



FOTOS PIXABAY/PIXELS

MUJERES EMPRESARIAS

EL OBSERVADOR Montevideo, noviembre 2023



OMEU

Organización de Mujeres Empresarias,
Ejecutivas y Emprendedoras del Uruguay



OMEU “Hay brechas que están creciendo en vez de disminuir”

El acceso al financiamiento es una de las principales barreras que enfrentan las mujeres emprendedoras, con agregados en los últimos años que la hacen crecer en vez de disminuir

María Michelena y Ana Lecueder, presidenta y vicepresidenta respectivamente de OMEU, Organización de Mujeres Empresarias, Ejecutivas y Emprendedoras del Uruguay conversaron sobre las brechas - viejas y nuevas - que persisten contra el empoderamiento económico femenino, el prestigio de OMEU como interlocutora de estos temas y las iniciativas en las que están trabajando como organización. A continuación un resumen de la entrevista.

Hace unos años publicaron una encuesta junto con ONU Mujeres y otras organizaciones sobre las barreras que enfrentan las mujeres empresarias, entre las que destaca el acceso al crédito ¿Se mantienen esas barreras?

MM: Si. Las barreras que se identificaron históricamente se mantienen, y la mala noticia es que en muchos casos el gap está creciendo en vez de disminuir. Hay un nivel primario de observación que una puede ver lo más visible y después cuando se va trabajando con las temáticas vas descubriendo otro tipo de barreras, más invisibles. Capaz que más veladas, pero también dramáticas. Por ejemplo el acceso al financiamiento; que tiene, como mínimo, dos grandes fuentes: el acceso de la mujer empresaria a obtener financiamiento del sistema formal - es decir los bancos, las financieras, las diferentes entidades del mercado de capitales - y después el acceso de la mujer a las temáticas de inversiones en sí mismas, a convertirse en inversoras de otras personas (mujeres u hombres). Cuando uno ahonda en el por qué, no hay nada escrito. No hay ninguna política crediticia que diga “una mujer no va a acceder al financiamiento”, pero si hay barreras invisibles. Por ejemplo, vinculado con la inteligencia artificial y el uso de las herramientas tecnológicas. Los scorings para aceptación o no de un crédito, se hacen de forma automatizada, con modelos estadísticos. Pero esos modelos se hacen en base a comportamientos históricos de las personas y en la medida que en la propia historia hay un menor porcentaje de mujeres empresarias y por lo tanto un menor acceso al financiamiento, eso en sí mismo se vuelve un factor de penalización. O sea, no hay antecedentes positivos, simplemente porque no hubo suficientes mujeres antes para generarlos.



Ana Lecueder y María Michelena

Hace algunos años, cuándo hablábamos de la barrera del financiamiento no estábamos hablando de la inteligencia artificial, es decir que seguimos profundizando motivos y razones dentro de las mismas barreras.

AL: Hay barreras culturales fundamentalmente. Por eso nosotras trabajamos en nuestros programas también para romper esas barreras intrínsecas a las mujeres. Porque venimos con una programación que indica que hay cosas que no nos animamos a hacer. Entonces tenemos una formación de habilidades duras, iguales o mejores que los hombres muchas veces, se ve en los egresos de la facultad y de los posgrados, y después cuando llega el momento algo falla. También es parte importante de OMEU trabajar sobre esas problemáticas y sobre esas trampas internas que nos hacemos.

MM: Estos mandatos, que históricamente han ocurrido, como por ejemplo que los números no son para las mujeres, hacen que yo crea que no tengo estas capacidades. Entonces este tipo de brechas no solamente se ven a nivel de los créditos otorgados (que son muy bajos respecto del total de créditos), se ve exactamente lo mismo al inicio, en los créditos solicitados. Es decir, se otorgan muchos menos créditos porque hay muchos menos créditos solicitados por mujeres. OMEU trabaja muy activamente en eso, porque es uno de los puntos medulares.

¿Cómo llegó OMEU a ser una de las organizaciones más representativas de su rubro?

MM: Es un camino de muchas personas visionarias. OMEU el año que viene cumple 15 años, así que es un camino que se ha venido transitando de diferentes formas y ha tenido la capacidad a lo largo del tiempo de entender el contexto histórico y básicamente su objetivo, y hacia el apuntar su propuesta de valor. Por eso nace como una organización de mujeres empresarias y ahí era donde tenía solamente su única “e” y a lo largo del tiempo va ampliando su objetivo y abarca a todas las mujeres en su desarrollo económico y laboral. A partir de eso va desarrollando programas, entendiendo el contexto. OMEU es una organización sobre todo de acción. Es decir que toma diagnósticos preexistentes, de todas las fuentes fiables que hay en el tema, entiende el contexto y desarrolla programas para solucionar esa problemática. Año a año ha crecido en su capacidad de impacto lo que le ha permitido obtener más apoyos. Somos una asociación sin fines de lucro, nos financiamos básicamente de sponsors, fondos concursables y el aporte de las socias.

Hoy por hoy somos las más representativas porque impactamos, por año, a más de mil mujeres de todo el país, con todos los programas que tenemos.

OMEU trabaja en dos aspectos fundamentales: a nivel de la persona con sus programas y a

nivel del contexto. En el contexto es donde teóricamente menos podríamos influir. ¿Cómo trabajamos? Es un rol capaz que más silencioso, menos visible pero colaborando con la política pública. Es decir diagnosticando, observando y proponiendo, para decir dónde existen estas desigualdades. Entonces trabajamos para que ese contexto se pueda mejorar y se pueda generar un punto de partida más equitativo a partir de la legislación. OMEU, y por eso hablamos de nuestra representatividad, tiene una silla en el Consejo Nacional de Género, presidido por INMUJERES. Nosotras conjuntamente con la Cámara de Comercio somos la asociación de la sociedad civil que representa el tema.

¿Están trabajando en alguna iniciativa legislativa o programa con el gobierno para impulsar los cambios descados?

AL: Algo muy importante que se logró este año, porque OMEU está en la mesa para contribuir a las políticas públicas, es el sello de calidad con equidad de género que se implementó también para el sector privado.

