



# EL ROL DE LAS MUJERES EN LAS ACTIVIDADES EXPORTADORAS EN URUGUAY

Mag. Guadalupe Goyeneche

# AGENDA

Objetivos

Preguntas

Marco Teórico

- Teoría Liberal Feminista
- Teoría Feminista Social

Metodología

Resultados

Conclusiones

# OBJETIVOS

Describir y analizar los roles y la participación de las mujeres en las empresas exportadoras lideradas por mujeres

Caracterizar de las empresas exportadoras lideradas por mujeres

Describir el acceso de éstas empresas a los instrumentos de apoyo financieros y no financieros de Uruguay XXI

Identificar las necesidades de apoyos específicos que surjan para promover el liderazgo de las mujeres en empresas exportadoras

# PREGUNTAS

¿Cuáles son los factores asociados a la empresa, asociados a la gerencia o al ambiente de negocios que promueven o dificultan el potencial exportador de empresas lideradas por mujeres?

¿Qué rol juegan las mujeres en el desarrollo de empresas exportadoras?

¿Cuáles son las características diferenciales de las empresas exportadoras lideradas por mujeres?

¿Cuál es el grado de conocimiento de los instrumentos de Uruguay XXI que tienen las empresas exportadoras lideradas por mujeres?

¿Cuáles son las necesidades o dificultades a las que se enfrentan este tipo de empresas para desarrollar sus exportaciones?

¿Cuáles son las limitaciones o diferencias relacionadas con el género que las empresarias encuentran a hora de exportar?

# GÉNERO: ¿QUÉ SIGNIFICA?

“...gender is a result of upbringing and social interaction, and it varies in time and place. Gender is something that is “done”, “accomplished”, or “performed” rather than something that “is”. Any seeming stability depends on the recreation or repetitive performance of gender.” (Butler 1990)

# DIFERENCIAS DE GÉNERO EN LA PROPENSIÓN A EXPORTAR

## **Teoría Feminista Liberal**

- ❖ Asociadas al propietario/a de la firma
- ❖ Asociadas a las características de las empresas

## Teoría Feminista Social

- ❖ Asociados a la estructura de los sectores productivos
- ❖ Asociadas a factores culturales

# TEORÍA FEMINISTA LIBERAL

La hipótesis del bajo desempeño en las empresas lideradas por mujeres

Características del propietario/ de la propietaria de la firma

- Orientación al crecimiento
- Experiencia en la gerencia
- Nivel educativo
- Disposición al riesgo
- Orientación a Mercados Extranjeros
- Características Personales
- Estilos de Liderazgo

# TEORÍA FEMINISTA LIBERAL

## Características organizacionales de la firma

- Tamaño
- Antigüedad
- Estructura organizativa
- Capacidades de desarrollo de la estrategia exportadora o planes de internacionalización
- Recursos y capacidades instaladas
- Participación en redes empresariales
- Acceso a recursos financieros

