

pymes

Cultura emprendedora

MARZO 2020

CON ESTA EDICIÓN, EL LIBRO "QUÉ HACER CON LAS PYMES ARGENTINAS" DE MANUEL SBDAR

mujeres emprendedoras

Diez casos de liderazgo femenino en las empresas. Como el de la ingeniera Damaris Reynoso, que desarrolla insumos para la industria cosmética y los exporta a 20 países.



Diez historias de mujeres que ejercen puestos de liderazgo. En la Argentina de 2020, esas jerarquías siguen siendo una excepción en menos de tres de cada 10 empresas. POR **LAURA ANDAHAZI KASNYA**

mujeres emprenco

Ni mujeres ni hombres son modelos estancos con características propias del género. Sin embargo, aún hoy, entrando al tercer decenio del siglo XXI y a pesar del grito del feminismo y el Movimiento #MeToo, las mujeres siguen siendo una minoría

en el ámbito de los negocios y más aún en los puestos de mando.

Las mujeres argentinas lograron revertir la brecha respecto del máximo nivel educativo alcanzado: según la "Síntesis de Informaciones Universitarias 2016-2017" del Ministerio de Educación, 61,4% de los egresados universitarios del país son mujeres. Pero al mismo tiempo siguen teniendo una menor participación en los puestos de liderazgo y decisión dentro de las empresas. Esto sucede en todo tipo de empresas y organismos, incluso en áreas administrativas y en trabajos sociales donde, en general, la proporción de mujeres supera a la de varones. Según el informe "El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos", publicado en 2019 por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), 58% de las empresas del país tienen mujeres en la alta dirección, pero apenas un 23% de los cargos *senior* son ocupados por mujeres. Estos porcentajes ubican a la Argentina no sólo por debajo del promedio mundial, sino también regional.

Otro reporte, "Mujeres Directivas 2019" de Grant Thornton International, revela un progreso en la participación de mujeres en cargos directivos, pero con un resultado concreto que

confirma que siguen en franca minoría: el porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección pasó del 75% en 2018 al 87% en 2019, pero los cargos *senior* ocupados por mujeres pasó del 24% en 2018 al 29% en 2019. Los datos de este informe provienen de 4.900 entrevistas realizadas a directores ejecutivos, directores generales y otros altos funcionarios encargados de la toma de decisiones de empresas de tamaño medio en 35 países. Hay regiones, amplía el trabajo, que han logrado más diversidad de género que otras y destaca a Europa del Este como la que alcanzó el mayor porcentaje de mujeres en la alta dirección de las empresas con un 32%, superando la cifra global en tres puntos. En el otro extremo de la escala, ocupando los porcentajes más bajos están América Latina y Europa del sur, donde según argumenta el informe, el cuidado de la familia es, por tradición, responsabilidad de las mujeres. En Latinoamérica, 83% es el porcentaje de empresas que tienen al menos una mujer en la dirección y 25% es la porción de mujeres que ocupan puestos gerenciales *senior*.

"Nosotros sabemos que existe un vínculo directo entre innovación y diversidad. La diversidad perdurable sólo puede lograrse mediante una acción comprometida para promover a las mujeres, a través del patrocinio y el apoyo, creando oportunidades, eliminando prejuicios y dando forma a una cultura inclusiva", escribió Kim Schmidt—líder mundial de liderazgo, personas y cultura en Grant Thornton International— en la introducción del informe.

El trabajo de CIPPEC asegura que existe

Emprendedoras

evidencia empírica de que, a mayor presencia de mujeres en juntas directivas o en posiciones ejecutivas, se verifican mejores rendimientos financieros y en ventas. Otro informe de esta ONG, "Obstáculos y oportunidades para las mujeres en el mundo de las pequeñas y medianas empresas" (2018), de Alejandro Biondi, Florencia Caro Sachetti y Luciana Petrone, remarcaba la necesidad de reducir las brechas de género no sólo para promover "los derechos de las mujeres" en el mercado laboral sino también para impulsar el "desarrollo económico" del país.

"Los mejores equipos son los diversos, porque la diversidad potencia la escucha y aumenta la sinergia por lo tanto, las capacidades de los equipos para lograr mejores resultados", dice la consultora Andrea Basconi, socia de Impronter.

Las brechas que no sólo son jerárquicas, sino también salariales: las mujeres de América Latina ganan por igual trabajo y puesto laboral un 17% menos que los varones, según el último informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En la Argentina, el salario promedio de los varones es un 24% mayor que el de las mujeres; la diferencia asciende a 33% si se observa el salario mínimo. Para CIPPEC la brecha es resultado de que las mujeres trabajan menos horas, en sectores peor remunerados, tienen mayores tasas de empleo no registrado, y una menor proporción alcanza puestos de liderazgo, entre otras causas.

Aun con matices entre distintas regiones, y entre los países de cada región, la brecha laboral de género sigue siendo una cuestión extendida en el mundo. Según la encuesta "Women, leadership and the prosperity paradox" de IBM, entre 2.300 empresas del mundo, un 79% contestó que promover a las mujeres no es una prioridad comercial por lo que, según los mismos encuestados, cerrar la brecha podría llevar más de 50 años.

El trabajo de IBM se detiene también en que 12% de las empresas encuestadas se muestran activas en generar diversidad y más inclusión de mujeres en los puestos de liderazgo. Y asegura que esas empresas alcanzaron mayor rentabi-

lidad, mayores ingresos, más innovación y satisfacción de los empleados que otros competidores más indiferentes a promover la diversidad en su estructura jerárquica. El informe de IBM llama a esta pequeña cohorte las "First Movers".

DUEÑAS SIN FINANCIAMIENTO

Por los beneficios de la flexibilidad horaria, el emprendedurismo y el trabajo independiente representan para las mujeres la posibilidad de conciliar la vida laboral con la familiar o conseguir una fuente de ingresos; para los hombres, por lo general, representan la posibilidad de obtener mayores ingresos. En la Argentina, según los últimos resultados de la encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM) las mujeres deciden emprender fundamentalmente por necesidad. En 2018 había ocho mujeres nuevas emprendedoras por cada diez varones.

Sin embargo, señala CIPPEC, tanto en la Argentina como en el mundo, las mujeres enfrentan mayores barreras para acceder al financiamiento y al crédito que sus pares varones, en todas las categorías y tamaños de empresa. Por lo que los ahorros y los fondos propios suelen ser las principales fuentes de inversión a la hora de emprender.

Esta observación coincide con la relevada por la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (ARCAP) durante el primer semestre de 2019 en el que, por primera vez, incluyó la temática de género.

De las 43 *startups* que recibieron financiamiento en la Argentina, 38 fueron fundadas íntegramente por hombres y sólo cinco tienen una o más mujeres en su equipo fundador o como CEO. Para la elaboración del próximo informe, la asociación promete un análisis más profundo y detallado acerca de las inversiones con enfoque de género. Sin embargo, el dato es más que contundente para confirmar el poco acceso que las mujeres tienen al capital.

En el informe que sigue, *Pymes* entrevistó a diez mujeres empresarias, que ejercen su liderazgo entre los empleados, proveedores y clientes. Un dato que salta a la vista es el grado de educación y especialización alcanzado: la mayoría son profesionales con posgrados. ●

Nora Trotta MegaINVER

A los 20 años trabajaba en el Banco Central, a los 30 era directora financiera del banco Credit Lyonnais y a los 50 pensó en retirarse. Le duró poco: desde 2012 encabeza el fondo de inversión MegaINVER y ahora también es directora en el Banco Hipotecario.

Si hubo algo que a Nora Trotta le sirvió para estar donde está es su educación. "Determinante" es la palabra que utiliza esta economista que a los 20 años ya trabajaba en el Banco Central y 10 años más tarde, al despuntar la década de 1980, ya era directora financiera del banco Credit Lyonnais (también iba a ocupar esa posición en el Tornquist). En sus 40 y pico, con

todo un historial en el sector bancario, Trotta fundó su propia financiera y, apenas cumplidos los 50, quiso jubilarse de manera anticipada. No pudo con su carácter: en 2012 volvió a la carga y con su actual socio, Miguel Kiguel, fundó MegaInver, otra financiera desde donde hoy administra fondos por casi \$ 30.000 millones. Desde abril del año pasado, es también directora del Banco Hipotecario.

CAPACITACIÓN. "No sé cómo surgió esta pasión por el estudio, la economía y las finanzas. Sé que era muy mala para los deportes", bromea.



Trotta estudió Economía en la UBA y tiene un posgrado en Economía Monetaria y Bancaria de la UCA, pero su carrera profesional empezó mucho antes de obtener su título. En 1972, por sus buenas calificaciones en el Colegio Carlos Pellegrini, de donde egresó con medalla de oro, con tan sólo 20 años, fue convocada por el Banco Central de la República Argentina para trabajar como analista de investigaciones económicas. "Para una estudiante fue como tocar el cielo con las manos", dice.

Después de cinco años en el Central y ya con título universitario –se recibió en cuatro años y medio– pasó a la actividad privada. Para esta etapa, dice, resultó fundamental hablar francés e inglés a la perfección. Mientras cursaba el colegio secundario, Trotta estudiaba francés en la Alianza Francesa, e inglés en la Asociación

"En MegalNVER hay una gerente de operaciones mujer. En la mesa de inversión del fondo, tres de los cinco operadores son mujeres. Siempre en donde estuve le di oportunidades a las mujeres."



Argentina de Cultura Inglesa.

"El inglés me sirvió mucho para los viajes de negocios, pero el francés fue la puerta para entrar a trabajar al Credit Lyonnais", cuenta. Manejaba tan bien el idioma que quien en ese entonces era gerente del banco la participaba en las reuniones con la casa matriz en Francia; por supuesto, aclara, porque además conocía muy bien la operatoria. Fue ese jefe, recuerda, quien fue asignado a cargos de liderazgo hasta convertirla en Directora Financiera del banco.

"Tenía 50 operadores a cargo y supervisaba tres mesas de dinero. Además, manejé una casa de bolsa vinculada al banco, que se llamaba Credit Lyonnais Securities", recuerda.

"No sé de dónde me surgió esta pasión por el estudio, la economía y las finanzas. Quizás porque era muy mala para los deportes y no me gustaban", reflexiona entre risas.

En 2004 fundó Gainvest Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión, que llegó a tener filiales en Montevideo y Santiago de Chile. Trotta encabezó la financiera hasta 2010, cuando vendió su parte. "Quise retirarme de la actividad y descansar. Viajaba mucho y necesitaba parar. Los primeros 50 años de mi vida me dediqué a mi carrera profesional, a la vida laboral y a la familiar; pero en la segunda parte de mi vida, me di cuenta de que necesitaba desarrollar más mi vida espiritual", cuenta.

Durante un año intentó ponerse al día con su deuda interna:

practicó yoga, jardinería, biodanza, hizo un curso del Arte de Vivir y de silencio. También tomó clases de tenis y golf. Sin embargo, lo que iba a ser el comienzo de su jubilación terminó siendo sólo un año sabático. En 2012, junto a Kiguel, fundó MegaInver.

Además de haber sido la plataforma para su vida profesional, Trotta señala que fue esa misma formación profesional sólida la que le permitió defenderse cuando le tocó lidiar con un jefe misógino.

En 1991, mientras era directora financiera en el Credit Lyonnais, la casa matriz puso un nuevo gerente general para la Argentina. Aquel ejecutivo, proveniente de Perú, no disimuló su sorpresa (y disgusto) de que la directora financiera de la filial argentina del banco fuera una mujer. Una mujer joven: Trotta ni tenía 40 años.

"Estamos hablando de 1991. Este hombre venía de un país con clases muy segmentadas y estaba acostumbrado a moverse con la aristocracia peruana y acostumbrado a que los supervisores sean hombres. Acá se encontró con una mujer directora, profesional y encima confiada en su experiencia, discutidora y defensora de sus puntos de vista", explica.

Cuenta que aquellas discusiones duraban semanas e incluso meses. Pero en el mercado financiero, lo que mandan son los resultados y Trotta conocía el mercado argentino de memoria: había atravesado el Rodrigazo, las tasas de tres dígitos, el Plan Austral y la hiperinflación, entre otros hitos. "Esto era intolerante para este ejecutivo que quedaba en evidencia ante sus jefes en Francia (porque yo también tenía que reportar a Francia). Por suerte, ésa fue la única vez en mi historia profesional que sentí que mi palabra se subestimaba por ser mujer. Jamás volví a sentir una diferencia por género de nadie, todo lo contrario. Y eso que siempre trabajé con hombres."

En MegaInver hay una gerente de operaciones mujer y en la mesa de inversión participan cinco operadores, de los cuales tres son mujeres "Siempre en donde estuve le di oportunidades a las mujeres", remarca.

A sus 68, Trotta no tiene el retiro a la vista, pero sigue atenta a su deuda interna: está haciendo un curso de Kabbalah y otro de meditación *mindfulness*. También incorporó el Teatro Colón a su rutina; cada vez que puede, dice, ocupa una butaca de un palco.

Cuenta que tiene tres hijos y cinco nietos. Leonel, su hijo mayor, es el único que se dedicó a las finanzas y tiene una casa de bolsa.

Hernán es ingeniero industrial y está trabajando para una empresa multinacional. Eliana, su hija menor, tiene su propio emprendimiento: es dueña de la cadena de casas de té Pani, con sucursales en Perú y Paraguay.

Con el dinero que Trotta obtuvo de la venta de su participación en Gainvest ayudó a sus hijos con sus emprendimientos, pero no les regaló el dinero sino que se convirtió en su primera inversionista. ¿Por qué no les regaló el dinero?

Ella lo responde: "Hay algo que se llama el pan de la vergüenza. Las familias que están en una buena posición regalan plata a sus hijos y ellos lo terminan perdiendo o malgastando porque han recibido plata que no tuvieron que ganar. Yo ayudé a mis hijos, pero a la vez quiero que aprendan a ganarse la plata a través del trabajo. Esto creo que es algo que debería reverse con los planes sociales, como hace Toti Flores con la Cooperativa La Juanita. Yo me quedé muy impactada, porque enseñan a ganarse la plata", dice, disculpándose por colar una posición política. "Por eso acepté el cargo de directora en el Banco Hipotecario, mi objetivo, en cuanto se acomoden las tasas, es ayudar a emprendedores con créditos accesibles", agrega.

DISCRIMINACIÓN

"Una sola vez, en 1991, sentí que mi palabra se subestimaba por ser mujer; pero jamás volví a sentir una diferencia por género con nadie."

MARTÍN BONETTO





**QUE A OTROS NO LES
SUCEDA LO MISMO.** A
partir de su situación
personal, Sposetti armó
una plataforma para
facilitar el acceso a
ensayos clínicos.



LUCIANO THIEBERGER

Georgina Sposetti

Un ensayo para mí

Investigadora médica, en 2012 debió salir a buscar (con no pocas dificultades) un tratamiento para atender su propia enfermedad. Ese camino fue el inicio de una plataforma *online* que conecta a laboratorios e investigadores con pacientes que quieren participar en ensayos clínicos.

