunto con otros.

Síntesis FODA

A continuación, en las Tablas 2 y 3, se sintetizan las principales fortalezas y debilidades (dimensión interna) y oportunidades y amenazas (dimensión externa) de este grupo de emprendedoras de necesidad y de sus emprendimientos:

Tabla 2: *Fortalezas y debilidades (eje interno) de las emprendedoras y emprendimientos de necesidad del Barrio 31*

Fortalezas	Debilidades
- Espíritu emprendedor para desarrollar sus emprendimientos.	- Falta de educación básica, necesaria para la gestión del negocio.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Ayuda de la familia para que puedan trabajar en su negocio (en algunos casos). - Oficio, conocimiento o habilidad técnica para producir un producto (el <i>know how</i>). | <ul style="list-style-type: none"> - Obstáculo de la familia para que puedan trabajar en su negocio, dado que asumen el cuidado doméstico solas (en algunos casos). - Poca diferenciación de sus productos, dado que no son esenciales y son sensibles a la elasticidad-precio. - Bajo alcance de clientes externos al Barrio. - Informalidad. - Falta de <i>networking</i> consolidado. - Baja posibilidad de inversión. |
|--|---|

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Oportunidades y amenazas (eje externo) de las emprendedoras y emprendimientos de necesidad del Barrio 31

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Potencial de marca. - Atención en la agenda pública de empoderamiento de mujeres en situación de vulnerabilidad a través de diferentes políticas públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo poder de negociación con proveedores. - Muchos competidores en un espacio de mercado pequeño. - Recesión económica. - Inseguridad y amenaza de la pandemia (contagios masivos y restricción de la circulación). - Dificultad en el acceso tecnológico. - Aislamiento geográfico y social del Barrio.

Fuente: Elaboración propia.

Impacto de la capacitación

Aplicando la teoría de Bourdieu sobre el capital, la capacitación brindada por UCA Escuela de Negocios ha tenido un impacto que va más allá de la mera adquisición de conocimientos básicos sobre gestión de un negocio. Ha sido un aporte al capital económico de las participantes, aunque de forma indirecta y no comprobada en el presente estudio, pero la mejora en la estrategia y gestión del negocio deberían surtir efecto en los márgenes de rentabilidad de las emprendedoras. El mayor impacto, sin embargo, se ha dado en el capital humano, dado que las participantes no sólo ahora son acreedoras de una certificación brindada

por una universidad reconocida (capital cultural institucionalizado), sino que, además, la formación ha impactado en sus prácticas cotidianas de negocio (capital cultural incorporado). Por último, también ha sido un aporte inicial al capital social de las emprendedoras, plantando la semilla de una posible red a consolidar entre ellas mismas, aspecto también identificado en la investigación de Cárdenas *et al* (2015).

A nivel personal, la capacitación no sólo ha impactado en la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades, sino también en el aspecto afectivo y psicomotor, tal como se describe en la investigación de Santana *et al* (2019). De hecho, la formación incluyó aspectos relacionados al *mindset* emprendedor con el objetivo de fortalecer internamente a las emprendedoras.

Adicionalmente, las capacitaciones suelen tener un impacto indirecto en las relaciones de las participantes con su entorno, tales como la familia o la comunidad cercana (Scott *et al* 2012; Díaz Calva 2019). De hecho, se ha mencionado que la iniciativa por capacitarse es un ejemplo para los jóvenes del Barrio, como así también para los hijos de las participantes.

Analizadas las dimensiones internas y externas de las emprendedoras de necesidad del Barrio 31, como así también el impacto de la capacitación brindada en 2019 por UCA Escuela de Negocios, a continuación se presenta el diseño renovado de una intervención de desarrollo y formación para consolidar estos emprendimientos, considerando las particularidades de las mujeres y su contexto.

Propuesta de desarrollo integral para emprendedoras de necesidad

La experiencia de intervención educativa en el Barrio 31, como así también los hallazgos que conforman los antecedentes académicos, demuestran que una capacitación transformadora en emprendedurismo requiere encuadrarse como “educación para emprender” (OCDE 2009; Toca Torres 2010; Sánchez García *et al* 2017). Por lo tanto, se debe considerar no sólo a la figura del emprendedor desde las diversas perspectivas (económica, psicológica, institucional y de desarrollo humano, como describe Alean Pico *et al* 2017), sino también a la acción de emprender (Toca Torres, C., 2010).

Se presenta como producto de esta investigación una propuesta integral de desarrollo de emprendimientos destinada a emprendedoras de necesidad de barrios populares urbanos de Argentina, organizada en tres niveles (Estévez López E., T. Jiménez Gutiérrez y G. Musitu Ochoa, 2011):

1. Individuo: Programa de formación para mujeres emprendedoras
2. Organización: Conformación de la red de mujeres emprendedoras del Barrio
3. Comunidad: Programa de sensibilización sobre mujer y empoderamiento económico

El desarrollo de los emprendimientos de necesidad está unido al desarrollo personal de las emprendedoras. Por lo tanto, sólo un trabajo conjunto en los tres escenarios (individuo, organización y comunidad) en simultáneo podrá tener resultado e impacto en el corto, mediano y largo plazo.

Programa de formación para mujeres emprendedoras (nivel individual)

El entrenamiento se propone desarrollar conocimientos y habilidades interpersonales y técnicas en emprendedurismo durante un plazo de seis meses. Tal como se ha descrito en diversas investigaciones (Scott 2012; Brixiova 2019; Siba 2019), es necesario trabajar no sólo sobre los aspectos cognitivos (conocimiento en gestión del negocio), sino también sobre aspecto psicológicos y sociales. Por esta razón, el programa incluirá 3 dimensiones: interna (control personal), externa (comprensión crítica) y conductual (iniciativa) (Estévez López 2011). Retomando los elementos y relaciones de una educación para emprender, que desarrolla Toca Torres (2010), se trabajará en los siguientes ejes:

- **Análisis del entorno y gestión del negocio (relación emprendedor – entorno – acción emprendedora):** estos módulos incluirán aspectos cognitivos relacionados con la formulación de la estrategia y conocimientos básicos sobre las aristas del negocio (haciendo hincapié en la comprensión de la cadena de valor de un emprendimiento: orientación a objetivos, inversiones y financiamiento, producción, información y control de gestión, finanzas personales, comercialización). En este eje es sumamente importante la reflexión sobre la formulación de la estrategia en el marco de la pandemia y de la post-pandemia. En esta línea, todos los aspectos sobre digitalización

(marketing digital, *e-commerce*) son esenciales para adaptarse al cambio. Se utilizarán metodologías innovadoras (evitando las clases expositivas), tales como aprendizaje basado en problemas (especialmente para que puedan comprender qué necesidad estaría satisfaciendo su producto) o juegos de roles (los cuales pueden ser utilizados al analizar las aristas de comercialización y marketing). En el caso de los temas sobre inversión y financiamiento, se puede trabajar en conjunto con instituciones financieras que otorguen préstamos a microemprendedores.

- **Fortalecimiento de competencias interpersonales (relación emprendedor – acción emprendedora y formación):** en estos módulos se desarrollarán habilidades blandas, tales como autoconocimiento, liderazgo, gestión de las emociones, comunicación humana, gestión del estrés, entre otros, para potenciar a las emprendedoras en sus aspectos afectivos y orientarlas a la consolidación de un *mindset* emprendedor. Se utilizarán metodologías lúdicas y ejercicios de introspección.
- **Creatividad y gestión del cambio (relación emprendedor – formación – entorno):** en estos módulos se trabajará la reflexión sobre la propia práctica, desarrollando competencias que le permitan comprender críticamente el entorno y actuar en respuesta a él. En estos módulos puede ser de utilidad implementar el estudio de casos a través de la invitación de diferentes tipos de emprendedores que cuenten sus proyectos (incluyendo éxitos y fracasos) y que puedan inspirar a las participantes.

De manera transversal a estos ejes se trabajará de manera personalizada con cada emprendedora en la planificación del emprendimiento a través de mentorías individuales. Es importante destacar que una de las metas de la mentoría es que la emprendedora comprenda que su negocio debe ser, en primer lugar, rentable y con capacidad de crecimiento. Y, por otro lado, se trabajará en la asistencia necesaria para la formalización de los emprendimientos. En esta tarea se implementará la metodología de aprendizaje basada en proyectos.