MM: Fue el primer logro dentro del Consejo Nacional de Género. El sello tiene varias ediciones y la innovación que se trabajó el año pasado, fue el sello de gestión con equidad de género para el sector privado. Y ahí sí fue una participación muy activa de OMEU. Básicamente es una herramienta,

para no decir solamente ‘lo hago bien’ (como cualquier certificación), sino porque además es en sí mismo un elemento diferenciador de la gestión de una empresa.

Hay incluso condiciones crediticias favorables para una empresa que cumple con condiciones de sostenibilidad social, entre ellas la igualdad de género. Entonces este sello es algo requerido y puede ser un elemento diferenciador para una marca. En este año, también en ese mismo marco, se ha trabajado con dos instrumentos que son el monotributo social midies con óptica de género, que apunta a ciertos segmentos; para que en la propia herramienta del monotributo haya facilidades que tiendan a corregir aquellas desigualdades de partida. Tiene mucho que ver con el equilibrio de trabajo y familia y con el acceso a los cuidados; para que, por ejemplo, aquella emprendedora que además es jefa de un hogar monoparental tenga algunas posibilidades como el acceso a un CAIF. Además también estamos trabajando desde el Consejo, en un proyecto de compras públicas con lente de equidad de género. Se trata de alguna forma de poder acceder al instrumento de la compra pública - que es muy potente, porque el Estado compra mucho e invierte mucho dinero en servicios y productos - para que estas empresas que trabajan en alguna herramienta de equidad puedan tener algún beneficio o un tratamiento preferencial. ●

Media para Farmared - Logired

Alicia Galbarini “el propósito es agregar valor a la sociedad”

Fundó y dirige Farmared-Logired: un grupo empresarial de triple impacto, que busca agregar valor a sus clientes y dar oportunidades de empoderamiento económico a mujeres

Siempre tuviste vocación de emprendedora? ¿Cómo fueron tus inicios?

En realidad nunca busqué ser emprendedora. Solamente se dieron las cosas de esa manera, un desafío del que no rehuí y en el cual me siento muy cómoda. En 1997 iniciamos actividades logísticas con foco en las empresas farmacéuticas. Ya en el año 2002 nos abrimos a otros mercados ya sea consumo, cosméticos, veterinarios, etc. con mucha aceptación del mercado.

No nos quedamos en ello, fuimos generando empresas que agregaran valor a los clientes, dependiendo del momento, y el tipo de servicio. Desde servicios ambientales, transporte metropolitano b2b y b2c, reclutamiento de personal y personal zafral, así como representación y venta de productos en el mercado.

En este último tiempo estamos desarrollando herramientas de apoyo al e-commerce a través de una startup del grupo. Es muy motivante cumplir con los objetivos de ayudar a los clientes resolviendo sus problemas mientras generamos empleos de calidad. Ni más ni menos que lo que se espera de nosotros.

Hoy Farmared-Logired es una empresa consolidada en su rubro, con más de 25 años de historia, ¿imaginabas este futuro cuando iniciaste la empresa?

Se fue dando, si miramos para atrás nos sorprende el camino recorrido y nos llena de agradecimiento a aquellos que de una manera u otra nos acompañaron, nos apoyaron y confiaron en nosotros. Esto aplica a la familia en su conjunto, a los amigos, a colegas y a colaboradores. Agradezco a Dios el haber contado con esos compañeros de camino, sin ellos los resultados hubieran sido otros.

¿Qué valores aplicas en tu día a día como líder de Farmared-Logired?

Los valores que me inculcaron en el seno de mi familia. Intento no alejarme de ellos y volver al origen, en caso de dudas. Fomentamos la honestidad en el equipo, así como la transparencia para con los clientes, la búsqueda de la excelencia, la robustez en los procesos, el respeto entre nosotros, la capacitación y desarrollo constante de nuestro personal. Claro que todo ello acompañado de un arduo trabajo del equipo de colaboradores.



Alicia Galbarini - Directora de Farmared-Logired



Inicios de Farmared en Montevideo, 1999

Ese es nuestro día a día.

El sector logístico es un negocio tradicionalmente masculino, ¿lo sentiste así durante tu carrera?

Nunca me sentí discriminada por mi condición de mujer y si lo fui, no fue obstáculo para el desarrollo de mis ideas o proyectos. Creo que la mujer es más empática ya que logra captar los sentimientos de la gente a su alrededor. También es más detallista ya que se

preocupa de que las cosas no solo salgan, sino de que se realicen bien.

En Farmared-Logired implementan un plan de inclusión con foco especial en mujeres jefas de hogar, ¿por qué y qué resultados obtuvieron?

Estamos convencidos que la libertad comienza por la libertad económica, lo cual es fundamental para el empoderamiento de la mujer en su vida. Por esta razón

es que fomentamos la inserción laboral de la mujer y su desarrollo profesional. Y los resultados han sido notables porque un 65 % de los colaboradores son mujeres capacitadas, involucradas y orgullosas del rol que cumplen. La presencia de la mujer en el directorio, en cargos gerenciales y jefaturas dan la impronta del tipo de liderazgo que nos caracteriza. Es una forma de colaborar con la disminución de la brecha de género.

¿Qué le diría a las mujeres que están en el inicio de su carrera como emprendedoras?

Entender que el propósito de las empresas es agregar valor a la sociedad. Para desarrollarse y desarrollar a otros se necesita libertad de acción, no se puede estar o percibirse acotada. Entender que es un camino de ida, con altibajos que deben tomarse como aprendizajes, no como derrotas. Y nunca dejar de capacitarse, mantenerse al día. Además, buscar siempre el equilibrio familia-trabajo, que es fácil decirlo, pero un poco difícil de ejecutarlo, cuando estás enamorada de tu trabajo.

¿Qué importancia tienen para ti los espacios de intercambio entre mujeres empresarias?

Cumplen un rol importante en el desarrollo de la mujer empresaria, la visibilizan, la ponen en el centro, pero tengamos cuidado en no caer en discriminación de otro tipo. Los intercambios en espacios diversos agregan valor.

¿Cuál es el propósito de Farmared-Logired?