Médica, nacida en La Plata, Georgina Sposetti (47) dedicó los primeros 15 años de su vida profesional a la investigación sobre diabetes en un instituto de investigación farmacológica que fundó en Mar del Plata con dos colegas, tarea que alternaba con la crianza de tres hijos, hasta que en 2012 enfermó del Síndrome de Lewis Summer, una patología neurológica atípica (una en un millón). A partir de esa situación personal, y del camino que debió recorrer para llevar adelante el tratamiento, Sposetti fundó su actual emprendimiento, "Un ensayo para mí".

El objetivo principal de esta plataforma de Internet, cuenta, es ofrecer un espacio gratuito para la Argentina y Latinoamérica donde los pacientes pueden buscar por enfermedad los ensayos clínicos y ponerse en contacto directo con los investigadores.

"Más de un millón y medio de personas participan cada año en alrededor de 80.000 ensayos clínicos en el mundo. La mayor parte de ellos se lleva adelante en países del llamado primer mundo. En la Argentina, se llevan a cabo actualmente más de 800 estudios de distintas enfermedades", explica. Pero la mayoría de las personas que padece alguna enfermedad, y que podrían ofrecerse de manera voluntaria para participar en un ensayo clínico, no tiene cómo saberlo ni mucho menos

cómo tener acceso. A través de la plataforma, los usuarios pueden conocer los ensayos clínicos que se están realizando actualmente y postularse para participar en dichas investigaciones, encontrando una nueva oportunidad para su enfermedad y para la de otros pacientes.

Sposetti cuenta que en "Un ensayo para mí" hoy está disponible toda la información sobre ensayos clínicos de la Argentina, Colombia y México. Y que el objetivo para 2020 es incorporar a Chile y Brasil. "La idea es que un médico o un paciente puedan poner la enfermedad que necesita tratar en el buscador de nuestra plataforma y le aparezcan todas las pruebas públicas vigentes aprobadas por el Anmat. El laboratorio farmacéutico no tiene que pagar para que su investigación aparezca entre los resultados de la búsqueda", agrega.

Sposetti cuenta que llegaron a decirle que "Un ensayo para mí" era como un "Tinder de los ensayos clínicos" y plantea que de alguna manera es cierto, ya que se encargan de conectar al paciente voluntario con el laboratorio o centro de investigación para iniciar el proceso de admisión. Y remarca que la plataforma responde a lo que ella misma necesitó en su búsqueda.

El primer diagnóstico que le dieron fue Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA), una enfermedad con una sobre-

vivida de no más de cinco años y sin tratamiento. "Durante un año viví creyendo que me iba a morir, mis hijos eran muy chiquitos. Me acuerdo que después de pasar el primer cimbronazo, la cabeza me hizo un clic y decidí que si me iba a morir por lo menos iba a ser haciendo algo y empecé la búsqueda de un ensayo clínico donde participar. Ahí entendí lo difícil que es acceder para quien no tiene conocimientos técnicos; la información no se encuentra fácilmente, está en inglés y es demasiado técnica", cuenta. Incluso con sus conocimientos, no le resultó fácil llegar al investigador especializado, tuvo que acudir a sus contactos médicos.

Dio con un investigador, que descartó la ELA y confirmó el Síndrome de Lewis Summer, una enfermedad atípica, complicada, sin tratamiento, pero no terminal. "Con este investigador probamos una medicación. Yo ya no podía caminar y me manejaba en silla de ruedas; de a poco me fui recuperando y pasé al bastón hasta también poder dejarlo. Al principio, no sabían qué tenía, pero los resultados positivos del tratamiento les permitió descartar la esclerosis", recuerda. Hoy cada tres meses se interna para que le den la medicación y continúan las mejoras: va al gimnasio, entrena tres veces a la semana y nada cinco kilómetros.

Un ensayo para mí comenzó con una inversión inicial de US\$ 50.000 provenientes de sus ahorros, con los que contrató a especialistas para que le desarrollen la plataforma y salió a buscar socios que la acompañen en el proyecto. A Franco Dimasi lo conoció en una reunión en IBM donde la convocaron como diabetóloga para el desarrollo de una aplicación. "Él era el líder de innovación y cuando le comenté mi proyecto se copó y me dijo que se quería sumar al proyecto como socio. No podía poner plata, pero sí trabajo. Así que dejó IBM y hoy tiene el 20% de la empresa", cuenta. Para la pata contable y financiera sumaron como socia a Sandra Felsentein, una ingeniera industrial con estudios en *marketing* y administración.

Los ingresos de "Un ensayo para mí"

"Cuando empecé una búsqueda de un ensayo clínico donde participar, entendí lo difícil que es acceder. La información no se encuentra fácilmente, estaba en inglés y era demasiado técnica."

Georgina Sposetti

proviene de campañas de comunicación, de las cuales los laboratorios son los clientes: la plataforma se encarga de difundir los ensayos. "Las campañas están previamente aprobadas por un comité de ética y antes de publicirlas se informan al ente regulatorio. Son campañas que los laboratorios no pueden hacer. Ahora terminamos una de tres meses sobre el Alzheimer y llegamos a más de un millón de personas; de no haber nada, ahora toda esa gente se enteró que existe un ensayo", explica.

Viniendo de la ciencia y de la tecnología, el gran desafío de Sposetti, dice, es gerenciar una empresa con un trasfondo social de suma importancia en donde la ética juega un rol fundamental ya que, por ejemplo, en las campañas tienen que ser muy cuidadosos de no prometer curas o dar falsas esperanzas. "Fue clave armar un buen equipo de trabajo, pero además, desde mi primer emprendimiento siempre estoy capacitándome en negocios y administración", remarca. Hoy "Un ensayo para mí" funciona en la ciudad de Buenos Aires y emplea a 10 personas; ella va y viene desde Mar del Plata, pero la tecnología le permite trabajar desde su casa.

En cuanto a su vida personal, cuenta que tiene una familia ensamblada. "Tanto cuando era médica residente como con mi primer emprendimiento la pasé muy mal, preocupada por cómo ser una buena mamá con esa vida profesional tan intensa. Me daba miedo pensar qué iban a opinar mis hijos de mí cuando fueran grandes. Hoy tienen 9, 17 y 21 y la devolución de mis hijas más grandes es maravillosa. Saben y valoran el esfuerzo y que me digan que les gustaría ser como yo, me gratifica".



Valeria Domínguez

Textopias

Economista, se radicó en Neuquén en 2014 y compró dos camionetas para alquilar a las petroleras. Fue sumando clientes, incrementó su flota y le agregó un taller. Emplea a 12 personas. Y no extraña aquellos días, no tan lejanos, de profesora en la Secundaria.


VARIOS SOMBREROS.

"A la mañana soy gerente general, al mediodía soy jefa y a la tarde atiendo clientes. E intento no llevar trabajo a casa."

Oriunda de Mendoza, licenciada en Economía, Valeria Domínguez daba clases en colegios secundarios en la ciudad de 25 Mayo, La Pampa, donde vivía con su marido, hasta que por un traslado laboral de él tuvieron que mudarse a Neuquén. Obligada a replantearse su propia vida laboral, Domínguez comenzó en su nuevo destino su actividad emprendedora.

Pensando en las necesidades de la industria del petróleo, en 2014 compró dos camionetas y salió a ofrecerlas en alquiler. Al poco tiempo, en respuesta a la demanda de los clientes, al servicio de logística sumó el de mantenimiento de flotas.

"Yo tenía personal trabajando en el mantenimiento de mi propia flota y cuando los clientes se enteraron, empezaron también a pedirlo para sus flotas. Hoy les hacemos mecánica, chapa y pintura, lavado y hasta la VTV. Además tenemos un taller móvil totalmente equipado para auxiliar *in situ* y otro para traslado de vehículos de hasta 17 toneladas", enumera. Pan American, Tecpetrol, Oleoductos del Valle, Petreven, Bolland y Río Limay son algunos de sus clientes.

Bien o mal, el suyo es un rubro en el que se espera que detrás del mostrador haya un hombre, pese a lo cual, asegura, nunca se sintió discriminada.

Aunque al comienzo percibía ciertas dudas. "Tanto clientes como proveedores siempre me trataron con mucho respeto. Es cierto que al principio quizás se preguntaban cuánto podía saber yo de mecánica de un camión y me pedían que les pase con alguien que sepa, pero siempre lo tomé con humor", cuenta. En algún punto tenían razón, al principio poco sabía ella de mecánica, pero tampoco lo necesitaba: no era ella la que iba a tirarse debajo del camión para hacerle los arreglos. Su rol al frente de la empresa consiste en buscar a los mejores mecánicos y armar los presupuestos. Y claro está, con el día a día también fue aprendiendo qué era el *cosito del coso* que hacía *ruído*. "Los comentarios los trataba con humor. Cuando me renovaban los contratos entendía que, más allá de la primera impresión que pudieron haber tenido o no, confiaban en la empresa. Quizás, justamente por ser mujer, nunca dudan de que lo que uno les está diciendo es tal cual; nunca se les ocurriría pensar que los estoy engañando con la reparación; situación habitual cuando una mujer lleva su auto al taller ¿no?", remarca.

Como economista, cuenta Domínguez, puso en práctica muchas de aquellos temas que hasta tener su empresa eran sólo elementos teóricos. "De todas maneras, es en la práctica, en el día a día cuando uno termina de

entender y aprender. Los últimos dos años fueron muy difíciles y lo que uno sabía desde la teoría no terminaba de corresponderse con la realidad. Fuimos realmente pilotos de tormenta aprendiendo a medida que las cosas se iban sucediendo", cuenta.

Con la crisis, cuenta, se acortaron los tiempos de pago de los proveedores y se alargó el plazo de pago de los clientes. "Somos una pyme con clientes muy grandes y, por lo tanto, con casi nulo poder de negociación. Por lo general, el contrato con los clientes es de dos años, lo cual nos asegura trabajo por ese período, pero por otro lado no podemos hacer ajustes por inflación.", explica Domínguez, que está facturando alrededor de \$ 6 millones mensuales. Para salir de esa situación, apeló una vez más a su iniciativa. "Incorporé como clientes a algunos particulares y a cinco o seis empresas más pequeñas, con las que negocio de manera diferente. Con estos clientes cubro el flujo de caja rápido para cumplir con las obligaciones con los proveedores y los 12 empleados que tenemos. Y nos da margen para negociar más diplomáticamente con las grandes empresas", explica.

Con un hijo de nueve años, dice que con la docencia su vida era más tranquila, pero no la extraña: "No sabés con qué país te vas encontrar cuando te levantás, pero lo importante es seguir adelante", recomienda.





AMABLE Y FIRME.
En plena entrevista, irrumpió un hombre fuera de sus cabales. Ella lo fue llevando a la salida y el hombre se fue dando las gracias.

GERMÁN GARCÍA ADRASTI

Karina Fernández Puerto Cristal y Alameda

Abogada, hace una década se hizo cargo de dos restaurantes de su padre y debió reinventarse. "Hay muchas mujeres a cargo de restaurantes chicos. Pero casi no hay mujeres que tengan que lidiar con más de 60 hombres."

Soy crítico gastronómico", entró empujando a la recepcionista y casi a los gritos un hombre en bermudas. Sorprendida, la joven no sabía cómo reaccionar; la sonrisa con la que recibe a diario a los comensales de Puerto Cristal empezó a desdibujarse. Karina Fernández (49) hablaba con *Pymes* y miraba de reojo. A unos metros, el fotógrafo de la revista agarraba fuerte su cámara. "Soy crítico gastronómico y quiero que me sirvan comida urgente. ¿Dónde está la cocina?", repetía el hombre que ya había logrado entrar al restaurante. Fernández, sin perder la calma, pidió a otra recepcionista que llamara a la seguridad y disculpándose con esta cronista se levantó y encaró al agresivo visitante. "¿Qué desea?", le dijo, sin esperar a que llegara el empleado de seguridad. El hombre repitió su pedido. "Con mucho gusto, pero tiene que tener una cita previa para que podamos atenderlo como corresponde. Deme su teléfono que lo llamo", dijo, decidida. Anotó en un papel el teléfono y, sin tocarlo, pero poniéndole el pecho y acorralándolo, lo invitó a retirarse. De a pasitos ligeros, apurado por la anfitriona, el hombre salió, no sin antes agradecer la amabilidad.

Fernández dice que situaciones así la representan. Dice que es segura de sí misma, que no le teme a las adversidades y que va de frente. Que lo hizo en 2010, cuando su padre enfermo ya no pudo hacerse cargo de sus negocios gastronómicos y ella dejó el estudio jurídico que tenía con otra socia, reunió al personal de su padre

y les dijo: "Voy a hacerme cargo. Si quieren que esto no se cierre voy a necesitar de su ayuda". Cuenta que con el trabajo del equipo logró tomar las riendas del negocio que hasta ese entonces poco conocía.

"Papá era muy machista y decía que la gastronomía no era para mujeres. Había que estudiar una carrera. Así fue como yo estudié Derecho y mi hermana Lorena para contadora". Lorena se hizo cargo de la Pizzería San Carlos y Karina, que tenía hijos ya más grandes, de Puerto Cristal y Alameda.

Pensó que su paso por el restaurante iba a ser temporal y que en unos meses iba a retomar su profesión. Sin embargo, eso no sucedió y van 10 años dedicados a la gastronomía; un rubro en el que, asegura, abundan los hombres: "Hay mucha mujer en la gastronomía, pero con negocios pequeños, un restaurante de 30 cubiertos, un *catering* o pastelerías. No hay muchas mujeres empresarias gastronómicas con negocios grandes que tengan que lidiar con 60 hombres", cuenta. Entre los dos negocios, Fernández emplea a 110 personas. Sólo dos son mujeres.

Gallego, de Lugo, su padre José Luis Fernández llegó en 1955 a los 15 años y alternó trabajos hasta que recaló como bachero en una pizzería de Palermo. Pepe, el dueño de esa pizzería viendo lo laborioso y trabajador que era lo fue formando en el negocio. Pocos años después, asociado con Gianni Furlan, el hijo de su mentor, empezaron a abrir pizzerías. Algunas sobreviven: San Carlos, Alameda y Torino Norte. Gran Callao,

Alameda 2 y Río Rin ya no existen. En 1995, cuando aún Puerto Madero era una sucesión de galpones, compraron un local y abrieron Puerto Cristal.

En 2010 Gianni se retiró también del negocio dejando a su hijo Emilio a cargo del Torino Norte. "Somos todos socios, pero ya a esta altura somos familia. Emilio es el padrino de mi hijo y a su vez mi hijo es el padrino del hijo de Emilio", aclara.

Para Fernández el gran desafío no fue la variedad de platos, ni el manejo de proveedores sino más bien el manejo del personal. Muchos trabajaban desde los comienzos y estaban acostumbrados a responder a su padre; costó que la vieran a ella como la nueva líder.

"Salí a mirar cómo lo hacían otros, pedí consejos e hice muchos cursos. Poco a poco fuimos aprendiendo a conocernos y a consensuar. Mi papá era una persona muy dadivosa y estricta; exigía, pero ayudaba a todo el mundo. Así me educó y así son también mis hijos."