# TEORÍA SOCIAL FEMINISTA

Las explicaciones se pueden encontrar en variables estructurales

## Estructura de los sectores productivos

- Segregación horizontal y vertical
- Sectores masculinizados y exportadores

# TEORÍA SOCIAL FEMINISTA

## Factores culturales

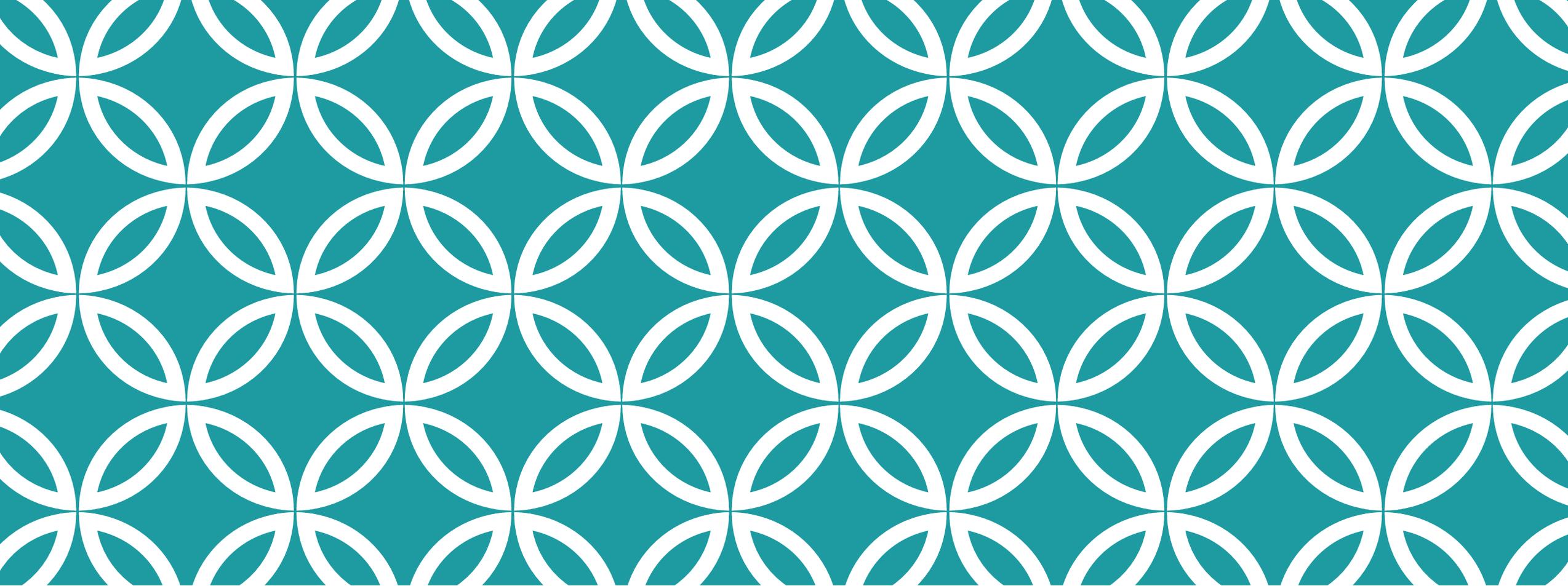
- Acceso limitado a redes y mentorías
- Articulación entre la vida familiar y la vida laboral
- Valores, creencias y expectativas de comportamiento
  - las opiniones de las mujeres propietarias no son tomados seriamente
  - negocian con varones que explícitamente se niegan a hacer negocios con mujeres
  - tienen clientes que asumen que los negocios eran propiedad de un hombre
  - tienen diferencias en la experiencia gerencial y en el estilo de hacer negocios

# METODOLOGÍA

20 Entrevistas semiestructuras a gerentas líderes de empresas exportadoras

## Liderazgo fuerte

- Al menos 50% de las acciones de la empresa en propiedad de mujeres
- Al menos 50% del Directorio conformado por Mujeres
- Una mujer en la Gerencia General
- Al menos 50% de mujeres en las gerencias (CINVE 2019)



# CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS



# RESULTADOS

Se entrevistaron 9 empresas exportadoras de bienes y 11 empresas exportadoras de servicios

- Actividad Industrial
- Alimentos
- Bebidas y vinos
- Diseño de indumentaria
- Insumos Médicos
- Materiales didácticos
- Productos de Plástico

Arquitectura

Audiovisual

Diseño de mobiliario

Logística y transporte

Productora de Comunicación

Tecnologías de la Información

Contact Center

# AÑO DE INICIO DE ACTIVIDADES

Año de inicio de actividades	Empresas Bienes	Empresas Servicios	Total de empresas
Hasta 1990	4	2	6
Entre 1990-2005	2	1	3
A partir de los 2006	3	8	11