El propósito que tiene nuestro grupo empresarial es ser organizaciones de triple impacto. No perseguimos únicamente resultados, sino que entendemos que nuestra actividad empresarial si no decanta en la sociedad y cuida al medio ambiente, no tiene sentido de ser. Además de ser cortoplacista.

Estamos obligados a dar continuidad a las organizaciones que dirigimos, detrás de ellas hay clientes y colaboradores, en suma, familias, que han depositado su confianza en nosotros.

No olvidar que si a las empresas les va bien, le va bien al país y a su gente. ●

Media para Laboratorio Abies

Almada: “el cambio está sucediendo” para una sociedad más justa

Ibana Almada está al mando del laboratorio Abies, fundado por su familia hace 28 años, y se apronta para lanzar una nueva línea de cosméticos naturales concebida para el mercado mundial

Siempre tuviste el espíritu emprendedor?

Desde chica tuve curiosidad por desarrollar proyectos, que se armaban como resultado de algún sueño o de la ilusión de crear algo diferente y útil. Empecé a emprender desde muy joven, con variedad de resultados. Al principio con más errores que aciertos. Hace 30 años empecé con una amiga fundando una empresa de relocation services para ejecutivos de Argentina y Uruguay, sin demasiado éxito, porque lo que vimos como oportunidad aún no tenía volumen de mercado. Empecé a entender el concepto de oportunidad y los desafíos de la ejecución.

Después seguí emprendiendo, intentando con audacia, un poco de inconsciencia, energía y la fuerza del entusiasmo. En el camino pasé por ayudar a mi hermano con su agencia de promociones para quedarnos con la cuenta de Quilmes en un verano, ganándole a agencias grandes, hasta trabajar como marchant o art dealer, representando a un artista uruguayo en Argentina.

Todas esas cosas te van marcando. Esa fuerza recorre la vida del emprendedor y mantiene siempre esa capacidad de reciclaje, de ilusionar a otros.

En esos años, al terminar la Universidad me casé y me vine a vivir a Argentina y desarrollé mi carrera allí. Primero en un emprendimiento que fundamos con mi esposo, y después en la empresa IRSA, la empresa más grande de real estate de Argentina y responsable de la mayoría de los shoppings del país. Allí estuve como responsable de Marketing para Abasto y DoT, y después como responsable regional para los shoppings del interior y para Distrito Arcos.

Fueron años de mucho aprendizaje, donde la cultura emprendedora “de garage”, como se la llama, se fortaleció y mejoró con el aporte profesional de las estructuras de empresas grandes, lo que me permitió más adelante llegar a Abies con una formación y experiencia más completa.

¿Cómo se dio tu llegada a la empresa familiar?

En 2013 mis padres plantearon que era momento de una transición. O alguno de nosotros (por mi y mis hermanos) se hacía cargo de la empresa, o se vendía. Así que dejé mi cargo de Brand



Ibana Almada, CEO Laboratorios Abies Uruguay

Manager de IRSA Centros Comerciales, y decidí sumarme al sueño que habíamos visto crecer gracias a mis padres. Hoy es una empresa que tiene 28 años en el mercado.

Yo me había separado, pero seguía viviendo en Argentina, porque allí estaban mis hijos, y entonces empecé viniendo a Uruguay un par de veces por semana. Me levantaba muy temprano y volvía a última hora, para pasar una sola noche fuera de casa. El resto de los días trabajaba a distancia, que en aquel momento era menos común. Fue un gran desafío combinar la vida familiar y este nuevo comienzo laboral, para estar presente en ambos lugares. Con el tiempo empecé a estar más días en Montevideo.

Ahora, en paralelo, estás al mando de un nuevo emprendimiento ¿de qué se trata?

Es un desafío que empezó por crear una línea cosmética en base activos naturales, aceites que son bioactive oils. Se llama

“Helena, the spirit of beauty”. Ese conjunto de activos interactúan con la piel de adentro hacia afuera, creando un concepto que tiene más que ver con la belleza interna.

Mi gusto por la cosmética y el cuidado de la piel tiene recuerdos muy tempranos, en la casa de mi abuela, mirándola aplicarse sus cremas, escuchándola contarme para que utilizaba cada una, mientras me dejaba probarlas en mi piel de niña. Las cremas eran un ritual de belleza, de cuidado, y un momento casi introspectivo frente al espejo, el momento de la rutina de cuidado de la piel. Hoy son recuerdos especiales, tardes de verano en vacaciones en las que solía quedarme a dormir en su casa.

Helena es una línea con un nombre en inglés porque está pensada para un mercado más global, pero con raíces muy latinas, porque cada uno de los aceites tiene una historia y está identificado con una región en particular. Tenemos la suerte de

haber creado también la fábrica (GMP) que va a producir Helena, que se llama Blossom Pharma, ubicada en zonamérica.

Pensamos lanzar en marzo una línea completa de 10 productos, que son de calidad premium pero accesibles, porque apostamos a la simplicidad. El desafío era simplificar la rutina de skincare de las mujeres. Desde que presentamos la marca ya cerramos contratos para vender, en México, Argentina, Uruguay y Dinamarca.

Por otra parte, estamos con todo pronto para poder exportar, a partir de 2024, los productos de Abies hacia Argentina. Y en 2025 hacia otros países de la región. Es un proyecto personal, que surgió en la pandemia, porque estamos convencidos que Abies tiene mucho para aportar en esos mercados a través de su línea de fitomedicamentos y suplementos con calidad farmacéutica. También con nuevos desarrollos y formas farmacéuticas que saldrán al mercado en cuanto reciban la aprobación

del Ministerio de Salud Pública.

¿Cuáles son los principales desafíos para las mujeres emprendedoras?

Son varios. El principal tal vez es tener que demostrar que lo podemos hacer. Las mujeres en nuestros roles laborales tenemos, en general, que probar que estamos capacitadas para cumplir con la tarea, a veces con estándares más altos que nuestros colegas hombres. Sin embargo el cambio está sucediendo para integrarnos a todos de un modo más justo y en eso las nuevas generaciones nos enseñan mucho.

Y también, obviamente, el peso de los cuidados que sigue recayendo en su mayoría en las mujeres. Algunas veces por elección y muchas otras por roles asignados.