Un aspecto adicional a considerar en el contexto de la pandemia y la post-pandemia es la virtualización de la educación. Debido a la amenaza de contagio en CABA y, especialmente, dentro de los barrios populares, es importante potenciar instancias de formación virtual a través diferentes plataformas educativas o redes sociales (una de las redes más utilizadas es Facebook, por lo que se podrían dictar algunos temas vía charlas en vivo por

Facebook). No obstante, se considera que es necesario conservar encuentros presenciales, tomando los debidos cuidados, una vez que se flexibilice la actividad educativa.

Conformación de la red de mujeres emprendedoras del Barrio (nivel organización)

Tal como se afirma en los informes de GEM y la literatura académica, la consolidación del *networking* es esencial para la sostenibilidad del emprendimiento. De hecho, Minniti y Arenius (2003) destacan que estas redes además deben ser formales, y Mc Adams *et al* (2019) establecen como requisitos la densidad (por esta razón, la red debería incluir a todas las mujeres comerciantes y emprendedoras del Barrio, y no sólo a las participantes del programa), fluidez (la red debe ofrecer beneficios y espacios de encuentro a los miembros, como así también organizarse en base a fuerzas- tarea), conectividad (la red debe considerar canales de comunicación internos entre los miembros, pero también canales formales externos, como un sitio web o presencia en redes sociales) y diversidad (la red debería incluir, además de comerciantes y emprendedoras, a otros actores, tales como referentes sociales del barrio, representantes del sector público, representantes de empresas, universidades, entre otros).

Uno de los aspectos más importantes para la supervivencia de la red es que la misma tenga una misión y visión evidenciada, y que los miembros encuentren beneficios y oportunidades por pertenecer a la red.

Ahora bien, por más que la configuración en red no implica jerarquías, es necesario contar, en su inicio, con un coordinador de la red, responsable de su planificación y puesta en marcha, y luego con representantes formales. Esta organización además permitiría que la toma de decisiones no se paralice.

Programa de sensibilización sobre mujer y empoderamiento económico (nivel comunidad)

Por último, es indispensable trabajar a nivel de comunidad sobre la importancia de desarrollar estos emprendimientos de necesidad liderados por mujeres del Barrio. Para ello, el sector público, en conjunto con las universidades y otras organizaciones sociales en territorio, promoverán actividades de sensibilización orientadas tanto a las mujeres del Barrio (para concientizar sobre posibilidades de empoderamiento económico y los roles culturalmente

asumidos) y las familias (para concientizar sobre los beneficios del desarrollo de los emprendimientos de estas mujeres). Las actividades para las familias pueden estar orientados al grupo familiar completo, o dirigidos especialmente a los hombres, como se comenta en la investigación de Ruback (2016), o a los hijos, como la experiencia Avon según Scott *et al* (2012).

Reflexión sobre el rol del Estado, las empresas y las universidades

Para finalizar la discusión sobre las posibilidades reales de desarrollo para emprendedoras de necesidad, se presenta una breve reflexión sobre el rol de diferentes instituciones que interactúan en el escenario.

En el caso del Estado, el mismo tiene un rol primordial como garante de condiciones dignas de vida. Pero, desde la perspectiva de Amartya Sen (2000), una política de desarrollo humano es nula si se implementa en contextos de pobreza, tiranía, escasas oportunidades económicas, privaciones sociales estructurales, o servicios públicos deficientes, entre otros. Por lo tanto, el contexto en el cual surgen los emprendimientos de necesidad de barrios populares es un escenario hostil para el verdadero desarrollo humano: “Lo que la gente puede lograr positivamente resulta influido por las oportunidades económicas, libertades políticas, poderes sociales, condiciones adecuadas para buena salud y educación básica y el fomento y desarrollo de iniciativas” (Sen 2000: p. 16). Por esta razón, es el deber del Estado enfocarse en el crecimiento de los emprendimientos de necesidad como una oportunidad económica y de empoderamiento social. En esta línea, se requiere de la interacción entre diferentes tipos de políticas públicas que promuevan la transición de emprendimientos de necesidad a otros de oportunidad o estilo de vida (Hall 2020). Es vital abandonar la “visión romántica” del emprendimiento de necesidad y comenzar a enfocarse en las posibilidades de sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad de los mismos. Por lo tanto, estos emprendimientos no sólo son objeto de las políticas públicas de Desarrollo Social, sino principalmente del área de Producción.

En relación a las empresas, Bjorn Stigson, Presidente de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), afirma que “los negocios no pueden ser exitosos en una sociedad que fracasa” (WBCSD 2004). La pobreza estructural se transforma en uno de los principales desafíos no sólo para los Estados, sino también para las empresas que son

protagonistas de las economías nacionales. En este marco, las empresas no sólo tienen que enfocarse en la población socioeconómicamente vulnerable desde la filantropía, sino que es necesario identificar a este sector como potenciales proveedores, además de potenciales clientes. Cobra importancia en este marco el concepto de “modelos de negocios inclusivos”, mediante los cuales se “crean nuevas fuentes de ingresos satisfaciendo las necesidades de los pobres por medio de operaciones comerciales rentables” (WBCSD 2004). No obstante, trabajar en modelos de inclusión de los emprendimientos de necesidad en las cadenas de valor de grandes empresas, implica que estos emprendedores deberán garantizar de forma progresiva la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, eficiencia y productividad, y formalización del negocio. Si un emprendimiento de necesidad no ofrece productos de calidad, o no es rentable, productivo, eficiente o sostenible en el tiempo, es un emprendimiento sin posibilidades de crecer y, por lo tanto, sin posibilidades de realizar un aporte real a la economía y al desarrollo humano.

Por último, las funciones de las universidades han variado en los últimos años. A las funciones tradicionales de generación y transmisión del conocimiento, se ha sumado una importante función social como protagonistas en el desarrollo local o nacional. En esta línea, las Escuelas de Negocios son unidades académicas con capacidad para acercar el mundo de los negocios a los sectores socioeconómicamente vulnerables, coordinando acciones entre estos sectores y las empresas para crear escenarios *win-win* desde posiciones neutrales. La acción conjunta de la universidad con el sector público es importante además para potenciar las acciones de colaboración y ayuda. En conclusión, las universidades ya no se posicionan como actores aislados “dueños del conocimiento”, sino que asumen un rol protagónico en el desarrollo humano de todos los sectores sociales.

Capítulo 9: Conclusiones

En la presente investigación se han indagado sobre las oportunidades de desarrollo de los emprendimientos de necesidad liderados por mujeres en situación de vulnerabilidad socioeconómica en el Barrio 31. A partir de las entrevistas realizadas a las participantes y otros informantes clave de la capacitación en emprendedurismo llevada a cabo por UCA Escuela de Negocios en 2019, se concluyó que las posibilidades de desarrollo sólo se pueden concretar si múltiples actores sociales trabajan en conjunto (Estado, empresas, universidades, organizaciones sociales) y mediante acciones que integren diferentes niveles de intervención: individual, organizacional y comunitario.

El contexto en el Barrio 31, como en otros barrios populares urbanos, presenta múltiples desventajas para el desarrollo emprendedor, tales como aislamiento geográfico y social, inseguridad, condiciones de vivienda paupérrimas, o bajos niveles educativos de sus habitantes, entre otros. Por otro lado, dentro del Barrio, las dinámicas relacionales entre familias y vecinos resultan en diversos problemas para las mujeres, tales como falta de confianza en sí mismas, subestimación y sobretrabajo por ser las únicas responsables del cuidado del hogar. No obstante, a nivel individual, y gracias a programas de sensibilización sobre el rol de la mujer como emprendedora, existe un espíritu de desarrollo y empoderamiento económico que es posible potenciar con la debida ayuda de otras instituciones. Este desarrollo no sólo implica una ayuda a las personas, sino que además es un aporte a la economía doméstica y a los intentos de escapar de la pobreza estructural.

Sin embargo, un emprendimiento que nace por necesidad no es en sí mismo un aporte real a la economía. De hecho, en la literatura se demuestra que el aumento de emprendimientos de necesidad está relacionado con etapas de recesión económica y con contextos de subdesarrollo. Por lo tanto, es importante trabajar en consolidar estos emprendimientos para que puedan ser incluidos en las cadenas de valor de las empresas. Para ello son necesarias diversas acciones a implementar en simultáneo, como capacitaciones a medida y mentorías de negocio, conformación de redes, acceso al financiamiento, y formalización del emprendimiento. Y, principalmente, mantener estos programas de ayuda y desarrollo en el tiempo, dado que con acciones breves y puntuales no se logra medir el impacto de la sustentabilidad del negocio.