# TAMAÑO DE LAS EMPRESAS

Cantidad de empleados	Empresas Bienes	Empresas Servicios	Total de empresas
Unipersonales	2	0	2
De 2 a 4 Personas	0	5	5
De 5 a 20 Personas	2	2	4
De 20 a 49 Personas	2	0	2
De 50 a 99 Personas	2	1	3
Más de 99 Personas	1	3	4

# ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS

Corporativos

Cámaras Empresariales

Empresas Cooperativas

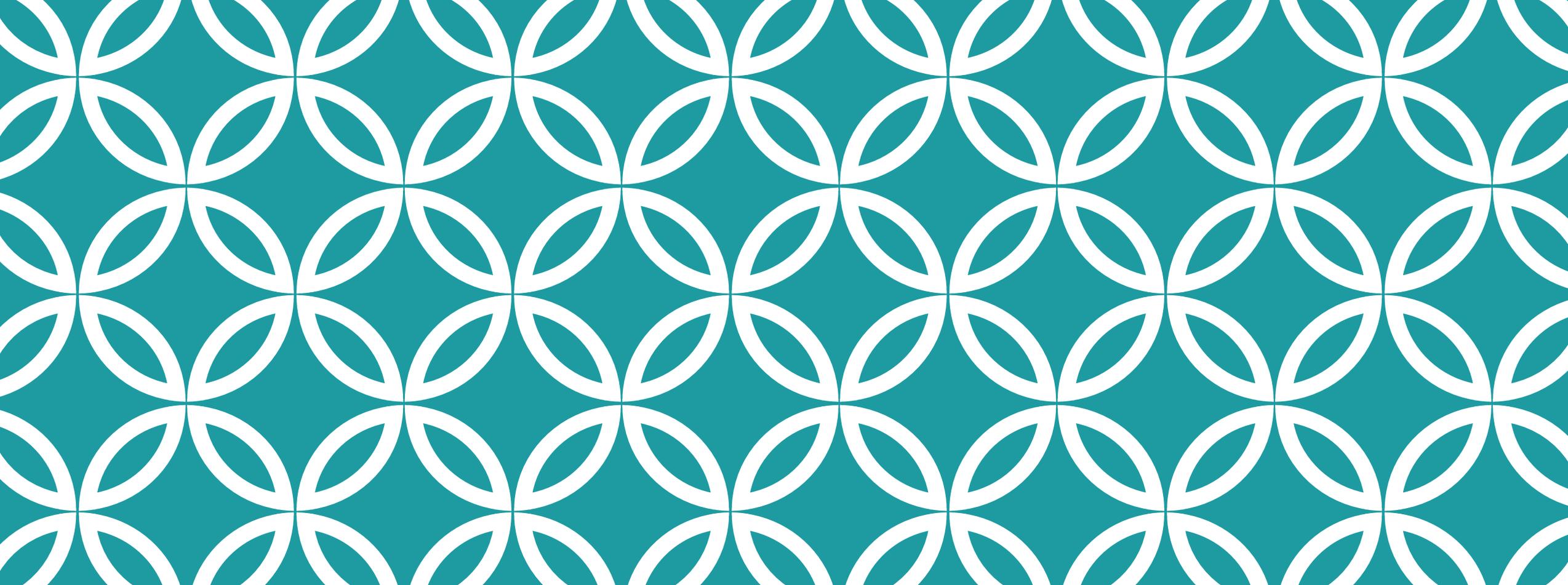
Empresas con estructura típicas:

- Directorio de Socios
- Gerentes General
- Gerentes de áreas o Unidades de Negocios

Empresas unipersonales o de dos personas

# CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS

- ❖ Empresas pequeñas de hasta 50 empleados.
- ❖ Iniciaron su actividades a partir de 2006 Tienen más mujeres que varones en su plantilla de personal
- ❖ Empresas con procesos de acelerada internacionalización
- ❖ La mitad son empresas familiares, las cuáles en su mayoría las empresarias líderes pueden concentrar los roles de propietarias y gerentas de la empresa.
- ❖ En la otra mitad de las empresas las empresarias pueden concentrar los roles de propiedad y gerencia cuando las empresas son PYMES.