Cuando estaba en IRSA y me surgió la oportunidad de hacerme cargo de los shoppings del interior del país, una de las condiciones que puse fue la de poder trabajar de forma remota, viajando solo algunos días al mes. Por suerte fui contemplada y pude acompañar mi desarrollo profesional sin descuidar el desarrollo de mis hijos. Hoy en día todo está mucho más naturalizado, y eso es un logro que nos beneficia a todos como sociedad.

¿En qué hay que trabajar para eliminar esas barreras?

Es necesario ir hacia la igualdad en los cuidados, en las licencias parentales y ese tipo de beneficios. Tenemos que empezar a imitar a los países que ofrecen licencias por paternidad y maternidad extendidas y obligatorias para madres y padres.

¿Tu propia experiencia en ese sentido influye en la forma que conducís tus negocios?

Abies es un laboratorio liderado por una mujer, con una perspectiva de género muy consciente en ese sentido. En Abies, las mujeres - y también los hombres - que trabajan con nosotros son siempre contempladas en sus necesidades para balancear la vida familiar y la laboral. Ofrecemos flexibilidad para contemplar todas las instancias de cuidados que puedan surgir, porque sabemos de las dificultades que pueden surgir. ●

Media para Deloitte

Mariella de Aurrecoechea: “hay que decir sí a las oportunidades”

Con más de 30 años en Deloitte, Mariella de Aurrecoechea destaca los avances en temas de género de la compañía, y el apoyo de la firma a la formación de sus profesionales



Mariella de Aurrecoechea - Presidenta del Board de Deloitte SLATAM

Trabajaste toda tu vida en Deloitte, pero pasando por varias áreas, ¿qué aprendiste de cada etapa?

¡Qué no aprendí! Empecé con 19 años, siendo estudiante, y entré al departamento de auditoría. Fue mi primer trabajo formal y de la carrera. Obviamente fue todo aprendizaje porque era poner en el día a día lo que estaba haciendo en la facultad. En Deloitte vas creciendo tanto en posición y responsabilidades como en capacidades y en distintas habilidades de gestión a medida que vas avanzando en la carrera. Entonces, al principio sos muy ejecutor, pero después tenés que empezar a ordenar el equipo, armar trabajos, planificar, charlar con clientes, negociar. Todo el tiempo, conforme vas avanzando, vas adquiriendo habilidades diferentes. Desde luego que cuando empecé a tomar funciones de liderazgo sumé otras habilida-

des como estrategia, gestión de negocio y ahora, en los últimos tiempos, todo el trabajo en lo internacional que también implica desafíos distintos.

¿En qué, o en quiénes te apoyaste para ir avanzando en tu carrera?

Deloitte tiene todo un andamiaje formal de apoyo al crecimiento de las personas. Nosotros lo que decimos es que no somos una firma de servicios profesionales, sino una firma de desarrollo de personas. Entonces hay muchas ayudas, desde tu propio equipo, que tenés un senior, un gerente, y un socio de referencia, así como también contás con roles de asesores en diferentes instancias. El objetivo que tienen esas funciones es ayudarte en tu crecimiento. Después está todo lo informal, siempre hay mentores, que ellos te eligen, pero vos también los elegís. Por suerte, en estos 32

años en Deloitte, tuve varios mentores, muchos ya no están trabajando en la firma, pero fueron muy importantes en los diferentes momentos de mi carrera.

Recientemente fuiste nombrada Presidenta del Board para Latinoamérica en Deloitte, ¿qué implica ese cargo y qué significa para ti esa responsabilidad?

Para mí fue importantísimo. Es un cargo elegido por los socios y hay todo un proceso de nominación y de búsqueda del candidato, pero después son los socios los que te dan el sí o el no. Para que tengas una idea, en Latinoamérica somos como 830 socios, por eso fue muy importante y estoy muy orgullosa de que toda esa gente confiara en que estoy capacitada para el cargo.

Sobre el rol, Deloitte es una firma de servicios profesiona-

les privada, no está en bolsa ni nada por el estilo. Entonces el papel es muy de salvaguarda interna, para asegurar que la gestión y los negocios se están realizando de acuerdo con la estrategia definida. Trabajamos muy en consonancia con el CEO y es un rol de vigilancia y de apoyo a la dirección, así como también de discusión estratégica del negocio, de temas difíciles, de inversiones que la compañía hace a lo largo de Latinoamérica y de gestión de riesgos.

¿Cómo fue cambiando el rol de las mujeres en la empresa desde que ingresaste en el año 91 hasta hoy?

Muchísimo. Cuando entré, éramos muy poquitas. Uno de mis mentores -que es un socio a quien quiero muchísimo-, antes de mi generación, era un ferviente negador de que la mujer tuviese que trabajar en

Deloitte. Tenía sus razones y obviamente fue cambiando a lo largo del tiempo, pero en ese momento todavía era discutible si una mujer podía ser auditora. Estas firmas tienen un régimen de trabajo muy intenso, y la cuestión era esa, si las mujeres realmente podíamos, con nuestro rol de madres, estar al frente de un trabajo tan desafiante.

Por supuesto que eso fue cambiando muchísimo a lo largo del tiempo y Deloitte empezó a comprometerse muy fuertemente con la diversidad, y el género es una de las diversidades. Por ejemplo, hoy el Board de Deloitte está compuesto por un 40% de mujeres y un 60% de hombres, y no es 50% y 50% simplemente porque somos impares, pero logramos esa diversidad. También en el Consejo Directivo, y así estamos tratando de que sea en todos los niveles.

Más allá de las políticas que aplica Deloitte, así como otras compañías, todavía persisten un montón de barreras invisibles. ¿Te tocó vivirlas, cómo ves la situación en ese aspecto?

Claramente las hay. En general, a la mayoría de las compañías todavía les queda mucho trecho por andar. Obviamente hay barreras en las organizaciones, hay temas de sesgos, pero hay temas también de la propia mujer. Todos tenemos que seguir creciendo.

La mujer es la única que puede ser madre, es un don y lo tenemos que recibir como tal, pero también en ese momento nosotras no solemos cuestionarnos qué queremos priorizar y cuál es el rol del hombre. Entonces hay mucho todavía para aprender de corresponsabilidades, cuidados, donde tenemos que también ser diversos.