La situación del país es el otro gran desafío: "Me agarraron todas las crisis ¡Todas! Uno tiene ir adaptándose. En 2018 la gente de acá no tenía dinero, no había turismo y para colmo tuvimos la obra del Paseo del Bajo, la gente no venía. La pasamos muy mal, pero uno tiene que seguir trabajando para el cliente local; el turismo ayuda, pero yo soy fiel al porteño", dice.

Promociones, menús especiales y hasta cuentas corrientes para eventos de empresas fueron algunas de las medidas que Fernández tomó para hacerle frente a la crisis. Pero, asegura, nunca aflojó con la calidad de los ingredientes. "Los que pueden se piden un pulpo y si están más apretados piden un menú. La calidad de mercadería y atención es la misma", asegura. En diciembre de 2019, cuando se hizo esta entrevista, el menú de almuerzo estaba a \$ 600.

Otro cambio, más sutil, fue cobrando forma con el correr de los años. Fernández dice que hoy sus

"En estos diez años salí a mirar cómo lo hacían otros, pedí consejos e hice muchos cursos. Poco a poco fuimos, todos, aprendiendo a conocernos y a consensuar".

Karina Fernández

comensales tienen un promedio de edad de entre 30 y 40 años, cuando antes era de 60 para arriba. "Yo no quería un restaurante de esos clásicos, porque a la larga se terminan fundiendo. Mantuve la calidad de la mercadería, cambié el chef, fui incorporando platos diferentes, sumando vinos y modernizando el mobiliario. Puerto Cristal dejó de ser el clásico restaurante de Puerto Madero para pasar a ser uno de los mejores restaurantes de Puerto Madero".

Con esa escuela, tuvo más que suficiente para gestionar la Alameda, un negocio de menos cubiertos, una carta menos variada y costos no tan elevados. "De todas maneras, hay que estar presente; en gastronomía es fundamental. Yo arranco a las 7 de la mañana con el clásico mensajito a los encargados para pedir novedades y después voy a Alameda donde controlo un poco, charlo con el personal y vemos el tema mercadería. Al mediodía vengo a Puerto Cristal y a veces a la tarde vuelvo a Alameda", describe.

Su madre nunca trabajó en el negocio de su marido, ni siquiera se lo planteó cuando él enfermó. Karina describe a sus padres como un matrimonio de los de antes: "Detrás de un hombre siempre hay una gran mujer y es cierto. Ella siempre lo acompañó, con lo difícil que es acompañar a un gastronómico, porque no tenés horarios ni días. Si hay que correr un domingo, se corre. El respaldo de mi madre fue fundamental para él y el negocio", cuenta. En su caso, dice, su respaldo son sus hijos Rodrigo (24) y Federico (27). "Hasta los 60 no me voy a preocupar por quién me va a traer el té a la cama", se ríe.



"Creo que las mujeres tenemos grandes ventajas. Somos muy disciplinadas, ordenadas y tenemos la capacidad de hacer muchas cosas a la vez."



Damaris Reynoso Novachem

Se recibió de ingeniera y se formó como vendedora hasta que su jefe le propuso armar una empresa, 50 y 50, para elaborar principios activos para la industria cosmética. Hoy exportan a 20 países.

Ingeniera química egresada de la Universidad Tecnológica Nacional, Damaris Reynoso (40) es socia fundadora y directora técnica de Novachem, una empresa dedicada a la investigación y desarrollo de principios activos naturales para la industria de la cosmética. Son aquellos que *hacen la magia* en cremas, champús y demás productos de belleza. Su camino hasta llegar a empresaria recorre casi dos décadas de trabajo duro y aprendizaje.

Hija de un ingeniero, eligió estudiar en la UTN, donde por cada 60 varones cursaban cuatro o cinco chicas. "Soy muy perseverante, tenía muy en claro que me quería recibir y a los 23 años. Al principio me relacioné más con las pocas chicas que había por ahí, pero de a poco fui encontrando mi lugar con grupos de estudio de varones. Descubrí que los varones podían ser más que novios", dice entre risas.

Recibida a los 23, Reynoso consiguió una pasantía laboral de ocho meses en un laboratorio de cosméticos, como ingeniera en la planta: "Una cosa era lo que había visto en la teoría y otra, muy diferente, era estar expuesta al calor y al ruido de las máquinas de la fábrica. No me gustó. En medio de esa crisis, empecé una nueva búsqueda laboral", recuerda. A través de un anuncio del diario, en 2003 entró a trabajar como vendedora técnica en Farmatrade, una empresa dedicada a la importación de principios activos. Era una empresa que Diego Ini, su actual socio, tenía con otra

TÉCNICA Y EMPRESARIA. Reynoso elaboró en soledad los primeros principios activos que exportó Novachem. Ahora tiene un equipo técnico.

gente. Ella no tenía experiencia, cartera de clientes ni movilidad propia. Pero la contrataron igual y le dieron una cartera de pequeños clientes. "Eran personas que hacían champú en el garaje de sus casas y yo tenía que visitarlos para proponerles conservantes, activos y otras materias primas que la empresa importaba.", cuenta. Con un Fiat Uno usado que compró con ayuda de sus padres, Reynoso recorrió lugares de la provincia de Buenos Aires que ni sabía que existían, hasta que a los cinco meses la pasaron a trabajar con clientes más grandes. "Eso ya implicaba tener que capacitarme constantemente, por lo que me la pasaba viajando a Francia, México o Brasil de donde eran los proveedores de las materias primas que nosotros importábamos", recuerda.

Seis años pasó capacitándose y vendiendo; se convirtió en la mejor vendedora y comenzaron las ofertas laborales de empresas multinacionales. Sin embargo, Diego Ini entendió que no podía darse el lujo de perder a Damaris, su mejor vendedora. Ante la negativa de sus socios en hacerla socia, le propuso que fundaran juntos su propia empresa, Novachem, donde Reynoso podría conjugar su conocimiento técnico y la destreza empresaria que había adquirido. "El sueño de Diego era exportar en vez de importar y en ese proyecto suyo yo iba a estar involucrada como dueña. Lógicamente acepté", dice orgullosa.

Ini puso el capital y Reynoso sus conocimientos, con participación igualitaria. Lanzaron el laboratorio en 2011, su primer producto fue un activo para contrarrestar la caída del cabello y la primera venta fue una exportación a Bolivia. Con laboratorio propio, iniciaron la producción en plantas de terceros hasta que el padre de Reynoso les cedió un pequeño garaje en Mataros para que pusieran su oficina. Hoy tienen en construcción su fábrica, en el Parque Industrial de General Rodríguez, y exportan a más de 20 países.

Hoy, Damaris se ocupa de la gestión comercial y el día a día de Novachem. El rol de Ini, además de accionista, está en las finanzas. "Recién ahora que tengo un equipo para delegar, voy logrando un equilibrio entre la vida laboral y personal. Igual sigo metida en todo. Es como decía mi abuela: 'El que quiera tienda, que la atienda.'"

Liliana Gary InvGate

Trabajó de abogada en empresas, hasta que en 2014 su ex le pidió que tomara las riendas para expandir el emprendimiento familiar que habían fundado 11 años atrás. Hoy venden servicios en 40 países y tienen oficinas en Buenos Aires, México y Estados Unidos.

Participó del diseño, la fundación y la financiación de InvGate. Pero Liliana Gary (43) recién comenzó a trabajar en la empresa 11 años

más tarde cuando Ariel Gesto, su ex esposo, le pidió que ocupase la gerencia general.

Abogada, egresada de la Universidad de Buenos Aires con diploma de honor y con dos maestrías, una en Regulación Económica y otra en Derecho Corporativo, Gary trabajó asesorando legalmente y armando contratos societarios en América Latina Logística (ALL), una empresa brasileña de ferrocarriles de carga. "Éramos 25 mujeres entre 1.200 hombres. Siempre trabajé en empresas bastante masculinas; mi primer trabajo fue en una compañía de navegación. Fueron ambientes muy machistas, pero creo que esto cristalizó también mi forma de trabajar, porque más de una vez me han dicho que tengo una forma de trabajar muy masculina", dice entre risas.

Se acercó a la gestión de los negocios cuando entró a trabajar en Close Up International, una empresa de *marketing* farmacéutico; fue en esta etapa en la que, cuenta, adquirió las herramientas de gestión que le permitieron ocupar roles más generalistas y la acercaron a su rol actual. En Close Up fue rotando por diferentes áreas

y sumando experiencia; en esa época hizo un MBA en la Universidad Di Tella. "Necesitaba sacarme el estereotipo de la abogada que no conoce de números; quería afianzarme más en roles de gestión", cuenta.

Por entonces estaba casada con Gesto, ingeniero en sistemas, quien en 2005 lanzó InvGate, una herramienta de gestión que permite administrar los activos de hardware y software y optimizar el uso de la infraestructura de Tecnología de la Información (TI). Gary participó activamente en aquella etapa: lo apoyó financieramente y lo asesoró en la creación y desarrollo del negocio. "Mi jornada laboral era de 18 horas diarias. Tenía mi trabajo en Close Up, que de por sí era muy desafiante e implicaba viajar constantemente, y en mi tiempo libre trabajaba en este proyecto de Ariel, que al fin y al cabo era un proyecto familiar", explica.

Aunque ya no están juntos como pareja, Gary rescata el hecho de haber tenido siempre una relación profesional muy sólida. "Si se quiere, logramos una sociedad más fuerte que la matrimonial y que, no muy habitual, sobrevivió a la separación", dice.

Llevaban ya un año separados como pareja, en 2014, cuando Gesto le pidió que se incorporara a InvGate para ocupar la gerencia general del negocio. "El grado de evolución de la empresa empezó a exigir más de las habili-



"Tuve un jefe que hasta se atrevió a cuestionar que no fuera a un gimnasio. Estos comentarios me endurecieron. La forma en que vas vestida no es un tema de conversación si sos un hombre."

dades que yo había desarrollado en mi carrera profesional. Ambos compartimos la misma visión e intereses, nos respetamos, tenemos un diálogo muy desarrollado y por supuesto mucha confianza. Así que finalmente no es tan sorprendente que haya pensado en mí para ocupar ese lugar", reflexiona.

Seis años atrás, Gary estaba a cargo de la expansión de Close Up y, a la vez, el proyecto de InvGate entraba en esa misma etapa: Gary explica que Gesto, con un perfil más emprendedor, "no estaba capacitado para llevarlo a cabo". Ella aceptó el desafío y ocupó el sillón de CEO; once años después, en la empresa que habían planificado juntos.

Cuando Gary tomó el control, trabajaban 12 personas. Hoy son 80, venden en más de 40 países, tienen sedes en Estados Unidos y México y el 70% de la facturación corresponde a los negocios que InvGate tiene en el exterior.

Toyota, Farmacity, Mercado Libre y Falabella son algunos de los más de 1.000 clientes. Sí, mil. ¿Y cuál fue el primero que confió en InvGate? ALL, aquella empresa brasileña en la que Gary dio sus primeros pasos como abogada y, claro, también como promotora del negocio familiar.

"Ariel y yo hicimos dos grandes cosas: InvGate y nuestra hija; son nuestras prioridades y el centro de nuestros intereses, decisiones y acciones", concluye.

ROL: Cuando tomó el control, en InvGate, trabajaban 12 personas. Hoy son 80 y tienen 1.000 clientes. El primero fue ALL, donde ella empezó.



"Muchos hombres comienzan la reunión y te tiran la carta fácil, creyendo que sumisamente una se va a quedar con eso aunque no le convenga. A un hombre no le tiran la primera carta."

A PULMÓN. "Ahora mi hija mayor tiene 18 y me ayuda. Pero durante mucho tiempo mis hijos tuvieron una mamá que llegaba tarde y cansada."

Paula Ochoa Nails & Co

Licenciada en Administración de Empresas, trajo de Estados Unidos la idea de los locales de uñas y, entre 2014 y 2018, concretó 20 aperturas en cuatro provincias, a través del sistema de franquicias. Ahora ajustó los costos para mantener los locales a flote y poder atravesar la crisis.

Según un informe de Centro Franchising, sólo el 8% de las marcas franquiciadas son propiedad de mujeres. Una de ellas es Paola Ochoa (40), fundadora de Nails&Co, un negocio cordobés especializado en belleza de manos.

Aunque, aclara, que el suyo sea un rubro dedicado a las mujeres le resulta indiferente. "De hecho, ahora en Córdoba estamos evaluando empezar a entrenar a hombres para ser manicuros. No exagero si te digo que en Miami son más los hombres que las mujeres los que se dedican a hacer manos y pies", cuenta.

Ochoa fundó Nails&Co en 2012 y, dice, ya tenía en ese momento un plan de negocios que contemplaba para el mediano plazo una expansión nacional. Empezó con un local propio y hoy tiene 20 franquicias distribuidas en Córdoba, Rosario, Neuquén y en el barrio privado Nordelta, del Gran Buenos Aires. "En aquel entonces nadie hacía esto. Conocí el concepto en Miami, no podría creer la cantidad de negocios tipo *nails* que había. Así que, de alguna manera, importé la idea y puse el primer local en el Cerro de la Rosa, un barrio residencial de Córdoba."

Aquel primer año le fue muy mal, pero para 2013 empezó a tener más clientas. "Ya en 2014 tenía que dar turnos para el siguiente mes, así que decidí resolverlo con el formato de franquicias", dice. Licenciada en Administración de Empresas, cuenta que había hecho su tesis de

graduación con el *franchising* como tema. Y junto a su ex marido habían desarrollado su primera red de franquicias, Plaza España Solarium.

Ochoa tuvo tres hijos entre sus 20 y sus 26. Con su segunda hija en brazos entregó la tesis de grado y se recibió. Poco tiempo después, a los 30 se separó. "Me acuerdo que mi ex marido me dijo que yo había sido una empleada de lujo, pero que los solárium eran de él. Si se quiere, a modo de indemnización, me dejó dos locales. Pero ya aquel negocio había empezado a caer cuando se empezó a poner en tela de juicio si los solárium colaboraban o no con el cáncer de piel, así que los vendí", dice. Con ese dinero puso el primer local de la cadena Nails&Co.

"Soy de la idea de que con sacrificio y buena onda se logra todo. Fueron años de mucho trabajo. Ahora es otra cosa, pero en ese entonces los chicos eran muy chiquitos. Por suerte, ahora la que tiene 18 me ayuda a mí". Ver que el negocio prosperaba era su principal motivación. Con cada venta, con cada nueva apertura; confirmaba que valía la pena. "Se hizo mucho a pulmón. Yo no tenía una estructura de contadores, abogados y administrativos detrás de mí. Aun hoy, sólo somos tres. Para acondicionar las primeras franquicias iba con mi mejor amiga a ayudar a los franquiciados a limpiar, pintar o mudar muebles. Incluso ahora, con el proceso más aceitado, siempre puede aparecer algún problema y voy a ayudar para que el franquiciado llegue a tiempo

a la fecha de inauguración. No lo voy a dejar solo, diciéndole que me llame cuando tenga todo resuelto", asegura.