En esta línea, los estudios (investigación) o intervenciones (acción) sobre los emprendimientos de necesidad tienen que basarse en la mirada de la Estrategia Corporativa, y no sólo abordarlos desde las áreas de Responsabilidad Social Empresaria o Política Social.

En conclusión, un emprendimiento consolidado no sólo es un aporte económico a un hogar, sino también un aporte al desarrollo económico y humano de un país.

“Con oportunidades sociales adecuadas, los individuos pueden formar efectivamente su propio destino y ayudarse unos a otros; no necesitan ser considerados como los receptores pasivos de los beneficios de ingeniosos programas de desarrollo.”

Amartya Sen (2000)

Bibliografía

- Albrieu R. y M. Ballesty. (2020). *Políticas públicas para pensar el sendero laboral hacia la nueva normalidad post-COVID-19*. Programa de Desarrollo Económico CIPPEC.
- Alean Pico A., J. del Río Cortina, R. Simancas Trujillo y C. Rodríguez Arias. (2017). ¿El emprendimiento como estrategia para el desarrollo humano y social? *Saber, Ciencia y Libertad*, 12(1), 107-123.
- Alvarez-Sousa A. (2019). Emprendedores por necesidad. Factores determinantes. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 166, 3-24.
- Amorós Espinosa J. E. y O. Pizarro Stiepovia. (2006). Mujeres y dinámica emprendedora: un estudio exploratorio. *Univ. Empresa*, 5(11), 15-32.
- Argentina.gob.ar. (11 de Julio de 2020). *Aislamiento social, preventivo y obligatorio*.
Obtenido de
https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/aislamiento?utm_source=search&utm_medium=cpc&utm_campaign=coronavirus&utm_term=grants&utm_content=nacional&gclid=CjwKCAjwxqX4BRBhEiwAYtjX7bZW-fvOPZhuHB0zpdXYZ7YrnOMMC-84j0OlSEvbnqWHupKIqJdPBoCpFIQAvD_BwE
- Barrachina Fernández M., M. García Centeno y C. Calderón Patier. (2019). Análisis temporal (período 2001-2015) de los factores que identifican el emprendimiento femenino en España. En B. H.-S.-G. Herruzo-Gómez E., *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos* (págs. 301-306). Madrid: Editorial Dykinson.
- Bayart C. y S. Saleilles. (2019). Rethinking the opportunity/necessity dichotomy with a risk management-based approach. *11º Congreso de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*.
- Briseño García O., A. Briseño García y A. López Lira Arjona. (2016). El emprendimiento femenino: un estudio multi-caso de factores críticos en el noreste de México. *Innovaciones de Negocios*, 13(25), 23-46.
- Brixiova Z., T. Kangoye y M. Said. (2019). Training, Human Capital, and Gender Gaps in Entrepreneurial Performance. *IZA Discussion Papers*(No. 12777).

- Bruton G., D. J. Ketchen Jr. y R. Duane Ireland. (2013). Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 28, 683-689.
- Cárdenas J., A. Guzman, C. Sánchez y J.D. Vanegas. (2015). ¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo. *Universidad&Empresa*, 28, 173-190.
- Castiblanco Moreno S.E. (2013). La construcción de la categoría de emprendimiento femenino. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, xxi(2), 56-66.
- Castiblanco Moreno S.E. (2018). Emprendimiento informal y género: una caracterización de los vendedores ambulantes en Bogotá. *Sociedad y Economía*(34), 211-228.
- Chiavenatto, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill Education.
- Ciudad de Buenos Aires. (11 de Julio de 2020). *Coronavirus: la situación en los barrios vulnerables*. Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/desarrollohumanoyhabitat/noticias/coronavirus-la-situacion-en-los-barrios-vulnerables>
- Ciudad de Buenos Aires. (11 de Julio de 2020). *Integración Social y Urbana*. Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/secretaria-de-integracion-social-y-urbana>
- Coffey A. y P. Atkinson. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquía.
- Collis D.J. y M. G. Rukstad. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*.
- Colmenares A. (2008). La Investigación Acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14(27), 96-114.

- Colmenares A. (2012). Investigación-acción participativa: una metodología integradora del conocimiento y la acción. *Voces y Silencios: Revista Latinoamericana de Educación*, 3(1), 102-115.
- Colorado Carvajal A. (2009). El capital cultural y otros tipos de capital en la definición de las trayectorias escolares universitarias. *X Congreso Nacional de Investigación Educativa*. Veracruz.
- Committee for the Coordination of Statistical Activities . (2020). *How COVID-19 is changing the world: a statistical perspective*.
- Criollo Yun T. y M. Romero Rivadeneira. (2019). Finanzas inclusivas para mujeres emprendedoras en Grameen Loja Ecuador. En B. H.-S.-G. Herruzo Gómez E., *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos* (págs. 439-444). Madrid: Editoria Dykinson.
- de Oliveira Figueiredo G. (2015). Investigación Acción Participativa: una alternativa para la epistemología social en Latinoamérica. *Revista de Investigación del Laboratorio de Currículo e Ensino, Núcleo de Tecnología Educacional para Saúde, Universidade Federal do Rio de Janeiro*, 86(39), 271-290.
- Díaz Calva M. J. (2019). El empoderamiento de las mujeres afroecuatorianas del Valle del Chota a través de emprendimiento asociativo. En B. H.-S.-G. Herruzo-Gómez E., *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos* (págs. 399-404). Madrid: Editorial Dykinson.
- Díaz de León D. y C.A. Cancino. (2014). De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: casos rurales exitosos. *Documentos de Trabajo del Centro de Innovación para el Desarrollo de la Universidad de Chile*.
- Estévez López E., T. Jiménez Gutiérrez y G. Musitu Ochoa. (2011). Empowerment y desarrollo comunitario. En J. F. Fernández I., *Psicología de la intervención comunitaria* (págs. 57-96). Bilbao: Descleé De Brouwer.
- Fairlie R. W. y F. M. Fossen. (2019). Defining opportunity versus necessity entrepreneurship: two components of business creation. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*.

- Flick U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Fuenter Guillen D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y representaciones*, 7(1), 201-229.
- Gálvez-García R., y M. Suárez Ortega. (2019). El género como factor condicionante del emprendimiento en Andalucía. En B. H.-S.-G. Herruzo-Gómez E., *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos* (págs. 411-418). Madrid: Editorial Dykinson.
- Giacomin, O., F. Janssen, J. Guyot y O. Lohest. (2011). Opportunity and/or necessity entrepreneurship? The impact of the socio-economic characteristics of entrepreneurs. *Munich Personal RePEc Archive*.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *2018/2019 Women's Entrepreneurship Report*. Londres: Global Entrepreneurship Research Association.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). *2019/2020 Global Report*. Londres: Global Entrepreneurship Research Association.
- Global Entrepreneurship Monitor Buenos Aires. (2018). *Resumen Ejecutivo GEM Buenos Aires 2018*. Ciudad de Buenos Aires: Centro de Entrepreneurship IAE Business School .
- Guerrero Ramos L., E. L. Gómez Gutierrez y M. del C. Armenteros Acosta. (2014). Mujeres emprendedoras: similitudes y diferencias entre las ciudades de Torreón y Saltillo, Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(5), 77-90.
- Hall S. (2020). Exploring Women's Entrepreneurship and Poverty: Necessity versus Opportunity Motivations. *The Journal of the Trachtenberg School of Public Policy and Public Administration at The George Washington University*, 27.
- Kim W.C. y R. Mauborgne. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review*.
- Marcketti S.B., L. S. Niehm y R. Fuloria. (2006). An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(241).
- Márquez P. y H. Gómez Samper. (2002). Microempresas de barrio: ¿Negocio o subsistencia? *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 608-622.