No hay que negar la realidad y hay que seguir trabajando. Creo que las mujeres tenemos que decir que sí, siempre, a las oportunidades que nos dan. A veces también tenemos esas barreras internas, sobre si estamos preparadas para el cargo o si somos buenas o no; todo eso también es muy nuestro. También en estos aspectos hay que trabajar, no tener miedo y decir que sí a las oportunidades ●

Media para La Nave Cargo Postal

Staricco: “lo que quiero es generar esperanza, oportunidad y felicidad”

Virginia Staricco lidera La Nave Cargo Postal, una empresa de logística líder del mercado de última milla, desde donde busca brindar oportunidades desde lo laboral y lo social

Contaste muchas veces tu historia, ¿cómo resumirías tu trayectoria desde que empezaste a trabajar a los 12 años hasta hoy?

La vida me ha enseñado a progresar en todos los sentidos. Todo me hizo transformarme para mejor, no solo a nivel empresarial sino a nivel personal. Al no tener una formación, aprendí a armar equipos, a rodearme de gente capaz.

Me he equivocado un montón de veces y de esas equivocaciones fui aprendiendo; capaz que hago el camino más lento que otros pero es un camino que me llena mucho como persona. Si pienso hacia atrás, tengo que decirte que no cambiaría nada, ni las cosas malas que me pasaron ni las buenas. Porque todas fueron experiencias que me hicieron mejor de lo que era.

Esa es la mejor manera de resumirlo: la experiencia ha sido lo mejor que me llevo y haber crecido con ella.

En tu carrera pasaste por muchas etapas, hace poco estás en una nueva empresa, ¿qué podés contar de ella?

La Nave es un proyecto de última milla y también pensamos construir un gran centro de distribución en Ruta 1 y Camino Tomkinson. Estoy junto a mi socio, Juan Scalise, que me dio una mirada mucho más profesional y mucho más de construcción de procesos; de evolucionar. Es una mirada distinta dentro de la organización y eso lo quiero destacar; es una forma distinta de hacer negocios que le estamos trasladando a la gente y estamos realmente generando un equipo mucho más profesional que el que teníamos.

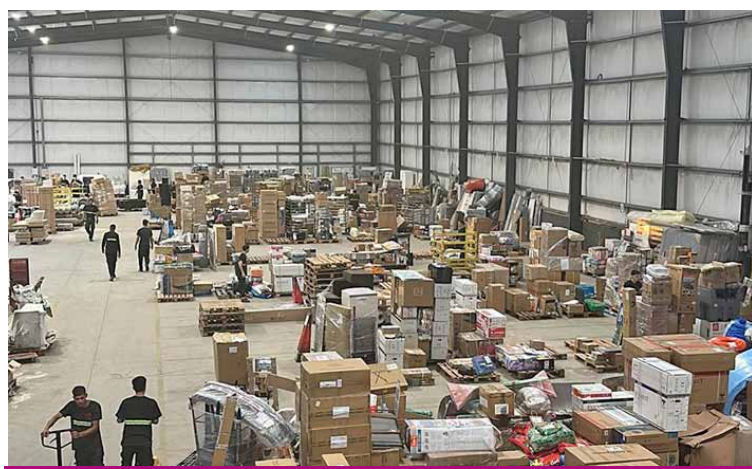
Empezaste en una empresa de camiones y luego seguiste en el ámbito logístico, ambos tradicionalmente masculinos, ¿Te fue difícil hacerte un lugar?

Soy una persona muy decidida a la hora de tomar cualquier proyecto y con las metas que me fijo. Siempre busco la forma de hacerlo: si no puedo por acá voy por el otro lado. Los obstáculos de la vida no solamente te los ponen los hombres, somos nosotras mismas. No veo que haya tenido algún tipo de traba por ser mujer.

Creo que a medida que fui demostrando que era profesional, que entendía de esto y que los resultados me acompañaban, fui generando que me abrieran camino.



Virginia Staricco - Presidenta La Nave Cargo Postal



Depósito de La Nave Cargo Postal

En tu empresa predicán con el ejemplo en cuanto a igualdad de género, con la mitad del personal que son mujeres.

Mi madre me tuvo con 18 años y no tenía la suerte que yo tengo hoy de pedirle a alguien que cuide a sus hijos, para ella poder crecer. Verla frustrar todo lo que ella quería hacer, hasta el día de hoy, que me dice que le hubiera gustado ser química, me generó la frustración de pensar que a veces la vida no te da revancha. En la mayoría de las veces el cuidado y la responsabi-

lidad del hogar cae sobre la mujer, que entonces posterga todo lo que quiere ser. Por eso busqué un entorno, con la fundación y con el centro de cuidados, para darle oportunidades a las mujeres para que se atrevan a desarrollarse; porque no hay felicidad completa, independientemente cuánto quieras a tu entorno, si no te ves al espejo y querés lo que sos. Hay que evolucionar.

Tenes una buena relación con tus empleados y el sindicato,

¿cómo lo lograste?

La construí entendiendo en qué situación están ellos, poniéndome en su lugar. Para mí eso es fundamental: tener empatía con las personas, no desde una mirada elevada sino a la misma altura, para entender y buscar soluciones en conjunto. Sé lo que es estar en el lugar de ellos porque he hecho todos los trabajos habidos y por haber en mi vida. Desde trabajar de moza hasta trabajar en una fiambrería y no tener cubierta mi salud cuando me corté un dedo con la máquina de cortar fiambre. Nada de lo que ellos me cuentan no lo viví. Entonces el tener esa cercanía, trabajar a la par de ellos cuando lo tengo que hacer, eso genera un vínculo y un diálogo creíble, y cuando la gente cree las cosas no las tenés que decir dos veces. Podremos chocar, pero me respetan. Y también cuando tengo que retroceder porque me equivoqué, ellos lo valoran. Se formó un equipo en el que tiramos todos para el mismo lado que en definitiva es un ganar-ganar lo bien que le vaya a la empresa le va a ir a ellos también.