# **LAS EMPRESARIAS**



# LAS EMPRESARIAS

Edades: de 30 años de edad hasta 40 años de experiencia en la empresa que lideran

Profesiones:

- licenciatura en comunicaciones, diseño textil, diseño industrial, contadora pública, bellas artes, relaciones internacionales, arquitectura, ingeniería en sistemas, publicidad, gestión cultural, psicología y tecnicatura en administración de empresas
- La profesión está vinculada al sector de la empresa.

# CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- ❖ Carácter fuerte y directo
- ❖ Simpatía
- ❖ Disposición al riesgo
- ❖ Profesionalismo
- ❖ Perfeccionismo
- ❖ Excelencia
- ❖ Expertise
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Persistencia
- ❖ Orientación a resultados
- ❖ Búsqueda de soluciones
- ❖ Adaptación al contexto
- ❖ Autoconfianza
- ❖ Orientación a desafíos
- ❖ Orientación a mercados extranjero
- ❖ Liderazgo

# TRAYECTORIA

- ❖ Fundan su propia empresa con una colega/colegas, o la fundan ella solas
- ❖ Ingresan a la empresa en un puesto y luego se van ascendiendo en la línea jerárquica por motivación, interés personal, aprendizaje a partir de la experiencia
- ❖ Ingresan en un puesto de alta gerencia debido a su trayectoria profesional previa en otras empresas
- ❖ Fundan la empresa con su pareja o se incorporan a la empresa familiar desarrollando nuevas líneas de negocio

# ROLES Y FUNCIONES

Roles	Funciones
Administración y finanzas	Administración, gestión, bancos facturación
Comercial	Conseguir los clientes, conseguir las reuniones, finanzas y comercio exterior
Operativa e innovación	Operativa de los proyectos, funcionamiento de los programas, innovación
Recursos Humanos	Políticas laborales, sanciones disciplinarias, evaluación de desempeño, política de reclutamiento, gestión de trabajadores
Marketing	Desarrollo de marca, diseño de la producción, prensa
Desarrollo de producto	Compras, importaciones, representaciones de marca, comercio exterior
Producción Ejecutiva	Generación del negocio y articulación de las partes para que el proyecto suceda
Desarrollo de contenidos	Desarrollo de contenidos, comunicación, gestión, balance, ventas
Operaciones	Evolución de proyectos, ubicación de personas en los proyectos, área comercial y de operaciones, elaboración técnica de las propuestas
Dirección Ejecutiva	Dimensión política de la Cámara y desarrollo comercial