- Martínez García J. (Sin fecha). *Las clases sociales y el capital en Pierre Bourdieu: un intento de aclaración*. Universidad de Salamanca: Desparamento de Sociología.
- Matus C. (17 de Julio de 2020). *Fundación CIGOB*. Obtenido de <https://cigob.org.ar/cigob/metodologia/>
- Maxwell J. (1996). Un modelo para el diseño de investigación cualitativo. En M. J., *Qualitative research design. An Interactive Approach*. Sage Publications.
- Mc Adams M., R. Harrison y C. Leitch. (2019). Stories from the field: women's networking as gender capital in entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 53, 459-474.
- Melero Aguilar No. (2012). El paradigma crítico y los aportes de la Investigación Acción Participativa en la transformación de la realidad social: un análisis desde las Ciencias Sociales. *Cuestiones pedagógicas*, 339-355.
- Mendizabal N. (2006). Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En V. d. I., *Estrategias de investigación cualitativa* (págs. 65-106). Barcelona: Editorial Gedisa.
- Meyer N. y L. Hamilton. (2020). Female entrepreneurs' business training and its effect on various entrepreneurial factors: evidence from a developing country. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 12(1), 135-151.
- Minniti M. y P. Arenius. (2003). Women in Entrepreneurship. *United Nations Headquarters*.
- OCDE. (2009). *Evaluation of Programmes Concerning Education for Entrepreneurship*. OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.
- Osorio Tinoco F. y F. Pereira Laverde. (2011). Hacia un modelo de educación para el emprendimiento: una mirada desde la teoría social cognitiva. *Revista Cuadernos de Administración*, 24(43), 13-33.
- Paños Castro J. (2017). Educación emprendedora y metodologías activas para su fomento. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 20(3), 33-48.
- Porter M. (1996). What is Strategy? *Harcad Business Review*, 61-78.

- Porter M. (2005). Diferenciación. En M. Porter, *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (págs. 137-178). México DF: CECSA Editorial Patria.
- Porter M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*.
- Rosa P., S. Kodithuwakku y W. Balunywa. (2006). Entrepreneurial motivation in developing countries: what does "necessity" and "opportunity" entrepreneurship really mean? *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(20).
- Ruback, D. (2016). *Not strictly business: improving women's entrepreneurship through soft-skills training and engagement of men*. Oxfam Value for Women.
- Sánchez García J., A. Ward, B. Hernández y J.L. Florez. (2017). Educación emprendedora: Estado del arte. *Propósitos y Representaciones*, 5(2), 401-437.
- Sánchez Torné I., E. García-Río y P. Baena-Luna. (2019). El elemento género en la planificación de la educación emprendedora. En B. H.-S.-G. Herruzo-Gómez E., *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos* (págs. 31-36). Madrid: Editorial Dikinson.
- Santana Dominguez I., J.L. Ballesteros-Rodríguez y C. Dominguez Falcón. (2019). Metodologías didácticas y resultados de la formación para el emprendimiento: una aproximación teórica. En B. H.-S.-G. Herruzo Gomez E., *Emprendimiento e innovación: oportunidades para todos* (págs. 185-190). Madrid: Editorial Dykinson.
- Scott L., C. Dolan, M. Johnstone-Louis, K. Sugden y M. Wu. (2012). Enterprise and Inequality: a study of Avon in South Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3).
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica*, 55, 14-20.
- Siba E. (2019). Empowering women entrepreneurs in developing countries. Why current programs fall short. . *African Groth Initiative Policy Breif*.
- Tobias J. M., J. Mair, C. Barbosa-Leiker. (2013). Toward a Theory of Transformative Entrepreneurship: Poverty Reduction and Conflict Resolution in Rwanda's Entrepreneurial Coffee Sector. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 728-742.

- Toca Torres, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 41-60.
- Trindade V. (2016). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada. En S. P. Cortazzo, *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa* (págs. 18-34). La Plata: Editorial de la Universidad Nacional de La Plata.
- Valles M. (1997). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid: Síntesis.
- van der Zwan P., R. Thurik, I. Verheul y J. Hessels. (2016). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Eurasian Business Review*, 6, 273-295.
- Vasilachis de Gialdino I. (2006). La investigación cualitativa. En V. d. I., *Estrategias de investigación cualitativa* (págs. 23-64). Barcelona: Editorial Gedisa.

Anexo I: Guía de entrevistas

Preguntas para profesores

Dimensión: Experiencia en dictado de cursos para emprendedores

- ¿Qué tipo de experiencia tenés en el dictado de cursos para emprendedores?

Dimensión: Experiencia en el Barrio 31 – temas y estrategias didácticas

- ¿Qué información tenías de antemano sobre el destinatario?
- ¿En qué consistió tu clase? ¿Cómo la diseñaste? ¿Cómo fue la metodología?
- ¿Con qué dificultades te encontraste? ¿Y qué fortalezas tienen?
- ¿Cómo actúa el contexto? ¿Qué oportunidades o amenazas se encuentran?
- ¿Qué herramientas pensás que les fueron más útiles?
- ¿Qué temáticas te quedaron pendientes?

Dimensión: Proyección a futuro para las emprendedoras

- ¿Qué otras herramientas de formación les serían útiles?
- ¿Qué tipo de apoyo pensás que requieren a futuro?

Dimensión: Impacto del desarrollo del emprendimiento

- ¿Sobre qué factores crees que tiene impacto el desarrollo del emprendimiento o de sus habilidades como emprendedoras?

Dimensión: Rol de otros *stakeholders*

- ¿Cuál crees que es el rol del Estado para el desarrollo de estas emprendedoras?
- ¿Cuál crees que es el rol de las grandes empresas? ¿Por qué pensás que las grandes empresas invertirían en ayudar a estas emprendedoras?
- ¿Cuál es el rol de las Escuelas de Negocios?

Preguntas para referentes públicos de la Coordinación de Acceso a la Justicia y Género

Dimensión: Actividades del organismo

- ¿Cuál es la función del organismo? ¿Cuándo comenzó a funcionar?
- ¿Qué tipo de actividades realizan?

Dimensión: Experiencia en el Barrio 31

- ¿Cómo surgió esta idea de capacitar a mujeres emprendedoras?
- ¿Por qué creen que las mujeres emprendedoras (o emprendedores) son un público objetivo para asistir?
- ¿Qué otras actividades similares suelen hacer?
- ¿Qué herramientas requieren para su desarrollo?
- ¿Qué fortalezas y debilidades ven en este público?
- ¿Qué oportunidades o amenazas de contexto tienen que enfrentar ellos y ustedes?
- ¿Qué consejos le daban a los profesores?

Dimensión: Proyección a futuro para las emprendedoras

- ¿Qué otras herramientas de formación les serían útiles?
- ¿Qué tipo de apoyo pensás que requieren a futuro?

Dimensión: Impacto del desarrollo del emprendimiento

- ¿Sobre qué factores crees que tiene impacto el desarrollo del emprendimiento o de sus habilidades como emprendedoras?

Dimensión: Rol de otros *stakeholders*

- ¿Cuál crees que es el rol del Estado para el desarrollo de estas emprendedoras?
- ¿Cuál crees que es el rol de las grandes empresas? ¿Por qué pensás que las grandes empresas invertirían en ayudar a estas emprendedoras?
- ¿Cuál es el rol de las Escuelas de Negocios?

Preguntas para emprendedoras

Dimensión: Descripción del emprendimiento

- ¿A qué te dedicás? ¿Cómo comenzó este emprendimiento?
- ¿Qué te motivó a comenzar este emprendimiento?
- ¿Qué trabajos hiciste anteriormente?
- ¿Quién es tu cliente?
- ¿Cómo te organizás con tu negocio? ¿Cómo es la división de funciones? ¿Quiénes trabajan o te ayudan?
- ¿Qué dificultades tenés hoy en tu negocio?

Dimensión: Herramientas de capacitación

- ¿Por qué decidiste venir al curso?

- ¿Cómo te sentiste en esta capacitación? ¿Qué expectativas tenías?
- ¿Qué herramientas te fueron más útiles para tu negocio?
- ¿Pudiste hacer cambios concretos en tu negocio? ¿Cuáles?
- ¿Qué fue lo que más te gustó del curso? ¿Y lo que menos te gustó?
- Si pudiéramos seguir capacitando, ¿qué más te gustaría aprender?

Dimensión: Familia y redes de contacto

- ¿Qué piensa tu familia de este emprendimiento?
- Además de este grupo, ¿te juntás con otros emprendedores?

Dimensión: Proyección a futuro

- ¿Cómo te ves de aquí a un año en relación con tu emprendimiento?
- ¿Qué necesitás para llegar a ese objetivo?
- Si te dieran plata para invertir en tu negocio, ¿en qué la invertirías?
- ¿De qué logros te sentís orgullosa en tu vida?

Preguntas para CeDEL

- ¿Cómo está la situación de los comerciantes dentro del barrio? Teniendo en cuenta que mucho del comercio se da dentro del barrio.
- ¿Qué amenazas o debilidades se potenciaron por el COVID?
- ¿Qué oportunidades o fortalezas se potenciaron por el COVID?
- ¿Qué tipo de ayuda han estado recibiendo los comerciantes?
- ¿Cuál es el efecto de la capacitación en los emprendedores?
- ¿Notás diferencias entre los tipos de ayuda que pueden requerir las mujeres y los hombres?
- ¿Qué tipo de acciones crees que son necesarias (además de la capacitación)?