Además de tu empresa iniciaste una fundación y el centro Crece desde el Pie, ¿Cuál es tu misión con ellas?

Mi misión es hacer una sociedad mejor. Yo creo que el Uruguay viene retrocediendo en un montón de valores, de esperanza. Lo que veo es que la juventud siente que no tiene proyectos, que no hay un propósito con el cual levantarse. Y cuando vos no te levantas con un propósito tu vida se vuelve negra, se vuelve sin energía, sin felicidad. Y eso nos pega a todos: porque nos pega en la productividad, nos pega en la droga: hace un país que va hacia atrás. Entonces lo que quiero generar es esperanza, oportunidad y felicidad. El trabajo es digno y que las personas sientan que se desarrollan hace que tengamos un país mucho más productivo. Ese es mi foco, aunque lo haga en pequeñas cantidades.

Creo que si todos tuviéramos una misma visión construiríamos un país mucho mejor y no esperaríamos que lo hagan solamente los políticos. Todos somos también responsables de esa tarea.. ●

○ | **Media para CITA**

Claudia Sánchez: “Cita acompaña los cambios sociales que se viven”

Al mando de una de las principales empresas de transporte del país, Claudia Sánchez repasa su carrera en la empresa en la que empezó de muy joven hasta llegar a lo más alto

Llevas más de 30 años al mando de Cita ¿en qué momento te encuentras ahora y qué reflexión podrías hacer sobre lo aprendido hasta el momento? Mi vida empresarial ha sido una gran “carrera universitaria” de aprendizaje y crecimiento continuos. Comencé muy joven haciéndome cargo del sector turismo y vendiendo boletos. Pronto se entendió que era importante que ingresara por la puerta del frente, por lo cual me integré al sector administrativo, pero la dinámica de la empresa rápidamente me llevó al área financiera y finalmente a integrarme al Directorio. Pasé de ser dependiente a tener que liderar a mis jefes, lo que implicó ubicarme, ser firme y hacerme cargo de mi nuevo rol, evolucionando en mis tareas y saliendo de lo operativo para introducirme en la toma de decisiones. La dirección específicamente, hace que tengas que ver la empresa desde un dron.

En varias entrevistas mencionaste que ser mujer te ayudó para afrontar este desafío, ¿en qué sentido?

La presencia de una mujer, y además joven, en ámbitos de gestión, no era lo común en aquellos tiempos. La idea de liderar equipos en una actividad de gran presencia masculina, parecía muy lejana. No solo en las autoridades que regulan el transporte, sino también con proveedores, instituciones bancarias, inclusive colegas. Quizás mi personalidad frontal y arremetedoras fue una buena herramienta para afrontar reuniones y negociaciones en las que era la única mujer. Pero también, la presencia de una mujer generaba un cambio en la actitud de los hombres, reacomodaba el diálogo, modificaba el intercambio y podía generar mayor fluidez en la toma de decisiones.

¿Crees que las empresarias mujeres tienen una forma distinta de hacer las cosas que los hombres?

Creo que en general las mujeres somos más prácticas que la mayoría de los hombres, quizás porque tenemos más roles que no delegamos y eso nos exige la habilidad de priorizar y optimizar los tiempos.

Un cargo tan exigente impacta necesariamente en la dinámica de una familia, ¿cómo fue tu experiencia?

Mi experiencia fue maravillosa.



Claudia Sánchez, Presidenta de CITA

Con mi esposo conformamos un gran equipo y pudimos encarar la crianza de nuestros hijos sin postergar ni justificarnos con ellos en el trabajo y el esfuerzo diario. Ellos aprendieron viéndonos, que todo se logra con esfuerzo, con tesón, con perseverancia, sabiendo decir no y también estando presentes realmente. Recuerdo al gerente general que ocupaba el cargo hace unos 30 años que me decía: “admiro cómo podés, en el medio de los líos, atender una llamada de tus hijos y hacerlo con tranquilidad, sin transmitir lo que estás viviendo acá.” Bueno, de eso se trata.

¿Tu experiencia en ese sentido influyó en decisiones que has tomado en tu empresa?

Nuestra empresa siempre ha tenido una mística especial en la que la persona es el centro. Los beneficios o consideraciones nunca fueron pensados desde el lugar del género sino desde el lugar de las personas. Todos saben que brindamos un servicio público que no para nunca, por lo cual siem-

● ●
“ser consciente de que se deberán enfrentar dificultades, no caducar ante los fracasos, medir muy bien a dónde se quiere llegar”
 ● ●

pre estamos atentos al estado de nuestra gente, ya que nadie puede brindarse si no está bien. Hemos sabido acompañar nuestras políticas a los cambios sociales que se van viviendo.

¿Qué le dirías a una empresaria que recién está iniciándose en este camino?

Tanto si se inicia por iniciativa propia como por necesidad – recordemos cuántos emprendimientos femeninos se generaron en pandemia – ser consciente de que se deberán enfrentar dificultades, no caducar ante los frac-

sos, medir muy bien a dónde se quiere llegar, ser formadora de equipos y estar dispuesta a delegar y confiar. Es fundamental buscar apoyo en diferentes organizaciones que brindan herramientas muy interesantes para gestionar, liderar y disfrutar el camino.

¿Participás en espacios colectivos de mujeres empresarias? ¿En qué te ayudaron?

En la década de los 90, ACDE me convocó a integrar la Comisión de Mujeres Empresarias, donde trabajamos arduamente en la concientización del tema, siendo pionera en el análisis y apoyo de la mujer empresaria. También en DERES, donde los temas eran trabajados con el ánimo de concientizar y ayudar a todos en el proceso de inclusión de la mujer. Integré como suplente el Consejo Nacional de Género, lo cual fue muy enriquecedor ya que allí se procesaban proyectos que tendrían un carácter nacional y nos daba la oportunidad de profundizar en visiones multinacionales.

Sobre el futuro de CITA, ¿cuáles son los próximos desafíos de la empresa?