# PROPIEDAD Y GESTIÓN

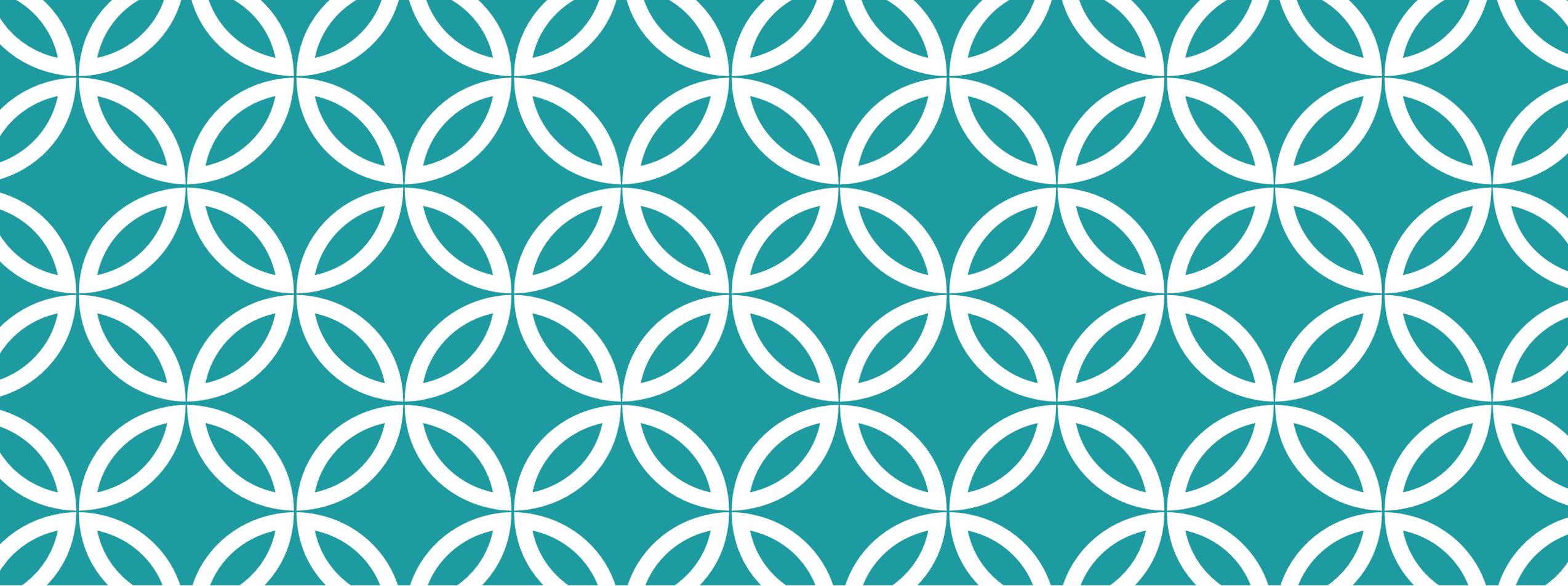
- ❖ De las 20 empresarias entrevistadas 6 tienen cargos que no están ligados a la propiedad de la empresa.
- ❖ Las 14 entrevistadas restantes además de llevar a cabo su rol son propietarias de la empresa, socias fundadoras o son parte del Directorio de socios lo que hace que también participen de la toma de decisiones más estratégicas de la empresa.

# TOMA DE DECISIONES

Decisiones tomadas por los directorios (empresas grandes)

Decisiones tomadas por las y los socios (empresas donde la propiedad está compartida entre dos personas)

Decisiones tomadas por una sola persona (empresas unipersonales)



# LIMITACIONES A LA EXPORTACIÓN



# LIMITACIONES A LA EXPORTACIÓN

- ❖ Limitaciones financieras
- ❖ Redes y Presencia en los mercados
- ❖ Coaching /Mentorías / Planes de Internacionalización/Información
- ❖ Idiomas
- ❖ Recursos Humanos

# LIMITACIONES FINANCIERAS

- ❖ Gastos para viajes
- ❖ Ferias internacionales
- ❖ Desarrollo de planes de internacionalización.
- ❖ Postulaciones a fondos

# REDES Y PRESENCIA EN LOS MERCADOS

- ❖ Agente de ventas
- ❖ Una empresa presente en el país
- ❖ Desarrollar una oficina en el exterior
- ❖ Tener socios en el exterior
- ❖ Presencia física directa que genere los clientes: viajar
- ❖ Contactos previos

# REDES Y PRESENCIA EN LOS MERCADOS

“Vos para exportar necesitas que te conozcan ahí entonces muchas veces te piden empresas que facturen en el país, o encontrar un socio comercial.... El encontrar un socio que te permita facturar a ese cliente que vos estás consiguiendo allá en un país. (...) Porque Estados Unidos particularmente lo que te dicen es por semana reciben 10 ofrecimientos de fábricas de software alrededor del mundo desde Ucrania hasta India. La diferencia lo hace el que te conozcan, que te vean la cara y que no sea un mail porque recibo 10 en la semana y eso tiene un costo, que te conozcan la cara.” (Entrevista 5)