Pero si bien en estos años Ochoa logró con su empuje instalar en el país un negocio que antes no existía, la crisis le está impactando fuerte: desde agosto de 2018 no vende nuevas franquicias. "Alguien con dólares guardados sabe que desde hace un tiempo es mal negocio venderlos para poner un local. Tuvimos muchas consultas, pero no se logró avanzar con ninguna."

¿Y los locales que tiene hoy en funcionamiento? "No nos ha ido espectacular, pero tampoco mal, en parte porque los precios subieron por debajo de la inflación. Veremos qué pasa ahora con el nuevo gobierno, pero el año pasado fue muy duro, porque además nos aumentó todo. Lo que pasó después de las PASO con el dólar fue un desastre; si alguien me hubiera comprado una franquicia antes de las PASO hubiera perdido plata. Nadie se anima a abrir nada nuevo; impresiona la cantidad de locales comerciales vacíos", lamenta.

Esperando tiempos mejores, Ochoa está enfocada en asegurar la supervivencia de lo que ya tienen, con un control más estricto de los costos, revisando constantemente los precios y ajustando promociones. No es de la idea de que las franquicias funcionen como una herramienta anticrisis. Pero coincide con que ofrecen menos riesgos que un emprendimiento propio.

Ser mujer, por lo menos en su experiencia, nunca fue una barrera. Pero no dejó de observar que, a la hora de sentarse a negociar con el responsable de algún centro comercial o un proveedor grande, hay una mirada diferente.

"Te miden, yo creo que están viendo hasta dónde llegás. Es habitual que, una vez que la reunión está finalizando, alguno termine acotando "¡Uf, sos brava!". Arrancan creyendo que una se va a quedar sumisamente con algo que no le conviene."



"Inauguramos la escuela el 3 de noviembre de 1996. Era mi sueño desde los 17 años: tenía desde comedia musical, danza y teatro hasta clases de maquillaje artístico y de vestuario."

SU NOMBRE, SU MARCA. En 2016, su ex socio le planteó que debían cerrar. Ella vendió un departamento, pagó las deudas y continúa.



Reina Reech Estudio de Danza y Arte

Lo abrió hace casi 25 años, para saldar una antigua deuda interna: un centro para enseñar danza, música y actuación bajo un mismo techo. Cambió de socios y hasta vendió un departamento para sostenerlo. "Es mi sueño", remarca.

A Reina Reech la idea del estudio de danza y arte que lleva su nombre se le ocurrió a los 17 años, cuando la convocaron para hacer teatro de revista en Mar del Plata y tuvo que estudiar canto en una escuela, actuación en otra y danza en otra. Algún día, se dijo, se haría cargo de dar una solución integral: fue en 1996, cuando abrió su primera escuela integral en Belgrano. Fue cuando terminó el programa Reina en Colores y quedó embarazada de Bautista, su hijo menor: con más tiempo disponible, decidió poner manos a la obra, asociada con a su amiga Leticia Rocco.

Juntas remodelaron e inauguraron el primer estudio Reina Reech en un viejo colegio de Belgrano. "La escuela tenía todo, desde comedia musical y teatro hasta clases de maquillaje artístico y vestuario", recuerda. Pero pasados poco más de dos años, su socia decidió mudarse y por la distancia ya no podría hacerse cargo. Hasta ese entonces, recuerda, la escuela funcionaba bien, pero aún no daba ganancias; todo el dinero que ingresaba iba al recupero de la inversión y cerrar no era una opción. "Justo en ese momento yo estaba haciendo una gira por la costa, me acuerdo que estaba muy angustiada con la noticia de mi amiga y se lo comenté al productor de la gira. A los pocos días me dijo que se había quedado pensando y tenía un cuñado con ganas de invertir y que si Leticia estaba dispuesta a perder el dinero que le falta recuperar de su inversión, le compraba su parte. Leticia vendió muy barato, creo que fueron alrededor de US\$ 25.000, pero por lo

ANDRÉS D'ELÍA

menos algo ganó", cuenta.

Con nuevo socio, Reech creó y produjo el programa infantil "Caramelito y vos", con Cecilia Carrizo. "En el programa se organizaban concursos de baile y promocionábamos la escuela llevando grupitos de nenas: de 200 alumnos pasamos a tener 600, fueron los mejores años", cuenta. Con este socio, de quien prefiere no dar el nombre, estuvo muchos años: ella se ocupaba de las cuestiones artísticas y él de las contables. Juntos abrieron dos sucursales más; una en Palermo y otra en Caballito. Hasta que un día de 2016, su socio le dijo que los ingresos ya no alcanzaban para pagar los aguinaldos, que la matrícula había bajado un 40%. "Aguinaldos, pero también, alquileres, servicios, impuestos de todo tipo. Y pareciera que estoy más en la mira que cualquier empresa: cada dos por tres tengo alguna visita del Gobierno de la Ciudad y siempre hay algo nuevo para cambiar o agregar de acuerdo con nuevas ordenanzas o habilitaciones y hay que hacerlo para que no te clausuren", agrega.

Su socio le planteó que no daba para más, pero ella decidió continuar. "Vendí un departamento que tenía en Nordelta. Para poder venderlo rápido y pagar los suelos, lo reventé. La hecatombe económica del gobierno anterior para las pequeñas empresas como la mía fue muy dura. La luz nos aumentaba un 400% y la cuota no la podíamos aumentar más de un 15% porque si no, no iba nadie. Salvo los que hacen las carreras, la danza para los chicos y los adolescentes es una actividad extra curricular, la hacen de gusto", cuenta.

Con su departamento logró sortear el apuro económico, pero otra vez se había quedado sin socio y necesitaba alguien que se ocupe del día a día de las escuelas. Hasta que Adriana Reichler, su mano derecha, le planteó que ella quería hacerse cargo y ocupar el lugar de su ex socio. "Ella era la coordinadora de las sedes y conoce muy bien la dinámica, además es de

"Si se tapan las canaletas, llamo a quien las destape, lo mismo si entró agua y hay que cambiar un piso urgente. Cuando llamo a un proveedor y le digo que habla Reina Reech, nadie me cree."

mucha confianza. Me planteó que quería ser socia, que sabía que de entrada quizás no iba a poder ganar mucho dinero y lo único que pedía a cambio era repartir un poco más el trabajo."

Con la nueva socia, Reech se hizo cargo de tareas más cotidianas, como el mantenimiento. "Me encargo de llamar a quien destape canaletas, cambie los pisos o repare el aire, son millones de cosas que hay para estar atrás. Imaginate cuando llamo a un proveedor y le digo que habla Reina Reech; nadie me cree", cuenta entre risas. "Igual me gusta mucho la construcción y entiendo del tema".

Hoy las escuelas cuentan con alrededor de 1.500 inscriptos, dice, pero dejó de ser un negocio rentable y en más de una ocasión debe plata de su bolsillo. "Hoy no es rentable, pero confío en que en algún momento lo será y sigo apostando al proyecto. En diciembre pasado inauguré el teatro LAFOX en la sede de Palermo Soho con 85 localidades, un emprendimiento más para seguir sosteniendo todo este gran proyecto artístico", cuenta (su madre, Ambar La Fox, fue pionera del teatro de revista). Sabe que algunas escuelas reciben subsidios del Estado, pero no la de ella.

Con su socia a cargo del tema económico y ella con la cuestión del mantenimiento, Reech busca acomodar su rutina diaria a la escuela, los medios, el teatro, las giras y su vida personal. Hace poco tiempo su hija, Juana Repetto, la hizo abuela.



JOVEN. "La edad más productiva es entre los 20 y los 50 años. La idea de dar 10 de esos años a otra empresa no tiene mucho sentido para mí".

Virginia Dellizzotti Molinos San José

Contadora, con un MBA en Estados Unidos, se hizo cargo antes de cumplir los 30 de la dirección de estrategia en la empresa que encabezan sus padres. Y cree en los pequeños pasos. "Si tengo que decir cuál es mi aporte, es la optimización de los procesos."



Según Wikipedia el *chief strategy officer* (CSO) o director de estrategia es responsable de ayudar al director ejecutivo (CEO) a desarrollar, comunicar, ejecutar y mantener iniciativas estratégicas corporativas. Ése es el cargo que desde 2018 ocupa Virginia Dellizzotti (30) en Molinos San José, una empresa entrerriana fundada por su padre hace más de 25 años. "Por ahí siempre pienso que yo tuve suerte de tener el camino bastante allanado por mi mamá, que desde el minuto uno compartió la dirección con mi papá." Al igual que su madre, Dellizzotti es contadora pública recibida en la Universidad Nacional de Entre Ríos, pero además tiene una maestría en Finanzas en la Universidad Nacional del Litoral y un MBA que hizo en Estados Unidos. "Quizás por mi madre es que fui hacia los números y lo administrativo. Pero también es cierto que en mi casa la empresa siempre fue el tema de conversación en la mesa de todos los días. Desde muy chica iba a la empresa y a medida que fui creciendo me fui involucrando. Mi incorporación y la formación profesional se dieron de manera natural", opina.

Noemí Gasparini, su madre y vicepresidenta de la compañía sentó el precedente como mujer en un puesto de liderazgo. "Ella demostró que una mujer en la vicepresidencia es algo normal y que nada hay de raro. Por lo tanto, yo no padecí ese choque. Porque, claro, creo que lo difícil del liderazgo femenino tiene que ver con el dilema del doble vínculo: el estereotipo de la mujer buena y

"Mi madre ya hace tiempo que ejerce su rol de liderazgo entre clientes, proveedores y empleados. De modo que mi llegada como directora de estrategia fue tomada naturalmente."

comprensiva y el estereotipo del líder que tiene que ser duro y tomar el control. El choque entre estos dos estereotipos es el que suscita los problemas, como si la mentalidad no pudiera procesar que una mujer puede ser líder. Mi madre, entre clientes, proveedores y empleados ya rompió hace tiempo ese dilema. De modo que mi llegada como CSO fue tomada más naturalmente", asegura.

Por supuesto, aclara, el rol de su padre como *sponsor* del acompañamiento de su esposa y ahora también de su única hija no es menor.

En cuanto Virginia Dellizzotti se recibió empezó a trabajar tiempo completo en la empresa de la familia. Contrariamente al protocolo que rige en otras empresas familiares, en la familia Dellizzotti creen que hacer experiencia en otra empresa antes de ingresar a la propia es restarle crecimiento. "De hecho cuando volví de Estados Unidos me llegaron muchas propuestas laborales, pero la verdad es que quería volcar el entusiasmo, los conocimientos y las ideas que había adquirido a nuestra pyme", dice. Parte de los argumentos son que está dentro de la etapa profesional más productiva. "Quizás es medio egoísta, pero restarle diez de los mejores años de uno a la empresa propia no me parece que sea lo más acertado."

Sus padres le plantearon que debía conocer el funcionamiento de todas las áreas, antes de comenzar a dirigir las. Comenzó trabajando primero en los puestos administrativos más sencillos, como archivo, para ir avanzando hacía temas más complejos. "Hoy fundamentalmente estoy trabajando más en la estrategia de la empresa para modernizar procesos tanto administrativos como productivos y de logística. Pero todo lo que hice antes fue fundamental porque me permitió entender los procesos y

de dónde viene cada cosa", explica.

A fin de cada año, Dellizzotti hace un resumen y balance de las medidas que tomó en la empresa. Si bien señala que hasta ahora no tomó ninguna medida revolucionaria, está convencida de que los grandes sucesos ocurren silenciosamente en un cúmulo de pequeñas mejoras continuas; las que finalmente, dice, son las que van a perdurar en el tiempo. "Yo soy muy de bregar por la eficiencia. Cada vez crecemos más y no tenemos una estructura jerárquica como en las grandes empresas, de modo que la optimización y la eficiencia administrativa, logística y productiva son fundamentales. Si tengo que decir cuál fue mi aporte a la empresa, te diría que la optimización de los procesos."

Si hay algo que agradece Virginia a sus padres es que hayan sido lo suficientemente abiertos para dejarla hacer y que hayan aceptado sus ideas. "Mi marido también trabaja en la empresa y es interesante porque, si bien mis padres y nosotros tenemos ideas diferentes por pertenecer a generaciones diferentes, nos complementamos. Cada vez que llevamos alguna idea se discuten, se opinan y se acomodan, pero nunca recibimos un no de entrada".

Dellizzotti, además, ayudó a formar la Rama Joven de la Unión Industrial de Entre Ríos. "La gremial empresarial es algo que me interesa desde muy chica y la tendencia nacional de que los jóvenes

tomáramos más participación me pareció oportuna. Propuse armar un grupo en Entre Ríos de jóvenes empresarios. Nos llevó varios años encontrar el objetivo, la visión y sumar gente que pueda comprometer parte de su agenda que ya de por sí la tienen ocupada", cuenta.

El grupo empezó a armarse en 2011, con el objetivo de promover la asociatividad y el intercambio de ideas. "Todos tenemos nuestros amigos, pero cuando uno tiene un problema en la empresa resulta difícil contarle a los amigos, que por lo general son ajenos al tema. Tener un grupo donde volcar las problemáticas y que quizás juntos te ayuden a buscar una solución es lo más valioso que tiene la UIER (Unión Industrial de Entre Ríos)", rescata. Hoy son más de 30 miembros.

Como representante, además, de la Federación Argentina de Industrias Molineras, Dellizzotti puede dar testimonio en primera persona de que el liderazgo en este sector es históricamente masculino. Sin embargo, no cree que la falta de mujeres tenga que ver con un impedimento de los varones. "Creo que simplemente no se ha dado. En la industria molinera hay sólo 15% de mujeres y quizás dentro de mi generación sean más, por lo que probablemente signifique que empiezan a interesarse más", dice. En la UIER, aclara, la participación de las mujeres llega al 40%. "Para pertenecer a la UIER, además, tenés que representar a una cámara, de modo que ese 40% también habla de una presentación sectorial y geográfica", aclara. Puertas adentro de la empresa, asegura que la distribución de los puestos jerárquicos entre hombres y mujeres está en un 50 y un 50, pero aclara que si se quiere esa paridad es casual ya que a la hora de promover a alguien Dellizzotti prioriza el "mérito y esfuerzo", sin hacer caso al género.