Anexo II: Texto único de análisis de entrevistas

Nivel 1: Persona

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Emprendedoras

- "Y, es lindo perfeccionarse, porque ahora los modelos son diferentes. Antes los cortes eran distintos, era todo clásico, ahora viene todo lo moderno." | "Si vos vas y estudias en un colegio público, tenés que estudiar un año, y a mí no me sirve un año porque estoy perdiendo tiempo, y ahí tenés que ir medio día, y es mucho." (Emprendedora 3)
- "Tuve muchos nichos, de las cuales quebré, pero por eso me capacité en todo lo que es en el CEDEL, con Fundación, con la UCA." | "Y ahora quiero profundizar más que nada eso, quiero ver kinesiología, algo que sea más terapéutico, porque veo que es una necesidad." | "Entonces dije bueno, voy a estudiar. Me di cuenta que ahí hay una necesidad y se necesita. Este año voy a estudiar, no sé dónde, pero sigo buscando... " | "eso es muy valioso, porque lo sabe todo el profe, y es como que tal vez lo sabemos nosotras, pero no lo sabemos empujar, no lo sabemos guiar. Él tiene lo que nos falta a nosotras." (Emprendedora 4)

María Ramallo

- a veces puede dificultar es no tener esa base desde el principio, o como una misma línea para arrancar a nivel formativo.

Operadora de género

- Bueno, ahí es fundamental porque bueno, yo vi que la independencia económica es fundamental. Y los cursos que nosotros tuvimos era como para armar tus proyectos, como de repente dirigir nuestro proyecto, cómo sacar costos, ganancias, el buen uso de las redes sociales.

DIFICULTADES

Subestimación propia

Federico Fernández Olivero

- La primera fue super genérica, era mindset, era empezar a poner la mentalidad emprendedora, empezar a salir de la queja, empezar a entender el poder de nuestras palabras para definir a nuestro mundo.
- la idea era sacarlos un poco de su cotidianeidad, y que empiecen a generar nuevos patrones o nuevos paradigmas de pensamiento desde lo lúdico, desde lo herramental, desde lo físico.

Natalia Nocéfaro

- a veces, esa persona que cree autoconocerse, tiene cosas de sí mismas que no las afloró. Y surgen en el curso.
- Y después el contexto de violencia, ahí tenés tela para cortar en el sentido de barreras, vaya si eso no es una barrera, la violencia y el miedo, la amenaza, que enfocaba en mucho la autoestima de las personas y que justamente terminan creyendo que no sirven para nada o por miedo no salen.

Educación

Manuel Fernández

- hay muchas que no han terminado una escolaridad, entonces hay algunos conceptos que no están acostumbradas.

Sebastián Koroch

- falta de educación. Realmente no están formados como administradores. Son gente que tal vez sabe hacer algo muy bien pero, tal vez, le falta la parte de conocimiento financiero, la parte de conocimiento de operaciones, de marketing, y demás.

Sentimiento de fracaso

Emprendedoras

- Frente a la pregunta a E4 de por qué había fracasado en sus otros negocios, respondió "Falta de experiencia. Pero ahora ya la tengo. Pero ahora no tengo la plata . Y bueno, pero tampoco es un impedimento. Todo lo voy haciendo de a poco."

Sebastián Koroch

- estaría bueno continuar, ponele, aunque sea dos años más, donde vos capacitás y sentís que la mujer ya está empoderada, ya está encaminada, ya empieza con más poder. Porque si vos la dejás dos o tres meses, termina y la mujer se queda en el aire, "¿y ahora qué hago? ¿cómo empiezo?", no sentís esa continuidad que te están siguiendo, que te están acompañando.

Familia

Emprendedoras

- "...porque yo con mi segunda hija, cuando la tuve, quedé más... como te diría, me encerré un montón, muchísimo." | "Después, cuando me animé a venir a los cursos que era mujeres emprendedoras en la Casa de la Cultura vi que era bueno. Me animé también porque había quién la iba a cuidar a mi hija para que yo pase los cursos, fue una gran oportunidad" (Emprendedora 1)
- "Yo hace 13 años que vivo acá en la villa y nunca hice nada, no sabía nada. No salía de mi casa. Después me separé y ahí aprendí que la vida es linda, porque yo era muy encerrada. Me junté 14 años, después me separé, era muy de casa, no hacía nada, ahí estaba." (Emprendedora 3)
- "yo antes más que todo dependía de mi marido, cuando la tuve a mi primera hija, y después ya no quise depender de él, porque ya mi rutina era muy aburrida, por más que tejía y todo, la rutina aburre, cansa y estresa más que cuando uno trabaja." (Emprendedora 1)

Manuel Fernández Olivero

- No estaba atado a estas personas que tuvimos en el grupo de mujeres, que tienen una limitante muy fuerte, que es que tienen que estar en su casa o cerca, que tienen que llevar a los chicos al colegio o irlos a buscar porque no tienen quién hacer estas tareas,

y en los momentos en los que los chicos están en la casa, tienen que estar ahí y atender los quehaceres domésticos.

- salían más por una cuestión de dificultad que yo les pedía algún resultado de una clase a la otra, o les pedía hacer un proceso, o el entender por qué no estaban avanzando en algo, y salían las temáticas del estilo “bueno, porque mi marido, que cuando llega tengo que dejar esto”
- las que siguen conviviendo con sus parejas que lamentablemente accionan de esta manera, la amenaza más grande que tienen es que tienen mucho miedo de, primero, ganar plata, porque ni bien facturan algo, en general se los sacan, entonces no pueden después comprar la reposición o lo que fuere, y tienen un miedo mucho más grande que las limita a ellas que no sé si es tan así o ellas lo ven así, por el resto del entorno tóxico en el que se desenvuelven, que es que tienen pánico de brillar más en lo económico que su pareja, porque creen que así van a recibir una represalia, entonces se autoboicotean cuando van en crecimiento.

María Ramallo

- Y de hecho, no tener lugares específicos de cuidado para niños y niñas en los lugares de atención, en los distintos organismos y en los distintos espacios donde se llevan a cabo talleres de actividades. Entonces tener ese espacio fue también como muy positivo.
- En el caso de las mujeres que son jefa de hogar, que están a cargo de sus familias solas, tiene como pro y contra que tienen más libertad y autonomía para organizarse internamente con su familia, si pueden dejar a sus hijos al cuidado de otra persona, o dejarlos en la escuela y poder ir a un taller. A veces, el hecho de que estén en pareja, si bien puede sonar también que tienen la vista positiva de tener como con quien contar para la distribución de las tareas y demás, a veces complejiza también, porque es una sociedad super machista, el barrio aún más, entonces tienen que atender a sus maridos. O a sus maridos no les gusta que hagan ciertos talleres o que participen de diversas actividades, y eso a veces como que complejiza la tarea diaria. Y sobretodo también con el tema de los hijos. Todavía lo vemos hoy por hoy, en cualquier barrio y en cualquier estrato de la sociedad, que si se enferma un chico, quien lo lleva al hospital es la mamá, si hay que hacer un trámite en el colegio va también la mamá. Y eso a veces familiarmente o la dinámica familiar es un impedimento de alguna manera para

que las mujeres puedan organizar y asistir, y para poder sostener el plazo de lo que dura un taller.

Natalia Nocéfaro

- Tenés barreras de tipo socioculturales. Estas barreras del orden de la crianza, ¿no?, porque las mujeres en Argentina, digamos, no es la excepción, están destinadas a todo lo que son las tareas de cuidado y a las tareas del orden del cuidado familiar también y de la crianza, y de la educación y de la salud de sus propias familias.
- la barrera cultural, que puede ser tanto externa como mismo interna de la propia mujer, que diga “yo lo hago porque qué lo va a hacer el otro”, porque también hay que verlo desde los dos lugares, desde el lugar de lo social realmente, y desde lo interno, porque como uno está criado para eso, el mandato es ese, entonces quién más que yo para hacerlo.

Sebastián Koroch

- muchas familias tal vez no estén conformadas, eran mujeres muchas solas, sin una pareja por lo que se evidenciaba. Así que tal vez estaban bastante solas en ese sentido. Pero las pocas que tenían familia o que habían comentado que tenían pareja o demás, comentaban del apoyo. O sea, claramente la pareja era conciente de que el desarrollo de esa persona iba a ser positivo para el entorno familiar.

Nivel 2: Negocio

¿QUÉ SE OFRECE?