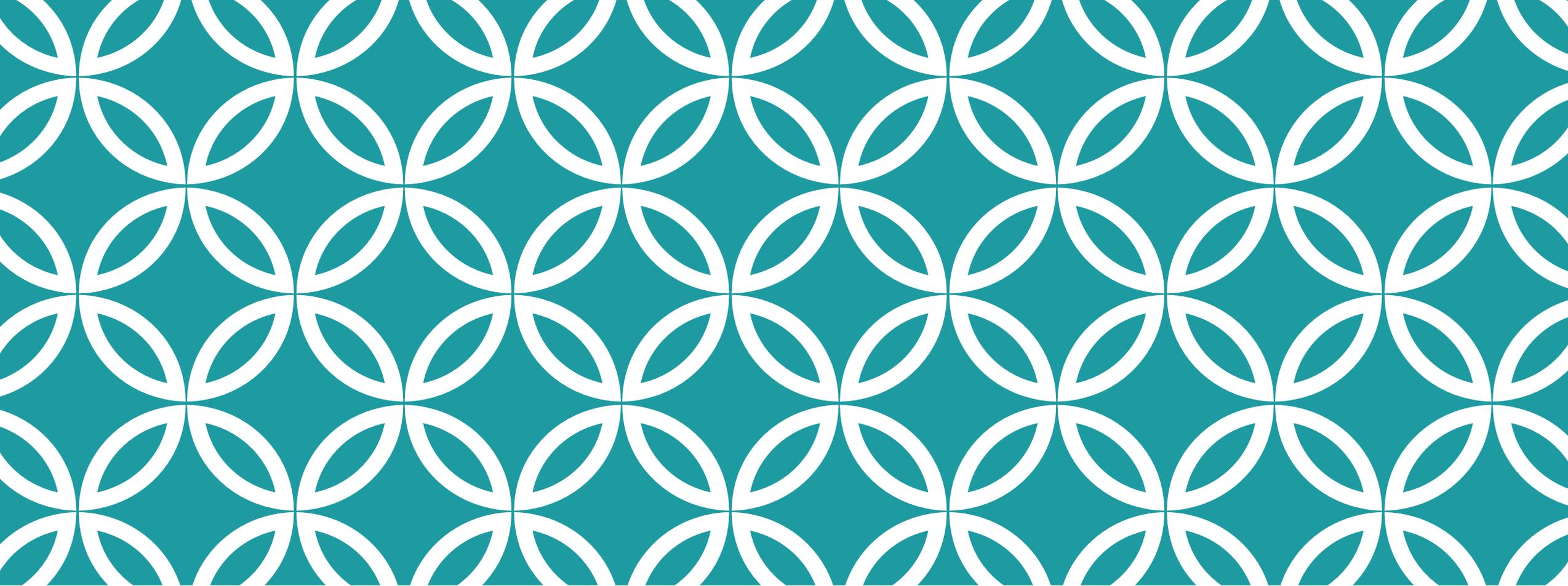
# ***COUCHING / MENTORÍAS / PLANES DE INTERNACIONALIZACIÓN / INFORMACIÓN***

Limitaciones relacionadas las capacidades no instaladas en las empresas:

- ❖ Capacidad de poner en práctica un plan de internacionalización más allá de haberlo elaborado,
- ❖ Mentorías para entender el mercado
- ❖ Información sobre los mercados.

# ***RECURSOS HUMANOS***

“Y la realidad es que en la publicidad y en el mundo audiovisual hay una enorme mayoría de hombres. Por ejemplo, yo cuando sale algún proyecto que tengo margen y necesidad de contratar siempre busco mujeres. No hay mujeres, están saliendo, XX es catedrático de XX y tiene alumnas mujeres que siempre son menos, pero están saliendo. Pero no hay mujeres disponibles en el mercado. Y también es medio suicida trabajar en este mercado siendo mujer pudiendo hacer tantas otras cosas porque es un mercado que es difícil para las mujeres.” (Entrevista 2)