De las clases a los negocios

LA ARGENTINA PAULA ALTAVILLA ES LA DIRECTORA PARA LA REGIÓN SUR DE WHIRLPOOL LATINOAMÉRICA. "BUSCO LA MANERA DE POTENCIAR AL EQUIPO DE TRABAJO"

Paula Altavilla, hoy directora para la región sur en Whirlpool Latin America, comenzó su actividad en los años '90 como profesora de inglés "in company" en firmas como Xerox, Pérez Companc, Transportadora Gas del Norte y 3M. Fue en esa etapa, mientras estudiaba Administración de Empresas en la UADE que posteriormente completó con un MBA en la Universidad Di Tella, en la que conoció a quienes resultaron ser sus mentores. En 3M le dio clases a la abogada de la empresa que tiempo después pasó a ser directora de Recursos Humanos. A pedido de ella, en 1998 Altavilla armó un equipo con 20 profesores de inglés para coordinar las clases de los ejecutivos de la empresa. Aquel programa quedó sin efecto tras la crisis de 2002, pero a ella le ofre-

cieron un cargo en el Departamento de Marketing. Como parte de su trabajo en realizar las presentaciones de los principales directivos de la empresa, abrió como arma una presentación y como contes los desafíos y estrategias de una empresa hacia afuera. De ahí pasó a tener a su cargo el área de 3M de negocios industria es de consumo masivo, y Carta salido. Entre 2007 y 2009, viajó a área Lean Six Sigma en la división de 3M en Minnesota, Estados Unidos. En 2015 Altavilla ingresó a Whirlpool de la Argentina para liderar las áreas de ventas, Trade Marketing, Field Marketing y Administración Comercial. En 2018 a tan solo tres años de su ingreso a la compañía,

asumió el cargo de CEO, liderando las operaciones de la compañía en Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile. Creo que no hay un de azco femenino y uno masculino, son todos diferentes. He conocido nombres que a la hora del desafío en equipo fueron más sensibles que mujeres. Creo que son estereotipos y es necesario salir de ellos. Como líder, Altavilla se define como una persona a la que le gusta decir lo que piensa. Creo mucho en la innovación y lo que tú hacías con un enfoque pragmático. El contrato de no queda me atrapado en cuestiones dogmáticas. Busco la mejor manera de hacer las cosas independientemente de cómo te viene haciendo y siempre con todo el potencial de mi equipo de trabajo. Define



TRAYECTORIA
Licenciada en Administración de Empresas, Altavilla trabajó por más de una década en 3M antes de sumarse en 2015 a Whirlpool.

Mujeres emprendedoras

31/03/2020

Argentina - Clarín Pymes [Revista] Portada

Tier:1 Circulación: 7063 Audiencia 42378

 P. 1  17949 cm²  66075 cc  7.057.547,50 Peso Argentino  Lauraa Ndahazi KasNya

Ref.: 224177017

Judith Irusta Quales Group

Licenciada en Recursos Humanos, se sumó primero como responsable de Gestión de Talentos y ahora como quinta socia de esta firma de tecnología con 50 empleados. Puso en práctica sistemas de trabajo flexibles y bandas salariales transparentes.



GESTIÓN. Los cuatro socios le plantearon a Irusta que debía armar el área de RR.HH. para los 50 colaboradores antes de aceptarla como socia.

Aportó ideas para crear la empresa, pero no la fundó, pese a lo cual hoy, con 28 años, es una de sus socias. Judith Irusta (28) es licenciada en Recursos Humanos y hace diez

años, cuando cursaba el primer año de la carrera, empezó a trabajar en el departamento de Recursos Humanos de una empresa de tecnología donde conoció a dos de sus actuales socios. Entre descanso y descanso, empezaron a armar la idea de su propia empresa de tecnología. Ella aportaría sus conocimientos académicos y ellos sus conocimientos en sistemas. Pero Irusta decidió que antes finalizaría su carrera y no se sumó al proyecto: Quales Group, una empresa de Business Intelligence (BI), Big Data y Analytics, fue fundada por los dos ex compañeros de Judith, en 2013.

"Si bien siempre estuve cerca, sentía que por mi corta edad y mi escasa experiencia laboral no tenía mucho para aportar. Así que me seguí formando, pasé a otra empresa, viajé al exterior, me recibí. Justo en un momento en el sentía que no le estaba encontrando la vuelta a mi profesión, porque quería generar algo nuevo y no encontraba el espacio, me volvieron a convocar", recuerda Irusta. Entró a fines del 2015 como responsable de Gestión de Talentos y desde mediados de 2019 forma además parte de la sociedad.

En un comienzo, los socios que para ese entonces ya eran cuatro, le dijeron que la posibilidad de sumarla como socia existía, pero debía ganarse el puesto. Lo primero que hizo fue poner en marcha lo que ella define como una empresa centrada en las verdaderas necesidades de su

"Desde enero abrimos las bandas salariales a todo el equipo; queremos que sea súper transparente porque la realidad es que esto también mejora el clima de trabajo".

personal. "Otras empresas te dan una beca para ir a estudiar a la facultad, pero quizás no es eso lo que necesitás; quizás lo que vos necesitás es más tiempo libre, trabajar a distancia o más días de vacaciones. Nosotros no podíamos pagar un MBA, pero sí podíamos sumar políticas de flexibilidad y lo hicimos con éxito. También reacomodó las bandas salariales. Antes de su llegada, dice, había brechas salariales por negociaciones una a uno. "Ahora están súper acomodadas de acuerdo con los cargos y responsabilidades. De hecho, desde enero abrimos las bandas salariales a todo el equipo; queremos que sea súper transparente, porque esto también mejora el clima de trabajo", asegura. Con 50 empleados en la empresa, Irusta pasó a ser la quinta socia y la única mujer.

"Al principio no fue fácil, pero no por ellos sino por mis propias inseguridades. Pensaba que sabían más, que su voz tenía más peso porque tenían más trayectoria o simplemente porque son hombres. Tuve que trabajar muchísimo en esto. Hablé con especialistas, tomé

cursos de liderazgo, de finanzas, de gobernanzas y me hice *coachear*; si quería crecer y quería que la empresa también siga creciendo, necesitaba dar un paso al frente con esa confianza. Además, como socia tenía que conocer todas las áreas, tenía que tener muy en claro los números y la estrategia. Ahora me muevo naturalmente, pero al comienzo en las reuniones estaba más callada y me dedicaba a escuchar", cuenta.

En 2019, como parte de los pilares del año, se concentraron en generar igualdad de oportunidades para todos y la diversidad de género. "Fue un desafío enorme porque en ese proceso de sumar talentos nos encontrábamos siempre con hombres. Pero, además, porque sin querer yo también tenía una mirada sesgada y quizás dudaba de alguna chica pensando en que quizás pronto querría tener familia. Esta es una mirada lamentablemente muy común de las empresas y en ese aspecto yo también tuve que cambiar. Como a mí me habían dado la oportunidad, yo también tenía que poder dársela a otras chicas", explica.

Así arrancó un proceso de cambio, primero en ella y luego al equipo. Armaron talleres, charlas y capacitaciones para mostrar al equipo cómo en muchas ocasiones se toman ideas de los hombres como válidas cuando inicialmente esa misma idea previamente fue propuesta por una mujer sin haberse considerado y, empezaron a *coachear* a las mujeres que tenían capacidad de liderazgo para que logren alcanzar puestos de decisiones. ¿El resultado? El 45% de nómina de empleados es femenina y el 50% de los puestos de liderazgo están ocupados por mujeres y no sólo en actividades blandas.

mujeres emprendedoras

Diez casos de liderazgo femenino en las empresas. Como el de la ingeniera Damaris Reynoso, que desarrolla insumos para la industria cosmética y los exporta a 20 países.

Laura Ndahazi KasNya

Diez historias de mujeres que ejercen puestos de liderazgo. En la Argentina de 2020, esas jerarquías siguen siendo una excepción en menos de tres de cada 10 empresas. Por Laura Ndahazi KasNya Ni mujeres ni hombres son modelos estancos con características propias del género. Sin embargo, aún hoy, entrando al tercer decenio del siglo XXI y a pesar del grito del feminismo y el Movimiento #MeToo, las

mujeres siguen siendo una minoría en el ámbito de los negocios y más aún en los puestos de mando.

Las mujeres argentinas lograron revertir la brecha respecto del máximo nivel educativo alcanzado: según la `Síntesis de Informaciones Universitarias 2016-2017` del Ministerio de Educación, 61,4% de los egresados universitarios del país son mujeres. Pero al mismo tiempo siguen teniendo una menor participación en los puestos de liderazgo y decisión dentro de las empresas. Esto sucede en todo tipo de empresas y organismos, incluso en áreas administrativas y en trabajos sociales donde, en general, la proporción de mujeres supera a la de varones. Según el informe `El género del trabajo: entre la casa, el sueldo y los derechos`, publicado en 2019 por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC), 58% de las empresas del país tienen mujeres en la alta dirección, pero apenas un 23% de los cargos senior son ocupados por mujeres. Estos porcentajes ubican a la Argentina no sólo por debajo del promedio mundial, sino también regional.

Otro reporte, `Mujeres Directivas 2019` de Grant Thornton International, revela un progreso en la participación de mujeres en cargos directivos, pero con un resultado concreto que confirma que siguen en franca minoría: el porcentaje de empresas con al menos una mujer en la alta dirección pasó del 75% en 2018 al 87% en 2019, pero los cargos senior ocupados por mujeres pasó del 24% en 2018 al 29% en 2019. Los datos de este informe provienen de 4.900 entrevistas realizadas a directores ejecutivos, directores generales y otros altos funcionarios encargados de la toma de decisiones de empresas de tamaño medio en 35 países. Hay regiones, amplía el trabajo, que han logrado más diversidad de género que otras y destaca a Europa del Este como la que alcanzó el mayor porcentaje de mujeres en la alta dirección de las empresas con un 32%, superando la cifra global en tres puntos. En el otro extremo de la escala, ocupando los porcentajes más bajos están América Latina y Europa del sur; donde según argumenta el informe, el cuidado de la familia es, por tradición, responsabilidad de las mujeres. En Latinoamérica, 83% es el porcentaje de empresas que tienen al menos una mujer en la dirección y 25% es la porción de mujeres que ocupan puestos gerenciales senior.

`Nosotros sabemos que existe un vínculo directo entre innovación y diversidad. La diversidad perdurable sólo puede lograrse mediante una acción comprometida para promover a las mujeres, a través del patrocinio y el apoyo, creando oportunidades, eliminando prejuicios y dando forma a una cultura inclusiva`, escribió Kim Schmidt líder mundial de liderazgo, personas y cultura en Grant Thornton International en la introducción del informe. El trabajo de CIPPEC asegura que existe evidencia empírica de que, a mayor presencia de mujeres en juntas directivas o en posiciones ejecutivas, se verifican mejores rendimientos financieros y en ventas. Otro informe de esta ONG, `Obstáculos y oportunidades para las mujeres en el mundo de las pequeñas y medianas empresas` (2018), de Alejandro Biondi, Florencia Caro Sachetti y Luciana Petrone, remarcaba la necesidad de reducir las brechas de género no sólo para promover `los derechos de las mujeres` en el mercado laboral sino también para impulsar el `desarrollo económico` del país.

`Los mejores equipos son los diversos, porque la diversidad potencia la escucha y aumenta la sinergia por lo tanto, las capacidades de los equipos para lograr mejores resultados`, dice la consultora Andrea Basconi, socia de Impronter.

Las brechas que no sólo son jerárquicas, sino también salariales: las mujeres de América Latina ganan por igual trabajo y puesto laboral un 17% menos que los varones, según el último informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En la Argentina, el salario promedio de los varones es un 24% mayor que el de las mujeres; la diferencia asciende a 33% si se observa el salario mínimo. Para CIPPEC la brecha es resultado de que las mujeres trabajan menos horas, en sectores peor remunerados, tienen mayores tasas de empleo no registrado, y una menor proporción alcanza puestos de liderazgo, entre otras causas.

Aun con matices entre distintas regiones, y entre los países de cada región, la brecha laboral de género sigue siendo una cuestión extendida en el mundo. Según la encuesta `Women, leadership and the prosperity paradox` de IBM, entre 2.300 empresas del mundo, un 79% contestó que promover a las mujeres no es una prioridad comercial por lo que, según los mismos encuestados, cerrar la brecha podría llevar más de 50 años.

El trabajo de IBM se detiene también en que 12% de las empresas encuestadas se muestran activas en generar diversidad y más inclusión de mujeres en los puestos de liderazgo. Y asegura que esas empresas alcanzaron mayor rentabilidad, mayores ingresos, más innovación y satisfacción de los empleados que otros competidores más indiferentes a promover la diversidad en su estructura jerárquica. El informe de IBM llama a esta pequeña cohorte las `First Movers`. DUEÑAS SIN FINANCIAMIENTO Por los beneficios de la flexibilidad horaria, el emprendedurismo y el trabajo independiente representan para las mujeres la posibilidad de conciliar la vida laboral con la familiar o conseguir una fuente de ingresos; para los hombres, por lo general, representan la posibilidad de obtener mayores ingresos. En la Argentina, según los últimos resultados de la encuesta Global Entrepreneurship Monitor (GEM) las mujeres deciden emprender fundamentalmente por necesidad. En 2018 había ocho mujeres nuevas emprendedoras por cada diez varones.

Sin embargo, señala CIPPEC, tanto en la Argentina como en el mundo, las mujeres enfrentan mayores barreras para acceder al financiamiento y al crédito que sus pares varones, en todas las categorías y tamaños de empresa. Por lo que los ahorros y los fondos

propios suelen ser las principales fuentes de inversión a la hora de emprender.

Esta observación coincide con la relevada por la Asociación Argentina de Capital Privado, Emprendedor y Semilla (ARCAP) durante el primer semestre de 2019 en el que, por primera vez, incluyó la temática de género.

De las 43 startups que recibieron financiamiento en la Argentina, 38 fueron fundadas íntegramente por hombres y sólo cinco tienen una o más mujeres en su equipo fundador o como CEO. Para la elaboración del próximo informe, la asociación promete un análisis más profundo y detallado acerca de las inversiones con enfoque de género. Sin embargo, el dato es más que contundente para confirmar el poco acceso que las mujeres tienen al capital.

En el informe que sigue, Pymes entrevistó a diez mujeres empresarias, que ejercen su liderazgo entre los empleados, proveedores y clientes. Un dato que salta a la vista es el grado de educación y especialización alcanzado: la mayoría son profesionales con posgrados. Nora Trotta MegaINVER

CAPACITACIÓN. `No sé cómo surgió esta pasión por el estudio, la economía y las finanzas. Sé que era muy mala para los deportes`, bromea. A los 20 años trabajaba en el Banco Central, a los 30 era directora financiera del banco Credit Lyonnais y a los 50 pensó en retirarse. Le duró poco: desde 2012 encabeza el fondo de inversión MegaINVER y ahora también es directora en el Banco Hipotecario.

si hubo algo que a Nora Trotta le sirvió para estar donde está es su educación. `Determinante` es la palabra que utiliza

esta economista que a los 20 años ya trabajaba en el Banco Central y 10 años más tarde, al despuntar la década de 1980, ya era directora financiera del banco Credit Lyonnais (también iba a ocupar esa posición en el Tornquist). En sus 40 y pico, con todo un historial en el sector bancario, Trotta fundó su propia financiera y, apenas cumplidos los 50, quiso jubilarse de manera anticipada. No pudo con su carácter: en 2012 volvió a la carga y con su actual socio, Miguel Kiguel, fundó MegaInver, otra financiera desde donde hoy administra fondos por casi \$ 30.000 millones. Desde abril del año pasado, es también directora del Banco Hipotecario.