El Covid marcó un antes y un después en nuestra actividad. Luego de 43 años de trayectoria, puedo afirmar que vivimos la peor crisis del transporte de pasajeros del Uruguay. Nuestra venta se redujo a un 17% y el gobierno nos solicitó que mantuviéramos la conectividad. Fue el mayor desafío, pero el equipo estaba entrenado y eso facilitó la salida. Reformulamos la empresa y superamos situaciones muy límites que también nos permitieron crecer. Hoy podemos focalizarnos en el futuro. La integración de jóvenes al equipo brinda mucha creatividad y despliega proyectos, pero a la vez me demanda, como líder, adaptarme a los nuevos códigos de comunicación para transmitir los valores y la misión de la empresa. Trabajar duramente en los valores hace a las empresas grandes y las perdura en el tiempo, con personas idóneas capaces de adaptar la gestión a los cambios que ocurren con cada vez mayor rapidez. ●

Media para BROU

Mariela Espino: “El Brou es muy respetuoso con la equidad de género”

Mariela Espino es la segunda mujer en ocupar la gerencia general en los 127 años del banco, a la que llegó tras más de 40 años de carrera y de pasar “por casi todas las áreas”

Empezaste en el BROU a los 16 años y ahora hace casi 10 que sos gerente general, se podría decir una vida entera allí dentro, ¿qué reflexión hacés al repasar tu trayectoria?

Es una trayectoria que en esta época, para los jóvenes, es un poco difícil de entender. Hoy la movilidad que buscan es bien distinta. Para mí, haber pasado toda mi vida laboral en el banco ha significado inmensas oportunidades de aprendizaje. Fui viendo el banco desde distintos ángulos. Desde una sucursal, que fue el primer lugar donde ingresé, y luego múltiples áreas: contaduría, recursos humanos, riesgo, de nuevo en la red comercial, desarrollé toda la parte de canales, tanto de la red de cajeros automáticos como los digitales. Al haber realizado una carrera durante tantos años y en áreas tan distintas lo que he aprendido es a conocer todos los aspectos de la industria financiera.

Se podría decir que fueron muchos trabajos distintos, a pesar de que fue un solo empleador.

Así lo siento exactamente, porque justamente cada vez que cambiaba de área iba casi que teniendo un trabajo distinto, enfrentando nuevos desafíos, con la necesidad de nuevos aprendizajes y de profundizar conocimientos en distintas áreas.

¿Cómo fue atravesar la crisis del 2002 en el área de Riesgo del banco?

La crisis del 2002 ha sido uno de los de los desafíos más importantes que nos ha tocado como institución financiera y desde el punto de vista personal, justamente trabajando en el área de Riesgo, nos enfrentó a una cantidad de desafíos que por suerte, hoy mirado a la distancia, lo logramos sortear en una forma muy satisfactoria. El banco salió de la crisis fortalecido en la confianza de sus clientes, porque el banco respetó todos los contratos y devolvió todo el dinero depositado.

Fuiste la segunda mujer en ocupar el cargo de gerente general en la historia del banco, ¿qué representa para ti, es un logro personal o parte de las políticas del banco en cuanto a la igualdad de género?

Si tú miras en la puerta de mi oficina tenemos una galería con retratos de todos los gerentes gene-

rales y por ahora se ve solo a una mujer, que fue mi antecesora. El día que me retire estará también la mía. Y en el primer piso están los retratos de los presidentes del banco en estos 127 años y no hay una sola mujer.

Entonces, cuando yo entré en el banco en 1980 había un porcentaje máximo autorizado para el ingreso de mujeres. Más allá de cómo quedáramos posicionadas en el ranking del concurso, entraba hasta determinado cupo de mujeres. Hoy, después de todo el proceso de selección (que incluye una preselección basada en escolaridad de secundaria), tras los últimos concursos, el ingreso al banco es más o menos 80% mujeres y 20% hombres. Entonces eso lo que nos ha permitido es tener una plantilla más o menos equilibrada, casi somos mitad y mitad. Con un proceso de ascenso que es mediante concurso, es decir que brinda iguales oportunidades a hombres que a mujeres, y de hecho en el cuerpo gerencial el porcentaje de mujeres está levemente por encima del 50%. Nosotros en ese sentido podemos estar muy orgullosos en cuanto a

●● Para saber

2 mujeres fueron Gerente General del BROU en 127 años. Ana Guerrieri y Mariela Espino.

“Tras los últimos concursos, el ingreso al banco es aproximadamente 80% mujeres y 20% hombres, eso lo que nos ha permitido es tener una plantilla más o menos equilibrada”



Mariela Espino, Gerente General del BROU

lo respetuoso que es el banco con los temas de equidad de género. Creo que muestra que el banco le brinda igualdad de posibilidades tanto a hombres como a mujeres.

Ser la segunda gerente general en la historia del banco por supuesto que me llena de orgullo. Mi antecesora mujer, que fue la Cra. Ana Guerrieri, ha sido una referente y una maestra; yo he aprendido muchísimo con ella tanto de la actividad financiera en general, como de la gerencia general en particular.

Creo que una de las fortalezas que yo puedo tener para este cargo es que he pasado prácticamente por la mayoría de las áreas del banco. Entonces conozco el funcionamiento desde distintos ángulos, que es lo que me permite ser el gran articulador que tiene que ser un gerente general para asegurarse de que la empresa cumpla con los objetivos.

¿Cómo observás las oportunidades para las mujeres profesionales en el rubro financiero?

Hace unos años nos habían hecho un reportaje porque se había

dado, al tiempo que yo asumí como gerente general, que habían cuatro o cinco instituciones financieras que justamente su gerente general era mujer.

Hoy creo que no hay mujeres en la gerencia general de otro banco de plaza. Sí por supuesto hay mujeres en el resto de la banca, en muchos cargos de relevancia.

¿Qué consejo le darías a una joven profesional que está empezando su carrera en un banco?