# LIMITACIONES POR GÉNERO



# LIMITACIONES POR GÉNERO

- ❖ Estructura de los sectores
- ❖ Características personales
- ❖ Discriminación implícita y explícita
- ❖ Mercados machistas
- ❖ Articulación de la vida familiar y la vida laboral

# ESTRUCTURA DE LOS SECTORES

“el rubro donde dónde nosotros nos movemos o tenemos nuestros proyectos, en su mayoría es de hombres, porque manejar un camión, un elevador, o trabajar en un depósito, era un rubro de hombres, pero bueno, de a poco yo estoy intentando transformar eso y pasarlo a ser, a que podamos tener una igualdad, porque dentro de lo que yo puedo ofrecer hoy a las mujeres, donde más rentabilidad pueden llegar a tener en su salario, es en un camión, manejando un auto elevador, haciendo procesos en los depósitos, entonces es un lugar que obligatoriamente tenía que buscarle a la mujer que entrara, y yo hoy tengo casi el 50% del porcentaje de mi plantilla mujeres.” (Entrevista 11)

# ESTRUCTURA DE LOS SECTORES

“Si, bueno cuando decis gerentas, ya ahí no, ya ahí son muchas porque hay muchas gerentas mujeres. ¿Sí? En tecnologías de la Información. ¿Gerentas de algún área? Si, si hay. El problema son Directoras que ahí sí, no hay. Pero gerentas de área si, son muy buenas las mujeres por eso están en esos cargos. Líderes de proyecto o gerenta de área hay si, después el resto de la empresa es mucho hombre y los Directorios son todos hombres. Pero ya si lo bajas a una gerencia podés tener, digo conozco muchas empresas acá que alguna gerencia la puede tener una mujer.” (Entrevista 5)

# CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- ❖ La competencia internacional y la negociación están asociadas a características masculinas
- ❖ El estereotipo masculino es fuerte, arriesgado, desarrolla capacidades de liderazgo y está orientado al desarrollo de la producción,
- ❖ El estereotipo femenino es menos arriesgado, más cauto, desarrolla capacidades de cuidado y está orientado a la vida familiar.
- ❖ Romper el modelo social
- ❖ Animarse a los desafíos
- ❖ Tener confianza en una misma

# CARACTERÍSTICAS PERSONALES

*“Yo creo que los hombres tienen una especie de camaradería a veces, que es un poco especial a la hora de hacer negocios. Entonces siempre dicen que quieren introducir a las mujeres en los negocios, pero después no sé si en la vida real es tan verdadero. Yo no he tenido problemas porque mi forma de ser y mi carácter hacen que muchas veces me comporte como un hombre. Entonces tengo un carácter bastante fuerte, no tengo pelos en la lengua. Estudie diplomacia y mi madre dice que no sirvió para nada porque no soy diplomática. Así también me va; pero bueno a los 43 años no voy a cambiar mi estilo. Pero sí creo que hay camaradería, que no es que te ponga trabas, pero que beneficia otras cosas.” (Entrevista 15)*

# DISCRIMINACIÓN IMPLÍCITA Y EXPLÍCITA

- ❖ No considerar las opiniones incluso en cargos de decisión
- ❖ Falta de reconocimiento del trabajo
- ❖ Expectativa de que sea un hombre quien lidere la empresa
- ❖ Mayor confianza en los hombres que en las mujeres para liderar
- ❖ Dar examen, rendir cuentas de la capacidad femenina para negociar
- ❖ Abuso de confianza por cuestiones de género