Trotta estudió Economía en la UBA y tiene un posgrado en Economía Monetaria y Bancaria de la UCA, pero su carrera profesional empezó mucho antes de obtener su título. En 1972, por sus buenas calificaciones en el Colegio Carlos Pellegrini, de donde egresó con medalla de oro, con tan sólo 20 años, fue convocada por el Banco Central de la República Argentina para trabajar como analista de investigaciones económicas. `Para una estudiante fue como tocar el cielo con las manos`, dice.

Después de cinco años en el Central y ya con título universitario se recibió en cuatro años y medio pasó a la actividad privada. Para esta etapa, dice, resultó fundamental hablar francés e inglés a la perfección. Mientras cursaba el colegio secundario, Trotta estudiaba francés en la Alianza Francesa, e inglés en la Asociación `En MegaINVER hay una gerente de operaciones mujer. En la mesa de inversión del fondo, tres de los cinco operadores son mujeres. Siempre en donde estuve le di oportunidades a las mujeres.` Argentina de Cultura Inglesa.

`El inglés me sirvió mucho para los viajes de negocios, pero el francés fue la puerta para entrar a trabajar al Credit Lyonnais`, cuenta. Manejaba tan bien el idioma que quien en ese entonces era gerente del banco la participaba en las reuniones con la casa matriz en Francia; por supuesto, aclara, porque además conocía muy bien la operatoria. Fue ese jefe, recuerda, quien fue asignado a cargos de liderazgo hasta convertirla en Directora Financiera del banco. `Tenía 50 operadores a cargo y supervisaba tres mesas de dinero. Además, manejé una casa de bolsa vinculada al banco, que se llamaba Credit Lyonnais Securities`, recuerda.

`No sé de dónde me surgió esta pasión por el estudio, la economía y las finanzas. Quizás porque era muy mala para los deportes y no me gustaban`, reflexiona entre risas.

En 2004 fundó Gainvest Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión, que llegó a tener filiales en Montevideo y Santiago de Chile. Trotta encabezó la financiera hasta 2010, cuando vendió su parte. `Quise retirarme de la actividad y descansar. Viajaba mucho y necesitaba parar. Los primeros 50 años de mi vida me dediqué a mi carrera profesional, a la vida laboral y a la familiar; pero en la segunda parte de mi vida, me di cuenta de que necesitaba desarrollar más mi vida espiritual`, cuenta. Durante un año intentó ponerse al día con su deuda interna: practicó yoga, jardinería, biodanza, hizo un curso del Arte de Vivir y de silencio. También tomó clases de tenis y golf. Sin embargo, lo que iba a ser el comienzo de su jubilación terminó siendo sólo un año sabático. En 2012, junto a Kiguel, fundó MegaInver.

Además de haber sido la plataforma para su vida profesional, Trotta señala que fue esa misma formación profesional sólida la que le permitió defenderse cuando le tocó lidiar con un jefe misógino.

En 1991, mientras era directora financiera en el Credit Lyonnais, la casa matriz puso un nuevo gerente general para la Argentina. Aquel ejecutivo, proveniente de Perú, no disimuló su sorpresa (y disgusto) de que la directora financiera de la filial argentina del banco fuera una mujer. Una mujer joven: Trotta ni tenía 40 años.

`Estamos hablando de 1991. Este hombre venía de un país con clases muy segmentadas y estaba acostumbrado a moverse con la aristocracia peruana y acostumbrado a que los supervisores sean hombres. Acá se encontró con una mujer directora, profesional y encima confiada en su experiencia, discutidora y defensora de sus puntos de vista`, explica.

Cuenta que aquellas discusiones duraban semanas e incluso meses. Pero en el mercado financiero, lo que mandan son los resultados y Trotta conocía el mercado argentino de memoria: había atravesado el Rodrigazo, las tasas de tres dígitos, el Plan Austral y la hiperinflación, entre otros hitos. `Esto era intolerante para este ejecutivo que quedaba en evidencia ante sus jefes en Francia (porque yo también tenía que reportar a Francia). Por suerte, ésa fue la única vez en mi historia profesional que sentí que mi palabra se subestimaba por ser mujer. Jamás volví a sentir una diferencia por género de nadie, todo lo contrario. Y eso que siempre trabajé con hombres.`

En MegaInver hay una gerente de operaciones mujer y en la mesa de inversión participan cinco operadores, de los cuales tres son mujeres

“Siempre en donde estuve le di oportunidades a las mujeres”, remarca.

A sus 68, Trotta no tiene el retiro a la vista, pero sigue atenta a su deuda interna: está haciendo un curso de Kabbalah y otro de meditación mindfulness. También incorporó el Teatro Colón a su rutina; cada vez que puede, dice, ocupa una butaca de un palco.

Cuenta que tiene tres hijos y cinco nietos. Leonel, su hijo mayor, es el único que se dedicó a las finanzas y tiene una casa de bolsa.

Hernán es ingeniero industrial y está trabajando para una empresa multinacional. Eliana, su hija menor, tiene su propio emprendimiento: es dueña de la cadena de casas de té Pani, con sucursales en Perú y Paraguay.

Con el dinero que Trotta obtuvo de la venta de su participación en Gainvest ayudó a sus hijos con sus emprendimientos, pero no les regaló el dinero sino que se convirtió en su primera inversionista. ¿Por qué no les regaló el dinero?

Ella lo responde: “Hay algo que se llama el pan de la vergüenza. Las familias que están en una buena posición regalan plata a sus hijos y ellos lo terminan perdiendo o malgastando porque han recibido plata que no tuvieron que ganar. Yo ayudé a mis hijos, pero a la vez quiero que aprendan a ganarse la plata a través del trabajo. Esto creo que es algo que debería reverse con los planes sociales, como hace Toti Flores con la Cooperativa La Juanita. Yo me quedé muy impactada, porque enseñan a ganarse la plata”, dice, disculpándose por colar una posición política. “Por eso acepté el cargo de directora en el Banco Hipotecario, mi objetivo, en cuanto se acomoden las tasas, es ayudar a emprendedores con créditos accesibles”, agrega. **DISCRIMINACIÓN.** “Una sola vez, en 1991, sentí que mi palabra se subestimaba por ser mujer, pero jamás volví a sentir una diferencia por género con nadie.” **QUE A OTROS NO LES SUCEDA LO MISMO.** A partir de su situación personal, Sposetti armó una plataforma para facilitar el acceso a ensayos clínicos. Georgina Sposetti Un ensayo para mí Investigadora médica, en 2012 debió salir a buscar (con no pocas dificultades) un tratamiento para atender su propia enfermedad. Ese camino fue el inicio de una plataforma online que conecta a laboratorios e investigadores con pacientes que quieren participar en ensayos clínicos.

nacida en La Plata, Georgina Sposetti (47) dedicó los primeros 15 años de su vida profesional a la investigación sobre diabetes en un instituto de investigación farmacológica

que fundó en Mar del Plata con dos colegas, tarea que alternaba con la crianza de tres hijos, hasta que en 2012 enfermó del Síndrome de Lewis Summer, una patología neurológica atípica (una en un millón). A partir de esa situación personal, y del camino que debió recorrer para llevar adelante el tratamiento, Sposetti fundó su actual emprendimiento, “Un ensayo para mí”.

El objetivo principal de esta plataforma de Internet, cuenta, es ofrecer un espacio gratuito para la Argentina y Latinoamérica donde los pacientes pueden buscar por enfermedad los ensayos clínicos y ponerse en contacto directo con los investigadores.

“Más de un millón y medio de personas participan cada año en alrededor de 80.000 ensayos clínicos en el mundo. La mayor parte de ellos se lleva adelante en países del llamado primer mundo. En la Argentina, se llevan a cabo actualmente más de 800 estudios de distintas enfermedades”, explica. Pero la mayoría de las personas que padece alguna enfermedad, y que podrían ofrecerse de manera voluntaria para participar en un ensayo clínico, no tiene cómo saberlo ni mucho menos cómo tener acceso. A través de la plataforma, los usuarios pueden conocer los ensayos clínicos que se están realizando actualmente y postularse para participar en dichas investigaciones, encontrando una nueva oportunidad para su enfermedad y para la de otros pacientes.

Sposetti cuenta que en “Un ensayo para mí” hoy está disponible toda la información sobre ensayos clínicos de la Argentina, Colombia y México. Y que el objetivo para 2020 es incorporar a Chile y Brasil. “La idea es que un médico o un paciente puedan poner la enfermedad que necesita tratar en el buscador de nuestra plataforma y le aparezcan todas las pruebas públicas vigentes aprobadas por el Anmat. El laboratorio farmacéutico no tiene que pagar para que su investigación aparezca entre los resultados de la búsqueda”, agrega.

Sposetti cuenta que llegaron a decirle que “Un ensayo para mí” era como un “Tinder de los ensayos clínicos” y plantea que de alguna manera es cierto, ya que se encargan de conectar al paciente voluntario con el laboratorio o centro de investigación para iniciar el proceso de admisión. Y remarca que la plataforma responde a lo que ella misma necesitó en su búsqueda.

El primer diagnóstico que le dieron fue Esclerosis Lateral Amiotrófica (ELA), una enfermedad con una sobrevivida de no más de cinco años y sin tratamiento. “Durante un año viví creyendo que me iba a morir, mis hijos eran muy chiquitos. Me acuerdo que después de pasar el primer cimbronazo, la cabeza me hizo un clic y decidí que si me iba a morir por lo menos iba a ser haciendo algo y empecé la búsqueda de un ensayo clínico donde participar. Ahí entendí lo difícil que es acceder para quien no tiene conocimientos técnicos; la información no se encuentra fácilmente, está en inglés y es demasiado técnica”, cuenta. Incluso con sus conocimientos, no le resultó fácil llegar al investigador especializado, tuvo que acudir a sus contactos médicos.

Dio con un investigador, que descartó la ELA y confirmó el Síndrome de Lewis Summer, una enfermedad atípica, complicada, sin tratamiento, pero no terminal. “Con este investigador probamos una medicación. Yo ya no podía caminar y me manejaba en silla de ruedas; de a poco me fui recuperando y pasé al bastón hasta también poder dejarlo. Al principio, no sabían qué tenía, pero los resultados positivos del tratamiento les permitió descartar la esclerosis”, recuerda. Hoy cada tres meses se interna para que le den la medicación y continúan las mejoras: va al gimnasio, entrena tres veces a la semana y nada cinco kilómetros.

Un ensayo para mí comenzó con una inversión inicial de US\$ 50.000 provenientes de sus ahorros, con los que contrató a especialistas para que le desarrollen la plataforma y salió a buscar socios que la acompañen en el proyecto. A Franco Dimasi lo conoció en una reunión en IBM donde la convocaron como diabetóloga para el desarrollo de una aplicación. “Él era el líder de innovación y cuando le comenté mi proyecto se copó y me dijo que se quería sumar al proyecto como socio. No podía poner plata, pero sí trabajo. Así que dejó IBM y hoy tiene el 20% de la empresa”, cuenta. Para la pata contable y financiera sumaron como socia a Sandra Felsenstein, una ingeniera industrial con estudios en marketing y administración. Los ingresos de “Un ensayo para mí” provienen de campañas de comunicación, de las cuales los laboratorios son los clientes: la plataforma se encarga de difundir los ensayos. “Las campañas están previamente aprobadas por un comité de ética y

antes de publicarlas se informan al ente regulatorio. Son campañas que los laboratorios no pueden hacer. Ahora terminamos una de tres meses sobre el Alzheimer y llegamos a más de un millón de personas; de no haber nada, ahora toda esa gente se enteró que existe un ensayo`, explica.

Viniendo de la ciencia y de la tecnología, el gran desafío de Sposetti, dice, es gerenciar una empresa con un trasfondo social de suma importancia en donde la ética juega un rol fundamental ya que, por ejemplo, en las campañas tienen que ser muy cuidadosos de no prometer curas o dar falsas esperanzas. `Fue clave armar un buen equipo de trabajo, pero además, desde mi primer emprendimiento siempre estoy capacitándome en negocios y administración`, remarca. Hoy `Un ensayo para mí` funciona en la ciudad de Buenos Aires y emplea a 10 personas; ella va y viene desde Mar del Plata, pero la tecnología le permite trabajar desde su casa.

En cuanto a su vida personal, cuenta que tiene una familia ensamblada. `Tanto cuando era médica residente como con mi primer emprendimiento la pasé muy mal, preocupada por cómo ser una buena mamá con esa vida profesional tan intensa. Me daba miedo pensar qué iban a opinar mis hijos de mí cuando fueran grandes. Hoy tienen 9, 17 y 21 y la devolución de mis hijas más grandes es maravillosa. Saben y valoran el esfuerzo y que me digan que les gustaría ser como yo, me gratifica`. `Cuando empecé una búsqueda de un ensayo clínico donde participar, entendí lo difícil que es acceder. La información no se encuentra fácilmente, estaba en inglés y era demasiado técnica.` Georgina Sposetti Oriunda de Mendoza, licenciada en Economía, Valeria Domínguez daba clases en colegios secundarios en la ciudad de 25 Mayo, La Pampa, donde vivía con su

marido, hasta que por un traslado laboral de él tuvieron que mudarse a Neuquén. Obligada a replantearse su propia vida laboral, Domínguez comenzó en su nuevo destino su actividad emprendedora.

Pensando en las necesidades de la industria del petróleo, en 2014 compró dos camionetas y salió a ofrecerlas en alquiler. Al poco tiempo, en respuesta a la demanda de los clientes, al servicio de logística sumó el de mantenimiento de flotas.

`Yo tenía personal trabajando en el mantenimiento de mi propia flota y cuando los clientes se enteraron, empezaron también a pedirlo para sus flotas. Hoy les hacemos mecánica, chapa y pintura, lavado y hasta la VTV. Además tenemos un taller móvil totalmente equipado para auxiliar in situ y otro para traslado de vehículos de hasta 17 toneladas`, enumera. Pan American, Tecpetrol, Oleoductos del Valle, Petreven, Bolland y Río Limay son algunos de sus clientes.

Bien o mal, el suyo es un rubro en el que se espera que detrás del mostrador haya un hombre, pese a lo cual, asegura, nunca se sintió discriminada. Aunque al comienzo percibía ciertas dudas. `Tanto clientes como proveedores siempre me trataron con mucho respeto. Es cierto que al principio quizás se preguntaban cuánto podía saber yo de mecánica de un camión y me pedían que les pase con alguien que sepa, pero siempre lo tomé con humor`, cuenta. En algún punto tenían razón, al principio poco sabía ella de mecánica, pero tampoco lo necesitaba: no era ella la que iba a tirarse debajo del camión para hacerle los arreglos. Su rol al frente de la empresa consiste en buscar a los mejores mecánicos y armar los presupuestos. Y claro está, con el día a día también fue aprendiendo qué era el cosito del coso que hacía ruido. `Los comentarios los trataba con humor. Cuando me renovaban los contratos entendía que, más allá de la primera impresión que pudieron haber tenido o no, confiaban en la empresa. Quizás, justamente por ser mujer, nunca dudan de que lo que uno les está diciendo es tal cual; nunca se les ocurriría pensar que los estoy engañando con la reparación; situación habitual cuando una mujer lleva su auto al taller ¿no?`, remarca.