Proactividad de las emprendedoras

Federico Fernández Olivero

- yo llegué hasta con cierta actitud de defensiva, si se quieren, con ciertos prejuicios respecto al público con el que me iba a encontrar. No prejuicio con una connotación negativa, sino con ciertas... ¿cómo decirlo? Con una imagen preformado en relación a la poca información que tenía en la hora y media que había chateado con Juani. Y al llegar me encontré con un panorama completamente distinto al cual yo me había pintado en la cabeza, lo cual facilitó todo.

Manuel Fernández

- todas ellas, de alguna manera, estaban en ese taller, porque querían salir de una situación jodida.

Natalia Nocéfaro

- Vuelvo a remarcar acá que la inspiración de índole práctica y pragmática, no una inspiración de ilusión, porque el trabajo tiene que estar asociado a lo que es el desarrollo profesional, y no a los cambios de vida que a veces se propone en los cursos de emprendedorismo

Sebastián Koroch

- la receptividad que tienen, o sea, las ganas de aprender, eso me parece super positivo, que prestan atención, la puntualidad, el compromiso. Y que tengan ideas ya puestas en marcha eso me pareció muy bueno.

Idea del proyecto

Manuel Fernández

- En general siempre les dicen “mirá un nicho, una oportunidad de negocios, y atacá esa necesidad”. Bueno, yo trato de que vean el 360° y el contexto en donde está esa necesidad, por si están enfocando bien, o mismo por si pueden ampliar su espectro de soluciones.
- Y la oportunidad no siempre está en encontrar una necesidad en el mercado, sino en qué cosas puedo ofrecer yo. Si yo sé pintar, yo te voy a ofrecer pintar.
- Entonces apunté más a hagamos preguntas generales, o preguntas que no se están haciendo sobre sus mismos rubros, y sí hicimos una ronda, que eso estuvo muy lindo, en la que cada una explicaba qué hacía o qué quería hacer, y me permitió enfocarme en la temática de cada una con un par de preguntas disparadoras, que a la clase siguiente ya venían ellas con muchas más preguntas donde se daban cuenta que les faltaba conocer, y además también entendían que conocían el oficio, y no la parte comercial digamos.

Diversificación

Emprendedoras

- "mi pequeño emprendimiento es empezar a hacer moñitos y accesorios para las niñas, para mayores. Si en caso hay pedidos, más hago ropa para niños, en verano, en invierno. Y también hago algunos bordados. Pero más estoy ahora con el tejido." (Emprendedora 1)
- Frente a la pregunta a Emprendedora 2 si podría hacer otras cosas, responde que muchas y que las ideas las saca de redes sociales: "Revisando Pinterest, y hay muchas que se pueden hacer, porque hay muchas novedades. Para mí son novedades porque no pensaba encontrarlo."

¿CÓMO?

Asociación

Emprendedoras

- "Sí, porque muy pocas personas se animan al tejido." (Emprendedora 1)
- "Yo antes estaba por mi lado sola." (Emprendedora 3)
- "La segunda clase que dieron ellos ya nos incorporamos en la segunda clase y de ahí como que tenemos más comunicación." (Emprendedora 2)
- "Porque una vez yo quise armar un grupo para tejido para hacer un montón de cosas para ir a ofrecer y poder venderla. Hablaba con algunas personas conocidas, pero me decían sí sí sí, pero después nunca aparecían. Así que dije mejor, si hay algo, lo hago por mi cuenta..." (Emprendedora 1)
- "Que en el futuro, quién sabe, nosotros también podemos ayudar a próxima gente. Una vez que ya estamos es como que podemos ayudar a nuevos emprendedores." (Emprendedora 1)

Federico Fernández Olivero

- cuando yo empecé como emprendedor me faltaba un espacio, o una suerte de... cómo se dice? Ecosistema emprendedor que pudiera nutrirme.

- el apoyo de parte del gobierno, local o nacional, debería ser fuerte, triangulándolo a través de universidades privadas, instituciones, ONGs o personal idóneo.
- Nosotros somos seres sociales, va a sonar muy cliché lo que voy a decir o muy frase hecha, pero si querés llegar rápido andá solo, si querés llegar más lejos, andá en conjunto. Vivimos en una sociedad, y como personajes dentro o nudos dentro de esta red social en la que vivimos, si un nudo está débil, toda la red se debilita. Hoy por hoy el tejido social está debilitado porque hay uno de los tejidos, alguno de los hilos dentro de este tejido social, que están muy débiles, o que están rotos, o que están en mal estado. Entonces el networking entre emprendedores, sobretodo y porque estamos hablando de eso en particular, el networking entre emprendedores hace que surjan nuevas oportunidades para todos.
- La red esta que se genera entre emprendedores, entre emprendedoras, hace que si vos te tropezas y te caes, te sostenga la misma red.

Manuel Fernández Olivero

- se dio una oportunidad hermosa que fue hacerlas entender que si bien cada una estaba en rubros distintos, de qué manera se podían complementar. Entonces, había una que hacía colitas para el pelo, bueno, vos la conocés, otra hacía remeras, otra hacía fundas para bidones o garrafas o lo que fuere, y hacerles entender que ellas mismas entre las tres juntas podían hacer algo juntas. Que si bien una hacía otra cosa, eran temas que se podían coordinar. Y empezaron a verse entre ellas.
- Se generaron entre ellas amistades, lo cual ayudó primero a reforzar lo que llamamos en cualquier organización los vínculos informales, o la organización informal de cualquier empresa, y ayudó que entre ellas se generó un vínculo personal y hubo menos tasa de deserción.
- Y el día en que dije “acá hubo un éxito bárbaro”, fue cuando llegaron y se habían respondido cosas entre ellas porque una había entendido una cosa, otra la otra, debatieron, y llegaron a una conclusión que fue la correcta. Y fue donde dije que como equipo, ganamos.
- Mirá, el tema de costeo, sí, es fundamental, y hubo otra cosa, que si bien estaba muy relacionada con el costo, no tanto en insumos, sino en tiempo, que es el tema que se organicen para comprar. Por ejemplo, había una que hacía bijouterie, otra que hacía remeras, otras que hacía ambos, muchos temas textiles, y me contaban, ponele, no me acuerdo, el lunes fui a Once a comprar esto, ah mirá yo fui el martes, y otra decía yo

fui el miércoles. Y las miré y les dije si no les parece que se organicen, puede ir una cada semana, y las otras dos están ahorrando primero la Sube de ida y vuelta, y no es tanto lo que tienen que cargar. O eventualmente ir juntas y apoyarse, y no sé qué, y hacer más llevadera la mañana. Es como que se organizaron de una manera en donde empezaban a ir de a una, y la parte logística entendieron que, cuando tenían una necesidad, pensar quién otro más lo podía tener y hacer una cuestión de trabajo comunitario.

María Ramallo

- En este grupo logramos invitar personalmente a mujeres que ya venían trabajando en el CEDEL, con el área de emprendedores, y después, cuando empezaron a participar, muchas terminaron viniendo porque eran amigas de o conocidas de, que se fueron enterando y se sintieron cómodas en las primeras clases, y se terminó consolidando un grupo super heterogéneo, de mujeres que venían de distintos lados.
- Eso es algo en lo que nosotras queremos empezar a trabajar y fortalecer a nivel de género, como poder promover, o acompañar y sostener este espacio de contención o redes de mujeres, que a veces se generan solos, son autogestionados, y a veces necesitan como un marco o un contexto, o una excusa de alguna manera para juntarse, como por ejemplo acá, tener la excusa de venir o que venga alguien de afuera las obliga a organizarse y a ir a cierto lugar. A veces si lo dejamos como en sus propias manos, por esto de las dificultades que hablábamos, familiares y horarios y demás, cuesta más tener capaz la iniciativa de armarlo. Pero es algo en lo que queremos empezar a trabajar un montón, como ver de qué manera podemos proveerles herramientas o sugerencias para que ellas también como que autónomamente también sostengan esos grupos, más allá del curso que hicieron, y puedan afianzar esos vínculos amistosos, profesionales, o meramente de haberse conocido y vivir en el mismo barrio.
- Yo pienso que la lógica social es una lógica que requiere una trabajo totalmente interdisciplinario, y que dejarlo solo, como a cargo del Estado, si bien es el mayor responsable, es un montón. Y me parece que las mejores iniciativas que han dado los mejores frutos, son cuando distintos actores trabajan e intervienen también en esa línea: sector público, sector privado, gobierno, universidades...
- Pero hoy también es algo que Integración Económica está empezando a trabajar más en esta alianza con el sector privado. Y con el área de formación. Armar como

especies de convenios o trabajos en equipo de personas que hayan participado del taller, hayan alcanzado los objetivos especificados, y poder formar parte de las búsquedas laborales y de la bolsa de empleo. Lo que nosotros más queremos fomentar desde gobierno, y desde la Secretaría y toda el área de Integración Económica, es no quedarnos solamente en la parte formativa, que fue un poco lo que hablábamos en la reunión. Sino que haber alcanzado, haber obtenido ese certificado y ese aprendizaje te permita dar un paso más e integrarte laboralmente en un empleo formal.