# DISCRIMINACIÓN IMPLÍCITA Y EXPLÍCITA

“En Uruguay, es algo que está bastante solapado pero que sucede, siempre enfrentar a un hombre... es como que da más seguridad el hombre... como que entiende de lo que está hablando, esto es complicado, estamos hablando de ingeniería, de arquitectura, tiene que haber alguien que entienda, eso pasa muchísimo. Uno está siempre... sabes que estás haciendo, estás rindiendo examen, tenés que demostrar que además de todo lo competente que sos laboralmente, además sos muy inteligente, te están todo el tiempo probando tu inteligencia, desafiando al interlocutor para... que es una cosa que si sos hombre no te pasa porque yo voy a la misma reunión con mi marido y no pasa. Y mira que no es un mito, gente que ha llegado a decir... mujeres en Paraguay, en Colombia me pasó con mujeres de decir: “si hay un hombre en la empresa está bueno porque acá son como.. como que si viene una mujer como que no le dan bola. Entonces siempre hablaba del Director, entonces yo me acostumbro permanentemente a hablar del Director de la empresa. Es verdad que es brillante, pero yo también lo soy para mi trabajo.” (Entrevista 2)

# MERCADOS MACHISTAS

- ❖ Liderazgos de las empresas
- ❖ Aceptación social
- ❖ Culturas abiertas vs. Culturas machistas

# MERCADOS MACHISTAS

*“Mira en Latinoamérica por un tema cultural, Paraguay, Colombia, ya el mero hecho de que seas mujer te dicen “qué genial”. Son muy educados, muy educados, nunca me faltaron el respeto. Pero te dejan entrever... “¿quién es el que toma las decisiones?... quién es él” y siempre es él, como que nos les convence contratar una empresa con una mujer. (...) Por ejemplo en Paraguay culturalmente vos tenes toda una agenda de reuniones en el día, pero es tomando una cerveza con ellos en un evento que te invita uno que terminas capaz cerrando el negocio” (Entrevista 2).*

# MERCADOS MACHISTAS

*“Principalmente en EEUU. Justo yo estoy en un mercado que es muy open mind, todo lo contrario de hecho. Es como que women power, ya incluso los materiales que utilizamos. Entonces estás tratando de entrar a un mercado que ya están evolucionados en esa estructura de que la mujer es igual al hombre, de que puede lo mismo, de que no es una barrera, todo lo contrario. Ahora parece ser tan moda que cuanto más compren de empresas lideradas por mujeres, hasta mejor les va.” (Entrevista 18)*

# ARTICULACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LA VIDA LABORAL

- ❖ Paran sus actividades por cuestiones de maternidad
- ❖ Dejan de viajar o realizan viajes más cortos
- ❖ Trabajan durante su licencia maternal
- ❖ Tienen arreglos familiares que les permiten articular la vida familiar con la laboral

# ARTICULACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR Y LA VIDA LABORAL

“Yo tengo niños chicos entonces le escapo un poco a los viajes largos. Dos y seis. Paraguay si porque es una semana y que se yo. Intento como organizarme, viajo a Argentina. Los más largos son más complicados (...) hay que romper ciertas cosas porque... y ta también es cierto cuando sos madre hay un montón de años productivos que... no es que te los perdés pero que a nivel profesional es como distinto. Y que no le pasa a los varones, aunque sean padres. No, no les pasa. Y yo que trabajé hasta el día antes de parir y a la semana estaba integrada a trabajar con mis hijos acá. Digo perdí una semana de trabajo, menos que mi licencia para cuando tuve a mis hijos y se crearon acá adentro pero hasta que empezaron a gatear y a subir a las cosas estaban todo el día acá. Pero claro, te perdés, bueno yo cuando tuve a Pedro tuve que dejar de viajar y cosas que no las puedes hacer. Y yo creo que eso no está contemplado, no hay como apoyos para esa parte” (Entrevista 20)

# RECOMENDACIONES

- ❖ Las diferencias de género permean en toda la sociedad y las exportaciones no son la excepción.
- ❖ URUGUAY XXI:
  - ❖ Definir la postura institucional de la Agencia
  - ❖ Incorporar el Enfoque en Género en la organización
  - ❖ Transversalizar el enfoque en los instrumentos existentes
  - ❖ Generar instrumentos nuevos para capacidades no instaladas en las empresas
- ❖ ONU MUJERES:
  - ❖ Trabaja en la generación de redes de empresas y redes de clientes-empresas a través de las plataformas existentes