Como economista, cuenta Domínguez, puso en práctica muchas de aquellos temas que hasta tener su empresa eran sólo elementos teóricos. `De todas maneras, es en la práctica, en el día a día cuando uno termina de entender y aprender. Los últimos dos años fueron muy difíciles y lo que uno sabía desde la teoría no terminaba de corresponderse con la realidad. Fuimos realmente pilotos de tormenta aprendiendo a medida que las cosas se iban sucediendo`, cuenta.

Con la crisis, cuenta, se acortaron los tiempos de pago de los proveedores y se alargó el plazo de pago de los clientes. `Somos una pyme con clientes muy grandes y, por lo tanto, con casi nulo poder de negociación. Por lo general, el contrato con los clientes es de dos años, lo cual nos asegura trabajo por ese período, pero por otro lado no podemos hacer ajustes por inflación.` , explica Domínguez, que está facturando alrededor de \$ 6 millones mensuales. Para salir de esa situación, apeló una vez más a su iniciativa. `Incorporé como clientes a algunos particulares y a cinco o seis empresas más pequeñas, con las que negocio de manera diferente. Con estos clientes cubro el flujo de caja rápido para cumplir con las obligaciones con los proveedores y los 12 empleados que tenemos. Y nos da margen para negociar más diplomáticamente con las grandes empresas`, explica.

Con un hijo de nueve años, dice que con la docencia su vida era más tranquila, pero no la extraña: `No sabés con qué país te vas encontrar cuando te levantás, pero lo importante es seguir adelante`, recomienda. VARIOS SOMBREROS. `A la mañana soy gerente general, al mediodía soy jefa y a la tarde atiendo clientes. E intento no llevar trabajo a casa.` Karina Fernández Puerto Cristal y Alameda Abogada, hace una década se hizo cargo de dos restaurantes de su padre y debió reinventarse. `Hay muchas mujeres a cargo de restaurantes chicos. Pero casi no hay mujeres que tengan que lidiar con más de 60 hombres.`

crítico gastronómico`, entró empujando a la recepcionista y casi a los gritos un hombre en bermudas. Sorprendida, la joven no

sabía cómo reaccionar; la sonrisa con la que recibe a diario a los comensales de Puerto Cristal empezó a desdibujarse. Karina Fernández (49) hablaba con Pymes y miraba de reojo. A unos metros, el fotógrafo de la revista agarraba fuerte su cámara. `Soy crítico gastronómico y quiero que me sirvan comida urgente. ¿Dónde está la cocina?`, repetía el hombre que ya había logrado entrar al restaurante. Fernández, sin perder la calma, pidió a otra recepcionista que llamara a la seguridad y disculpándose con esta cronista se levantó y encaró al agresivo visitante. `¿Qué desea?`, le dijo, sin esperar a que llegara el empleado de seguridad. El hombre repitió su pedido. `Con mucho gusto, pero tiene que tener una cita previa para que podamos atenderlo como corresponde. Deme su teléfono que lo llamo`, dijo, decidida. Anotó en un papel el teléfono y, sin tocarlo, pero poniéndole el pecho y acorralándolo, lo invitó a retirarse. De a pasitos ligeros, apurado por la anfitriona, el hombre salió, no sin antes agradecer la amabilidad.

Fernández dice que situaciones así la representan. Dice que es segura de sí misma, que no le teme a las adversidades y que va de frente. Que lo hizo en 2010, cuando su padre enfermo ya no pudo hacerse cargo de sus negocios gastronómicos y ella dejó el estudio jurídico que tenía con otra socia, reunió al personal de su padre y les dijo: `Voy a hacerme cargo. Si quieren que esto no se cierre voy a necesitar de su ayuda`. Cuenta que con el trabajo del equipo logró tomar las riendas del negocio que hasta ese entonces poco conocía.

`Papá era muy machista y decía que la gastronomía no era para mujeres. Había que estudiar una carrera. Así fue como yo estudié Derecho y mi hermana Lorena para contadora`. Lorena se hizo cargo de la Pizzería San Carlos y Karina, que tenía hijos ya más grandes, de Puerto Cristal y Alameda.

Pensó que su paso por el restaurante iba a ser temporal y que en unos meses iba a retomar su profesión. Sin embargo, eso no sucedió y van 10 años dedicados a la gastronomía; un rubro en el que, asegura, abundan los hombres: `Hay mucha mujer en la gastronomía, pero con negocios pequeños, un restaurante de 30 cubiertos, un catering o pastelerías. No hay muchas mujeres empresarias gastronómicas con negocios grandes que tengan que lidiar con 60 hombres`, cuenta. Entre los dos negocios, Fernández emplea a 110 personas. Sólo dos son mujeres.

Gallego, de Lugo, su padre José Luis Fernández llegó en 1955 a los 15 años y alternó trabajos hasta que recaló como bachero en una pizzería de Palermo. Pepe, el dueño de esa pizzería viendo lo laborioso y trabajador que era lo fue formando en el negocio. Pocos años después, asociado con Gianni Furlan, el hijo de su mentor, empezaron a abrir pizzerías. Algunas sobreviven: San Carlos, Alameda y Torino Norte. Gran Callao, AMABLE Y FIRME. En plena entrevista, irrumpió un hombre fuera de sus cabales. Ella lo fue llevando a la salida y el hombre se fue, dando las gracias. Alameda 2 y Río Rin ya no existen. En 1995, cuando aún Puerto Madero era una sucesión de galpones, compraron un local y abrieron Puerto Cristal.

En 2010 Gianni se retiró también del negocio dejando a su hijo Emilio a cargo del Torino Norte. `Somos todos socios, pero ya a esta altura somos familia. Emilio es el padrino de mi hijo y a su vez mi hijo es el padrino del hijo de Emilio`, aclara.

Para Fernández el gran desafío no fue la variedad de platos, ni el manejo de proveedores sino más bien el manejo del personal. Muchos trabajaban desde los comienzos y estaban acostumbrados a responder a su padre; costó que la vieran a ella como la nueva líder.

`Salí a mirar cómo lo hacían otros, pedí consejos e hice muchos cursos. Poco a poco fuimos aprendiendo a conocernos y a consensuar. Mi papá era una persona muy dadivosa y estricta; exigía, pero ayudaba a todo el mundo. Así me educó y así son también mis hijos.`

La situación del país es el otro gran desafío: `Me agarraron todas las crisis ¡Todas! Uno tiene ir adaptándose. En 2018 la gente de acá no tenía dinero, no había turismo y para colmo tuvimos la obra del Paseo del Bajo, la gente no venía. La pasamos muy mal, pero uno tiene que seguir trabajando para el cliente local; el turismo ayuda, pero yo soy fiel al porteño`, dice.

Promociones, menús especiales y hasta cuentas corrientes para eventos de empresas fueron algunas de las medidas que Fernández tomó para hacerle frente a la crisis. Pero, asegura, nunca aflojó con la calidad de los ingredientes. `Los que pueden se piden un pulpo y si están más apretados piden un menú. La calidad de mercadería y atención es la misma`, asegura. En diciembre de 2019, cuando se hizo esta entrevista, el menú de almuerzo estaba a \$ 600.

Otro cambio, más sutil, fue cobrando forma con el correr de los años. Fernández dice que hoy sus comensales tienen un promedio de edad de entre 30 y 40 años, cuando antes era de 60 para arriba. `Yo no quería un restaurante de esos clásicos, porque a la larga se terminan fundiendo. Mantuve la calidad de la mercadería, cambié el chef, fui incorporando platos diferentes, sumando vinos y modernizando el mobiliario. Puerto Cristal dejó de ser el clásico restaurante de Puerto Madero para pasar a ser uno de los mejores restaurantes de Puerto Madero`.

Con esa escuela, tuvo más que suficiente para gestionar la Alameda, un negocio de menos cubiertos, una carta menos variada y costos no tan elevados. `De todas maneras, hay que estar presente; en gastronomía es fundamental. Yo arranco a las 7 de la mañana con el clásico mensajito a los encargados para pedir novedades y después voy a Alameda donde controlo un poco, charlo con el personal y vemos el tema mercadería. Al mediodía vengo a Puerto Cristal y a veces a la tarde vuelvo a Alameda`, describe.

Su madre nunca trabajó en el negocio de su marido, ni siquiera se lo planteó cuando él enfermó. Karina describe a sus padres como un matrimonio de los de antes: `Detrás de un hombre siempre hay una gran mujer y es cierto. Ella siempre lo acompañó, con lo difícil que es acompañar a un gastronómico, porque no tenés horarios ni días. Si hay que correr un domingo, se corre. El respaldo de mi madre fue fundamental para él y el negocio`, cuenta. En su caso, dice, su respaldo son sus hijos Rodrigo (24) y Federico (27). `Hasta los 60 no me voy a preocupar por quién me va a traer el té a la cama`, se ríe. `En estos diez años salí a mirar cómo lo hacían otros, pedí consejos e hice muchos cursos. Poco a poco fuimos, todos, aprendiendo a conocernos y a consensuar`. Karina Fernández `Creo que las mujeres tenemos grandes ventajas. Somos muy disciplinadas, ordenadas y tenemos la capacidad de hacer muchas cosas a la vez.` TÉCNICA Y EMPRESARIA. Reynoso elaboró en soledad los primeros principios activos que exportó Novachem. Ahora tiene un equipo técnico. Damaris Reynoso Novachem Se recibió de ingeniera y se formó como vendedora hasta que su jefe le propuso armar una empresa, 50 y 50, para elaborar principios activos para la industria cosmética. Hoy exportan a 20 países.

química egresada de la Universidad Tecnológica Nacional, Damaris Reynoso (40) es socia fundadora y directora técnica de Novachem, una empresa dedicada a la investigación y desarrollo de principios activos naturales para la industria de la cosmética. Son aquellos que hacen la magia en cremas, champús y demás productos de belleza. Su camino hasta llegar a empresaria recorre casi dos décadas de trabajo duro y aprendizaje.

Hija de un ingeniero, eligió estudiar en la UTN, donde por cada 60 varones cursaban cuatro o cinco chicas. `Soy muy perseverante, tenía muy en claro que me quería recibir y a los 23 años. Al principio me relacioné más con las pocas chicas que había por ahí, pero de a poco fui encontrando mi lugar con grupos de estudio de varones. Descubrí que los varones podían ser más que novios`, dice entre risas.

Recibida a los 23, Reynoso consiguió una pasantía laboral de ocho meses en un laboratorio de cosméticos, como ingeniera en la planta: `Una cosa era lo que había visto en la teoría y otra, muy diferente, era estar expuesta al calor y al ruido de las máquinas de la fábrica. No me gustó. En medio de esa crisis, empecé una nueva búsqueda laboral`, recuerda. A través de un anuncio del diario, en 2003 entró a trabajar como vendedora técnica en Farmatrade, una empresa dedicada a la importación de principios activos. Era una empresa que Diego Ini, su actual socio, tenía con otra gente. Ella no tenía experiencia, cartera de clientes ni movilidad propia. Pero la contrataron igual y le dieron una cartera de pequeños clientes. `Eran personas que hacían champú en el garaje de sus casas y yo tenía que visitarlos para proponerles conservantes, activos y otras materias primas que la empresa importaba.`, cuenta. Con un Fiat Uno usado que compró con ayuda de sus padres, Reynoso recorrió lugares de la provincia de Buenos Aires que ni sabía que existían, hasta que a los cinco meses la pasaron a trabajar con clientes más grandes. `Eso ya implicaba tener que capacitarme constantemente, por lo que me la pasaba viajando a Francia, México o Brasil de donde eran los proveedores de las materias primas que nosotros importábamos`, recuerda.

Seis años pasó capacitándose y vendiendo; se convirtió en la mejor vendedora y comenzaron las ofertas laborales de empresas multinacionales. Sin embargo, Diego Ini entendió que no podía darse el lujo de perder a Damaris; su mejor vendedora. Ante la negativa de sus socios en hacerla socia, le propuso que fundaran juntos su propia empresa, Novachem, donde Reynoso podría conjugar su conocimiento técnico y la destreza empresaria que había adquirido. `El sueño de Diego era exportar en vez de importar y en ese proyecto suyo yo iba a estar involucrada como dueña. Lógicamente acepté`, dice orgullosa.

Ini puso el capital y Reynoso sus conocimientos, con participación igualitaria. Lanzaron el laboratorio en 2011, su primer producto fue un activo para contrarrestar la caída del cabello y la primera venta fue una exportación a Bolivia. Con laboratorio propio, iniciaron la producción en plantas de terceros hasta que el padre de Reynoso les cedió un pequeño garaje en Mataderos para que pusieran su oficina. Hoy tienen en construcción su fábrica, en el Parque Industrial de General Rodríguez, y exportan a más de 20 países.

Hoy, Damaris se ocupa de la gestión comercial y el día a día de Novachem. El rol de Ini, además de accionista, está en las finanzas. `Recién ahora que tengo un equipo para delegar, voy logrando un equilibrio entre la vida laboral y personal. Igual sigo metida en todo. Es como decía mi abuela: 'El que quiera tienda, que la atienda'.` Liliana Gary InvGate Trabajó de abogada en empresas, hasta que en 2014 su ex le pidió que tomara las riendas para expandir el emprendimiento familiar que habían fundado 11 años atrás. Hoy venden servicios en 40 países y tienen oficinas en Buenos Aires, México y Estados Unidos.

del diseño, la fundación y la financiación de InvGate. Pero Liliana Gary (43) recién comenzó a trabajar

en la empresa 11 años más tarde cuando Ariel Gesto, su ex esposo, le pidió que ocupase la gerencia general.

Abogada, egresada de la Universidad de Buenos Aires con diploma de honor y con dos maestrías, una en Regulación Económica y otra en Derecho Corporativo, Gary trabajó asesorando legalmente y armando contratos societarios en América Latina Logística (ALL), una empresa brasileña de ferrocarriles de carga. `Éramos 25 mujeres entre 1.200 hombres. Siempre trabajé en empresas bastante masculinas; mi primer trabajo fue en una compañía de navegación. Fueron ambientes muy machistas, pero creo que esto cristalizó también mi forma de trabajar, porque más de una vez me han dicho que tengo una forma de trabajar muy masculina`, dice entre risas.

Se acercó a la gestión de los negocios cuando entró a trabajar en Close Up International, una empresa de marketing farmacéutico; fue en esta etapa en la que, cuenta, adquirió las herramientas de gestión que le permitieron ocupar roles más generalistas y la acercaron a su rol actual. En Close Up fue rotando por diferentes áreas y sumando experiencia; en esa época hizo un MBA en la Universidad Di Tella. `Necesitaba sacarme el estereotipo de la abogada que no conoce de números; quería afianzarme más en roles de gestión`, cuenta.

Por entonces estaba casada con Gesto, ingeniero en sistemas, quien en 2005 lanzó InvGate, una herramienta de gestión que permite administrar los activos de hardware y software y optimizar el uso de la infraestructura de Tecnología de la información (TI). Gary participó activamente en aquella etapa: lo apoyó financieramente y lo asesoró en la creación y desarrollo del negocio. `Mi jornada laboral era de 18 horas diarias. Tenía mi trabajo en Close Up, que de por sí era muy desafiante e implicaba viajar constantemente, y en mi tiempo libre trabajaba en este proyecto de Ariel, que al fin y al cabo era un proyecto familiar`, explica.