- Creo que se sienten cómodas como en esa lógica de compartir experiencias y de sentirse que están en la misma que sus compañeros

Natalia Nocéfaro

- les falta toda una serie de lo que es el entramado de instituciones a las cuales esas personas tienen que acudir para poder darle un marco formal a ese proyecto. Entonces, por ejemplo, cuáles son las organizaciones que conglomeran un confederación de ferias, como para que yo ya sepa cuáles van a ser mis futuros proveedores.
- les falta la información coyuntural, de toda la coyuntura que envuelve a un proyecto.
- Y acercarles las instituciones. Por ejemplo, la oficina de violencia doméstica, la comisaría de la mujer, acercarle instituciones, hacerle eso fácil, no engorroso.
- creo que le falta, organizar a las ONGs, organizar a la cantidad de organizaciones no gubernamentales que suman a la estructura burocrática estatal, y que, en definitiva, a veces son las que llevan adelante todos estos programas que te comento

Operadora de género

- Entonces yo trato de capacitarme como para después tratar de ayudar a las mujeres, cuando yo tengo la experiencia, le puedo hablar con base, con fundamento, a otra persona para que también pueda tener esa experiencia, esas ganas, esa decisión también de seguir capacitándose
- Entonces como que a mí me gustaría que las mujeres también se ayuden,

Familia

- "Por suerte tengo a mi hijo, y me ayudan ellos." (Emprendedora 3)

¿A QUIÉN?

Clientes

Emprendedoras

- "Mayormente a familiares. Sí en algunas ocasiones a mis vecinas, me hicieron algunos pedidos para abrigos de invierno, gorritos, bufandas, pero mayormente a mi entorno familiar." (Emprendedora 1)

María Ramallo

- Sí, el negocio del Barrio 31 se mueve internamente.

Capacitación en ventas

Emprendedoras

- "A mí el tema de ventas. El tema de ventas, el empuje, hasta con los dibujitos que había una bicicleta. Hay que empujar, darse a conocer, porque nosotros si somos nuevos, ¿cómo nos compran? El tema de ventas a mí me aportó mucho, el tema de hacer el CANVAS. Y ahora la mentoría, porque lo que hace es una mentoría." (Emprendedora 4)

Sebastián Koroch

- Y, yo creo que las habilidades soft a la hora de la persuasión, las cuestiones claves que debe tener un vendedor, que es el conocimiento perfecto de su producto, y las habilidades blandas a la hora de interrelacionarse. Y tal vez esto de pensar a nivel mercado o a nivel cliente, que tienen que ver una necesidad, que tienen que ver el mercado y en base a eso diseñar su oferta.

INGRESOS Y COSTOS

Conocimientos

Emprendedoras

- "Claro, yo compraba cosas y vendía a la gente que conocía. Cuando trabajaba, también llevaba al trabajo. Pero no sabía cómo tenía que manejarme, cómo tenía que sacar el presupuesto, las ganancias, el costo, nada de esas cosas. Y ahora ya sé." (Emprendedora 3)

Manuel Fernández

- El tema del concepto "costo-precio", que entiendan la diferencia y eso, fue para muchas como haber descubierto la pólvora.
- Una me decía, compro todo esto, a cuánto me vas a vender, y no sé, y en particular me decían, vendí una remera, a cuánto, no sé, vamos a poner un número x, \$10, y cuánto te costó hacerla. Y no sé, por qué, porque mentalmente estaban chipeadas a que plata que les entra, es plata que tienen que gastar en el insumo, no pensaban nunca en la reposición en general porque eran amas de casa.

Sebastián Koroch

- creo que estaría muy bueno que conozcan la parte financiera o la parte de costeo, que tengan bien en claro cómo hacer su costeo, cómo planificar una política de precios, que algo de eso había dado, pero bueno, detrás de una política de precios hay costos, hay compras, hay proyecciones, todas esas cuestiones estaría bueno que las sepan porque es la base para cualquier emprendimiento.

Financiamiento

Manuel Fernández

- Creo que si hubiera financiamiento, sería un problema, porque, de hecho, en una de las charlas, de las clases, se habló del tema, si se podía conseguir financiamiento o no, y cuando les comuniqué la experiencia de otros emprendedores, de que sí se podía conseguir financiamiento o no, y cuando les comuniqué la experiencia de otros emprendedores, de que sí se podía conseguir financiamiento, sin hablar ni siquiera de montos, es como que hubo un grupo que solamente querían conseguir ese financiamiento y decían "ah, bueno, necesito \$10.000", está bien, pero si te los doy ahora los vas a gastar y en dos semanas no los vas a tener más.

- Mirá, hay un tema fundamental que muchas están emprendiendo, y recién después de que entendieron la estructura de negocio o algo, las empecé a lo que yo llamo abrumar con toda la parte fiscal y formal. Hay muchas que yo creo que hoy, de poder recibir un pequeño crédito o subsidio, llamémoslo crédito para que sientan el esfuerzo de devolverlo, podría potenciar su negocio, pero hoy pagar un monotributo o diferentes cosas les consume un montón de plata, porque el monotributo, por más que sea social, es un montón de plata para ellas.
- Para mí el tema del Estado tiene que estar en, como te digo, ver y evaluar el tema de cómo poder acompañarlos en ser más flexibles en temas como monotributo social, que ellos no tengan miedo a ajustarse a esa cuota
- Hay un proyecto que se llama toallitelas, que ya venía trabajando y tuvo founding, y están trabados en la parte de negocios. Alguien les dio plata y no sabían administrarla. Entonces le dieron plata, compraron materiales, no sé qué, y de golpe se están encontrando con que no tienen ventas, porque nunca enfocaron en eso.

Natalia Nocéfaro

- Después otra barrera para el desarrollo del propio proyecto es el económico, porque los proyectos necesitan de una inversión que no es otra cosa que plata.

Sebastián Koroch

- Y, en principio, el capital. Generalmente un emprendedor tal vez no tiene el acceso a la financiación, al capital, de parte de las entidades bancarias.
- Obviamente que el acceso a la financiación, el capital, a la formalidad. Es muy difícil tal vez para ellos meterse en tema formal financiero. Seguramente van a estar facturando en negro, no van a facturar, van a estar teniendo ingresos en negro, van a pagar en negro.

Nivel 3: Contexto

Amenazas

Federico Fernández Olivero

- Amenazas van a encontrar desde el mismo hogar si es que no lograron salir del hogar ese donde tenían una pareja o un familiar cercano que los abusaba de alguna manera, eso es una gran amenaza. Por otro lado, el mismo contexto socioeconómico del barrio 31
- Pero si no tenés las herramientas para darte cuenta de que el entorno no es lo único que existe en el mundo, caes en el riesgo de comprarte que el Barrio 31 es lo único que hay, y comprarte el discurso de tus vecinos, de tus pares, de decir “somos marginados por la sociedad” y profundizar esa brecha que ya existe entre los que tienen y los que no tienen, entre los pobres y los ricos. Yo creo que una gran amenaza es la falta de perspectiva en función de tu entorno.
- que es difícil por el contexto, es difícil por el contexto, que es difícil por el entorno, es re contra difícil por el entorno, porque nuestra mente no está diseñada para que seamos felices, sino para sobrevivir y permanentemente cuando vivis en una situación de tanta vulnerabilidad, tu instinto de supervivencia está muy a flor de piel. Y si de golpe no tenés ciertas necesidades básicas satisfechas, es muy difícil que quieras aspirar a otras cosas.

Manuel Fernández

- nosotros vivimos en un contexto en el que yo nací, acá te cambian las reglas del juego todos los días, y es imposible que con el panorama de hoy yo pueda armarte un plan de negocios que puedas respetar de acá a dos años.
- Si no venimos bien pero podemos mejorar, nos permitimos en ese momento girar y cambiar el plan de acción, siempre con un mismo norte. Y si no venimos bien porque las circunstancias cambiaron o porque nuestro desempeño, yo porque siempre me sumo al equipo, no fue el correcto, buscar el punto de falla y es mejor, siempre digo, retroceder diez pasos para patear un penal, que seguir en el envión de la corrida y quedarme sin aire.