Luego de los procesos de concurso, tenemos una instancia de compartir con las personas que ingresan al banco. Dentro de las cosas que les digo es justamente que ingresar a nuestra empresa les permite muchas posibilidades de crecimiento y de aprendizaje. Seguramente, bien aprovechado, van a tener las mismas oportunidades que tuve yo. Continuar estudiando, profesionalizándose, conociendo la empresa en sus distintos aspectos les va a permitir sin duda concursar por distintos puestos en distintos niveles de la organización y poder desarrollar una muy buena carrera.. ●

4 programas que acompañan el desarrollo económico integral

Con casi 1000 mujeres capacitadas por año, OMEU ofrece una variedad de programas pensados para mujeres en diversas áreas, ya sean independientes o dentro de una organización

Cuando empezó OMEU era la Organización de Mujeres Emprendedoras, pero después le fuimos agregando E: empresarias, emprendedoras y ejecutivas” cuentan María Michelena y Ana Lecueder, presidenta y vicepresidenta de OMEU. Esa multiplicidad, se refleja en los programas que actualmente tiene la organización, con el objetivo de trabajar por el desarrollo económico y profesional integral de las mujeres, cualquiera sea el ámbito que está integrando.

Entre los programas que lleva a cabo, OMEU capacita a 950 mujeres al año y cuenta con la participación de 80 mentoras y 46 speakers.

“Nuestro objetivo es derribar las desigualdades de género y concientizar a las mujeres, de manera que lideren el cambio cultural necesario para alcanzar la equidad de género que les permita ser protagonistas de la vida que quieran construir” es la misión de OMEU.

Mujeres Inversoras

Este programa fue concebido por OMEU y Social Lab, en alianza con ONU Mujeres y co-financiado por Inefop. En grandes líneas apunta a formar a las mujeres en la temática de inversión, “con el objetivo justamente, de disminuir la brecha capacitando a mujeres en inversión con lente de género y a las emprendedoras para recibir inversión” explicó María Michelena.

Esta definición se divide en dos públicos objetivos: las mujeres y sus emprendimientos como sujetos de inversión y por otro lado aquellas mujeres que tienen capacidad de invertir y que además del rédito económico quieren tener un impacto social, impulsando a otras mujeres y sus proyectos.

Ambos módulos, los emprendimientos y las inversoras, trabajan la capacitación por separado, pero luego se unen para juntar oferta y demanda. Si bien la negociación final es privada, desde OMEU acompañan hasta el momento de conexión.

Michelena explicó que a las emprendedoras se las capacita “en la estructuración formal de las empresas, para que sean objeto de inversión y para que puedan sentirse con la seguridad de presentarse ante una institución financiera (de cualquier tipo) y decir ‘quiero que me financien esto’ sabiendo también cuáles son los instrumentos a los que puede acceder”.

Por otra parte, a las inversoras se les dan las herramientas necesarias para lograr una inversión, que no solo les de rédito económico sino que además “transformará esa inversión en una inversión de impac-



Programa Entre Todas en Treinta Y tres



Programa MÁS EMPRENDEDORAS

to” agregó.

El programa comenzó en 2022 y ya se capacitaron más de 180 mujeres, desde OMEU entienden que tiene posibilidades de escalar a nivel nacional e internacional. “Es un programa muy innovador, que recibió interés de organizaciones de otros países, dado que no hay propuestas similares pero si la necesidad” explicó Ana Lecueder, vicepresidenta de OMEU. A futuro, si se modifican las condiciones regulatorias, se podría llevar adelante una plataforma online para efectivizar las inversiones.

Más emprendedoras

Es el primer programa desarrollado por OMEU y el que lleva más tiempo implementándose. En los últimos 3 años casi 500 mujeres se capacitaron en sus diferentes modalidades y

Las cifras

950

MUJERES capacitadas al año

80

MENTORAS

46

SPEAKERS

más de 50 mentoras acompañaron este proceso.

El programa aspira a que las participantes puedan desarrollar sus emprendimientos para construir un liderazgo que les permita desarrollar la autonomía económica y sensibilizando acerca de la importancia de la contribución de la mujer a la economía. Cuando las emprendedoras se anotan en el programa, se hace una selección según el estadio del emprendimiento luego comienza el proceso de mentorías grupales donde se las capacita en todas las competencias técnicas y profesionales, talleres específicos y luego pasan a mentoría individual y mentoría de coaching trabajando competencias personales.

Las inscripciones para la edición 2023 batieron récord: en tan solo dos días se anotaron 190 empen-

dedoras y el 70% de las participantes pasaron a la segunda etapa. Este año, además desde OMEU están trabajando en generar un espacio para apoyar uno de los momentos clave de todo emprendimiento que es la salida al mercado y dónde colocar sus productos: “tenemos todo pronto para que el año que viene tu puedas entrar a la web y encontrar un marketplace con la oferta consolidada de productos y servicios de emprendedoras OMEU” agregó Lecueder.

Más ejecutivas

Está pensado para aquellas mujeres ejecutivas en posiciones de liderazgo, que hasta hace algunos años no tenían mucho lugar en OMEU. “La mayoría son mujeres con niveles académicos super altos y una carrera profesional transitada ya encaminada” explicó Lecueder. El programa propone trabajar en la formación y desarrollo de las competencias de liderazgo con perspectiva de género que le ofrecerán la posibilidad de trabajar su marca personal, conversaciones difíciles, liderazgo, negociación, equilibrio trabajo familia contenido que es da la posibilidad de decidir sobre su forma de liderar y la carrera que quiere construir desde allí.

Más de 250 mujeres se inscribieron este año, para participar del programa que consta de 7 módulos y se cursa en clases de 3 horas semanales durante 3 meses de forma online.

Entre todas

Este programa, pensado para microemprendedoras de todo el país, está diseñado para acompañar a estas mujeres ofreciéndoles soluciones reales, que faciliten el proceso de transformación y confianza, para impulsar sus ideas y cumplir sus metas. Se realizan giras por distintas localidades del interior, realizando talleres intensivos de una sola jornada, en los que se trabajan habilidades como: metodología Canvas, comunicación, tecnología e innovación, medio ambiente y educación financiera, societaria y tributaria.

Michelena explicó que los programas están pensados para dar una continuidad entre ellos. Las emprendedoras pueden ingresar en una etapa inicial de su emprendimiento, luego, cuando pasan a un nivel mayor de maduración del emprendimiento, se incorporan al Más Emprendedoras. Allí logran un desarrollo técnico y profesional del emprendimiento que les dará las competencias necesarias para encarar una tercera etapa de desarrollo comercial y de inversión ●