María Ramallo

- la 31 tiene, como cualquier barrio vulnerable, todo lo que es por un lado la cuestión de seguridad. Hay épocas como que hay zonas que están más pesadas o menos pesadas, entonces depende de dónde se lleve a cabo el taller, eso puede dificultar.
- Y, después un tema, que es lo que mayormente está trabajando el proyecto de urbanización, que es un tema de accesibilidad y movilidad interna. Vos, acá

internamente en el barrio, si no te movés caminando, es muy difícil que de una punta a la otra llegues rápidamente o que te puedas mover en un colectivo, porque todavía queda mucho por hacer en ese sentido.

Impacto de la capacitación

Personal

Emprendedoras

- "Sí, yo me saqué la timidez porque yo antes tenía la peluquería, y venían hombres, y no le cortaba el pelo. Por miedo. Qué se yo. Qué me iba a decir algo. Por miedo de hablarles. Entonces viene y yo le decía "no, no está la peluquera". Te lo juro que lo hacía así. Era re tímida para hablar. No me salía, no sé. O me miraban, y yo toda colorada, no puedo hablar, y la peluquería es eso, tener que estar bien. Nadie te falta el respeto, si vos no lo estás buscando nadie te va a faltar el respeto. Pero yo tengo esa idea en la cabeza, y capaz que vienen y me van a dar esa intención, y tengo miedo, desconfianza." (Emprendedora 3)
- "Yo también el miedo a que, por decirte, si ofrecía algo, a dar el precio y a ver si le gustaba o no lo que yo hacía. Y también me dio más seguridad de que si a uno no le puede gustar" | "Y después también me ayudó a perder este miedo al fracaso, porque yo con mi segunda hija, cuando la tuve, quedé más... como te diría, me encerré un montón, muchísimo." (Emprendedora 1)

Federico Fernández Olivero

- el poder entender que son el promedio de las 5 personas que más frecuentan, y que ellos pueden elegir quiénes son, todo eso es muy importante, el poder de la meditación y la respiración para mí es muy importante, y creo que lo han valorado muchísimo.
- Y después el hecho de que profesores universitarios de una universidad prestigiosa, y entre comillas cara, y que está en Puerto Madero, con todo lo que ese paradigma significa, se estén tomando su tiempo de ir al barrio 31, y romper ese paradigma, y que ricos o pobres, que acá estamos todos para ayudarlos a estar todos nivelando para arriba, creemos que la mirada de la dignidad, la palabra y el oído es lo que más se

llevaron. Creo que la dignidad, el amor y la escucha es lo que más se llevaron, de parte de todos.

- es responsabilidad de cada una de estas mujeres también el arremangarse y tomar acción. La oportunidad te la va a brindar el Estado a través de distintos organismos y articulaciones, pero la responsabilidad después de hacer uso de esa oportunidad es del individuo.

Manuel Fernández

- Yo creo que la parte social a ellas les sumó mucho. Yo te digo, había mujeres y no se conocían porque tenían prohibido salir de la casa. Y llegan con otro entusiasmo, y piensan de otra manera. O sea, aprendieron a perderle miedo a relacionarse con la gente.
- vi resultados en más corto tiempo a lo que vi en otros proyectos, si querés hasta te diría similares, y tiene que ver me parece también con la habilidad de salir de una situación crítica.

María Ramallo

- Creo que a nivel, por un lado, de experiencia humana, fue super satisfactorio, tanto desde el grupo que lo formó, que lo integró propiamente dicho, sino también en la calidad de las personas que vinieron a darlo y a enseñarles. Ése es un aporte super positivo.

Comunidad

Federico Fernández Olivero

- Yo creo que tiene un impacto 360°, desde un lado, si tienen hijos, que los hijos vean que sus madres se están profesionalizando, perfeccionando, inquietas y buscando respuestas a preguntas que tienen. En el caso de sus vecinas, que estén pasando por una situación por la que ellas pasaron, puede ser muy inspiracional. Económicamente en el barrio, puede generar incluso un flujo de capital el hecho de que sean emprendedoras, y que lo que ellas ganan también lo terminan gastando en los comercios del barrio. Creo que el impacto es 360°, en toda la comunidad.

Futuro – necesidades de capacitación

Emprendedoras

- Emprendedora 4: Marketing digital.
- Emprendedora 2: Sí, para saber cómo manejarnos por las redes sociales.
- Emprendedora 4: Cómo captar el cliente, cómo tirar el anzuelo y agarra los clientes y fidelizarlos.
- Emprendedora 1: Más capacitación de cómo sacar el presupuesto al trabajo, si estás perdiendo, y cómo captar a los clientes, cómo ofrecer los productos...

Federico Fernández Olivero

- si se pudiera trabajar más desde el lado del mindset, profundizar algunos conceptos que los ayude a empoderarse como seres humanos, más allá de profesionales y emprendedoras, sino para que puedan realmente entender, en un plano consciente pero también subconsciente, de que la única manera de predecir el futuro es creándolo, y que son ellas quienes tienen que ser las artífices, diseñadoras y albañiles de este propio futuro.

Manuel Fernández

- el curso lamentablemente tenía una fecha límite, porque hay que armarlos así, pero el tiempo de cada emprendedor es distinto. Y lo que le faltó es que ellas puedan tener su mínimo entregable como para salir a vender su primer prototipo funcional. Entonces le dio un montón de herramientas teóricas, y no se bajó tanto a la práctica por una cuestión de que había llenarlas de herramientas teóricas y lo que veo al haber continuado es que a medida de cada una de sus tiempos, logra vender sus productos,
- se tiene que pasar de un esquema aula, porque el esquema se les está dando como si fuera el equivalente al que se le da a un posgrado,
- Yo creo que las Escuelas de Negocios deberían apuntar a un nivel de tutores, que es esta última etapa con la que yo seguí avanzando con ellos por fuera de la Escuela de Negocios. Es que tiene que venir un tutor, entender el concepto y acompañar el proyecto de entrada a final. Entonces la persona que no está acostumbrada porque se siente relegada socialmente, ve que una persona viene, le da el entusiasmo y lo ayuda a salir adelante, no porque le regale nada sino que le regala, no porque alguien lo está pagando y no son ellos directamente, el conocimiento, le están enseñando a usar la caña de pescar y no darles el pescado.

María Ramallo

- el hecho de tener tanta disparidad de conocimientos o no saber capaz desde el inicio a la hora de proponer este tipo de talleres desde dónde estás arrancando con un grupo super heterogéneo. Hay mujeres que ya tienen un montón de experiencia adquirida y un montón de conocimientos, y están como muy avanzadas en la parte del proyecto personal de emprendimiento, y otras que, si bien quieren participar, todavía están como muchos pasos más atrás, porque tienen una vaga idea, como un mero proyecto en mente, pero todavía no tienen organizado o esquematizado por dónde tienen que empezar.
- Yo lo que veo es que les falta capaz más confianza en ellas mismas, que es algo que no se alcanza en un mero taller, sino que es un trabajo más del día a día, y son procesos más largos, que llevan más tiempo y que hay que saber acompañar. Y sobretodo esto, herramientas para saberse capaces de emprender y saber por dónde empezar. O sea, esto que hablábamos que más allá del aprendizaje y la habilidad comercial en sí misma, esto de tener un orden y tener a alguien que de alguna manera te vaya guiando en ese proceso hasta que vos alcances o logres como despegar, y después desarrollarte autónomamente
- Y creo fundamental, de acá a unos meses más, tener una persona como un mentor, que las vaya orientando, “tenés que averiguar esto”, “estaría bueno que para la semana que viene me traigas esto”, como ir guiando a nivel negocio, cuáles son los pasos a seguir. Eso me parece que todavía un poco les falta.

Natalia Nocéfaro

- este programa de acompañamiento, un abordaje para con la familia, con el grupo familiar, para con los hijos.

Operadora de género

- Ahora lo que yo creo que sería bueno también, está bien, ayuda a la mujer, orientando como para que también pueda ayudar a sus hijos.
- estaría bueno continuar, ponele, aunque sea dos años más, donde vos capacitás y sentís que la mujer ya está empoderada, ya está encaminada, ya empieza con más poder. Porque si vos la dejás dos o tres meses, termina y la mujer se queda en el aire, “¿y

ahora qué hago? ¿cómo empiezo?”, no sentís esa continuidad que te están siguiendo, que te están acompañando.