Aunque ya no están juntos como pareja, Gary rescata el hecho de haber tenido siempre una relación profesional muy sólida. `Si se quiere, logramos una sociedad más fuerte que la matrimonial y que, no muy habitual, sobrevivió a la separación`, dice.

Llevaban ya un año separados como pareja, en 2014, cuando Gesto le pidió que se incorporara a InvGate para ocupar la gerencia general del negocio. `El grado de evolución de la empresa empezó a exigir más de las habilidades que yo había desarrollado en mi carrera profesional. Ambos compartimos la misma visión e intereses, nos respetamos, tenemos un diálogo muy desarrollado y por supuesto mucha confianza. Así que finalmente no es tan sorprendente que haya pensado en mí para ocupar ese lugar`, reflexiona.

Seis años atrás, Gary estaba a cargo de la expansión de Close Up y, a la vez, el proyecto de InvGate entraba en esa misma etapa: Gary explica que Gesto, con un perfil más emprendedor, `no estaba capacitado para llevarlo a cabo`. Ella aceptó el desafío y ocupó el sillón de CEO, once años después, en la empresa que habían planificado juntos.

Cuando Gary tomó el control, trabajaban 12 personas. Hoy son 80, venden en más de 40 países, tienen sedes en Estados Unidos y México y el 70% de la facturación corresponde a los negocios que InvGate tiene en el exterior.

Toyota, Farmacity, Mercado Libre y Falabella son algunos de los más de 1.000 clientes. Sí, mil. ¿Y cuál fue el primero que confió en InvGate? ALL, aquella empresa brasileña en la que Gary dio sus primeros pasos como abogada y, claro, también como promotora del negocio familiar.

`Ariel y yo hicimos dos grandes cosas: InvGate y nuestra hija; son nuestras prioridades y el centro de nuestros intereses, decisiones y

acciones`, concluye. `Tuve un jefe que hasta se atrevió a cuestionar que no fuera a un gimnasio. Estos comentarios me endurecieron. La forma en que vas vestida no es un tema de conversación si sos un hombre.`

ROL. Cuando tomó el control, en InvGate trabajaban 12 personas. Hoy son 80 y tienen 1.000 clientes. El primero fue ALL, donde ella empezó. `Muchos hombres comienzan la reunión y te tiran la carta fácil, creyendo que sumisamente una se va a quedar con eso aunque no le convenga. A un hombre no le tiran la primera carta.`

A PULMÓN. `Ahora mi hija mayor tiene 18 y me ayuda. Pero durante mucho tiempo mis hijos tuvieron una mamá que llegaba tarde y cansada. `Paula Ochoa Nails & Co Licenciada en Administración de Empresas, trajo de Estados Unidos la idea de los locales de uñas y, entre 2014 y 2018, concretó 20 aperturas en cuatro provincias, a través del sistema de franquicias. Ahora ajustó los costos para mantener los locales a flote y poder atravesar la crisis.

un informe de Centro Franchising, sólo el 8% de las marcas franquiciadas son propiedad de mujeres. Una de ellas es Paola Ochoa (40), fundadora de Nails&Co, un negocio cordobés especializado en belleza de manos.

Aunque, aclara, que el suyo sea un rubro dedicado a las mujeres le resulta indiferente. `De hecho, ahora en Córdoba estamos evaluando empezar a entrenar a hombres para ser manicuros. No exagero si te digo que en Miami son más los hombres que las mujeres los que se dedican a hacer manos y pies`, cuenta.

Ochoa fundó Nails&Co en 2012 y, dice, ya tenía en ese momento un plan de negocios que contemplaba para el mediano plazo una expansión nacional. Empezó con un local propio y hoy tiene 20 franquicias distribuidas en Córdoba, Rosario, Neuquén y en el barrio privado Nordelta, del Gran Buenos Aires. `En aquel entonces nadie hacía esto. Conocí el concepto en Miami, no podría creer la cantidad de negocios tipo nails que había. Así que, de alguna manera, importé la idea y puse el primer local en el Cerro de la Rosa, un barrio residencial de Córdoba.`

Aquel primer año le fue muy mal, pero para 2013 empezó a tener más clientas. `Ya en 2014 tenía que dar turnos para el siguiente mes, así que decidí resolverlo con el formato de franquicias`, dice. Licenciada en Administración de Empresas, cuenta que había hecho su tesis de graduación con el franchising como tema. Y junto a su ex marido habían desarrollado su primera red de franquicias, Plaza España Solarium.

Ochoa tuvo tres hijos entre sus 20 y sus 26. Con su segunda hija en brazos entregó la tesis de grado y se recibió. Poco tiempo después, a los 30 se separó. `Me acuerdo que mi ex marido me dijo que yo había sido una empleada de lujo, pero que los soláriums eran de él. Si se quiere, a modo de indemnización, me dejó dos locales. Pero ya aquel negocio había empezado a caer cuando se empezó a poner en tela de juicio si los soláriums colaboraban o no con el cáncer de piel, así que los vendí`, dice. Con ese dinero puso el primer local de la cadena Nails&Co.

`Soy de la idea de que con sacrificio y buena onda se logra todo. Fueron años de mucho trabajo. Ahora es otra cosa, pero en ese entonces los chicos eran muy chiquitos. Por suerte, ahora la que tiene 18 me ayuda a mí`. Ver que el negocio prosperaba era su principal motivación. Con cada venta, con cada nueva apertura; confirmaba que valía la pena. `Se hizo mucho a pulmón. Yo no tenía una estructura de contadores, abogados y administrativos detrás de mí. Aun hoy, sólo somos tres. Para acondicionar las primeras franquicias iba con mi mejor amiga a ayudar a los franquiciados a limpiar, pintar o mudar muebles. Incluso ahora, con el proceso más aceitado, siempre puede aparecer algún problema y voy ayudar para que el franquiciado llegue a tiempo a la fecha de inauguración. No lo voy a dejar solo, diciéndole que me llame cuando tenga todo resuelto`, asegura.

Pero si bien en estos años Ochoa logró con su empuje instalar en el país un negocio que antes no existía, la crisis le está impactando fuerte: desde agosto de 2018 no vende nuevas franquicias. `Alguien con dólares guardados sabe que desde hace un tiempo es mal negocio venderlos para poner un local. Tuvimos muchas consultas, pero no se logró avanzar con ninguna.`

¿Y los locales que tiene hoy en funcionamiento? `No nos ha ido espectacular, pero tampoco mal, en parte porque los precios subieron por debajo de la inflación. Veremos qué pasa ahora con el nuevo gobierno, pero el año pasado fue muy duro, porque además nos aumentó todo. Lo que pasó después de las PASO con el dólar fue un desastre; si alguien me hubiera comprado una franquicia antes de las PASO hubiera perdido plata. Nadie se anima a abrir nada nuevo; impresiona la cantidad de locales comerciales vacíos`, lamenta.

Esperando tiempos mejores, Ochoa está enfocada en asegurar la supervivencia de lo que ya tienen, con un control más estricto de los costos, revisando constantemente los precios y ajustando promociones. No es de la idea de que las franquicias funcionen como una herramienta anticrisis. Pero coincide con que ofrecen menos riesgos que un emprendimiento propio.

Ser mujer, por lo menos en su experiencia, nunca fue una barrera. Pero no dejó de observar que, a la hora de sentarse a negociar con el responsable de algún centro comercial o un proveedor grande, hay una mirada diferente.

`Te miden, yo creo que están viendo hasta dónde llegás. Es habitual que, una vez que la reunión está finalizando, alguno termine acotando `¡Uf, sos brava!`. Arrancan creyendo que una se va a quedar sumisamente con algo que no le conviene.` `Inauguramos la escuela el 3 de noviembre de 1996. Era mi sueño desde los 17 años: tenía desde comedia musical, danza y teatro hasta clases de maquillaje artístico y de vestuario.`

SU NOMBRE, SU MARCA. En 2016, su ex socio le planteó que debían cerrar. Ella vendió un departamento, pagó las deudas y continúa. Reina Reech Estudio de Danza y Arte Lo abrió hace casi 25 años, para saldar una antigua deuda interna: un centro para enseñar danza, música y actuación bajo un mismo techo. Cambió de socios y hasta vendió un departamento para sostenerlo. `Es mi sueño`, remarca. aReina Reech la idea del estudio de danza y arte que lleva su nombre se le ocurrió a los 17 años, cuando la convocaron para hacer teatro de

revista en Mar del Plata y tuvo que estudiar canto en una escuela, actuación en otra y danza en otra. Algún día, se dijo, se haría cargo de dar una solución integral: fue en 1996, cuando abrió su primera escuela integral en Belgrano. Fue cuando terminó el programa Reina en Colores y quedó embarazada de Bautista, su hijo menor: con más tiempo disponible, decidió poner manos a la obra, asociada con a su amiga Leticia Rocco.

Juntas remodelaron e inauguraron el primer estudio Reina Reech en un viejo colegio de Belgrano. `La escuela tenía todo, desde comedia musical y teatro hasta clases de maquillaje artístico y vestuario`, recuerda. Pero pasados poco más de dos años, su socia decidió mudarse y por la distancia ya no podría hacerse cargo. Hasta ese entonces, recuerda, la escuela funcionaba bien, pero aún no daba ganancias; todo el dinero que ingresaba iba al recupero de la inversión y cerrar no era una opción. `Justo en ese momento yo estaba haciendo una gira por la costa, me acuerdo que estaba muy angustiada con la noticia de mi amiga y se lo comenté al productor de la gira. A los pocos días me dijo que se había quedado pensando y tenía un cuñado con ganas de invertir y que si Leticia estaba dispuesta a perder el dinero que le falta recuperar de su inversión, le compraba su parte. Leticia vendió muy barato, creo que fueron alrededor de US\$ 25.000, pero por lo menos algo ganó`, cuenta.

Con nuevo socio, Reech creó y produjo el programa infantil `Caramelito y vos`, con Cecilia Carrizo. `En el programa se organizaban concursos de baile y promocionábamos la escuela llevando grupitos de niñas: de 200 alumnos pasamos a tener 600, fueron los mejores años`, cuenta. Con este socio, de quien prefiere no dar el nombre, estuvo muchos años: ella se ocupaba de las cuestiones artísticas y él de las contables. Juntos abrieron dos sucursales más; una en Palermo y otra en Caballito. Hasta que un día de 2016, su socio le dijo que los ingresos ya no alcanzaban para pagar los aguinaldos, que la matrícula había bajado un 40%. `Aguinaldos, pero también, alquileres, servicios, impuestos de todo tipo. Y pareciera que estoy más en la mira que cualquier empresa: cada dos por tres tengo alguna visita del Gobierno de la Ciudad y siempre hay algo nuevo para cambiar o agregar de acuerdo con nuevas ordenanzas o habilitaciones y hay que hacerlo para que no te clausuren`, agrega.

Su socio le planteó que no daba para más, pero ella decidió continuar. `Vendí un departamento que tenía en Nordelta. Para poder venderlo rápido y pagar los suenos, lo reventé. La hecatombe económica del gobierno anterior para las pequeñas empresas como la mía fue muy dura. La luz nos aumentaba un 400% y la cuota no la podíamos aumentar más de un 15% porque si no, no iba nadie. Salvo los que hacen las carreras, la danza para los chicos y los adolescentes es una actividad extra curricular, la hacen de gusto`, cuenta.

Con su departamento logró sortear el apuro económico, pero otra vez se había quedado sin socio y necesitaba alguien que se ocupe del día a día de las escuelas. Hasta que Adriana Reichler, su mano derecha, le planteó que ella quería hacerse cargo y ocupar el lugar de su ex socio. `Ella era la coordinadora de las sedes y conoce muy bien la dinámica, además es de mucha confianza. Me planteó que quería ser socia, que sabía que de entrada quizás no iba a poder ganar mucho dinero y lo único que pedía a cambio era repartir un poco más el trabajo.`

Con la nueva socia, Reech se hizo cargo de tareas más cotidianas, como el mantenimiento. `Me encargo de llamar a quien destape canaletas, cambie los pisos o repare el aire, son millones de cosas que hay para estar atrás. Imaginate cuando llamo a un proveedor y le digo que habla Reina Reech; nadie me cree`, cuenta entre risas. `Igual me gusta mucho la construcción y entiendo del tema`.

Hoy las escuelas cuentan con alrededor de 1.500 inscriptos, dice, pero dejó de ser un negocio rentable y en más de una ocasión debe plata de su bolsillo. `Hoy no es rentable, pero confío en que en algún momento lo será y sigo apostando al proyecto. En diciembre pasado inauguré el teatro LAFOX en la sede de Palermo Soho con 85 localidades, un emprendimiento más para seguir sosteniendo todo este gran proyecto artístico`, cuenta (su madre, Ambar La Fox, fue pionera del teatro de revista). Sabe que algunas escuelas reciben subsidios del Estado, pero no la de ella.

Con su socia a cargo del tema económico y ella con la cuestión del mantenimiento, Reech busca acomodar su rutina diaria a la escuela, los medios, el teatro, las giras y su vida personal. Hace poco tiempo su hija, Juana Repetto, la hizo abuela. `Si se tapan las canaletas, llamo a quien las destape, lo mismo si entró agua y hay que cambiar un piso urgente. Cuando llamo a un proveedor y le digo que habla Reina Reech, nadie me cree.`

JOVEN. `La edad más productiva es entre los 20 y los 50 años. La idea de dar 10 de esos años a otra empresa no tiene mucho sentido para mí`. Virginia Dellizzotti Molinos San José Contadora, con un MBA en Estados Unidos, se hizo cargo antes de cumplir los 30 de la dirección de estrategia en la empresa que encabezan sus padres. Y cree en los pequeños pasos. `Si tengo que decir cuál es mi aporte, es la optimización de los procesos.`

según Wikipedia el chief strategy officer (CSO) o director de estrategia es responsable de ayudar al director ejecutivo (CEO)

a desarrollar, comunicar, ejecutar y mantener iniciativas estratégicas corporativas. Ése es el cargo que desde 2018 ocupa Virginia Dellizzotti (30) en Molinos San José, una empresa entrerriana fundada por su padre hace más de 25 años. `Por ahí siempre pienso que yo tuve suerte de tener el camino bastante allanado por mi mamá, que desde el minuto uno compartió la dirección con mi papá.`

Al igual que su madre, Dellizzotti es contadora pública recibida en la Universidad Nacional de Entre Ríos, pero además tiene una maestría en Finanzas en la Universidad Nacional del Litoral y un MBA que hizo en Estados Unidos. `Quizás por mi madre es que fui hacia los números y lo administrativo. Pero también es cierto que en mi casa la empresa siempre fue el tema de conversación en la mesa de todos los días. Desde muy chica iba a la empresa y a medida que fui creciendo me fui involucrando. Mi incorporación y la formación profesional se dieron de manera natural`, opina.

Noemí Gasparini, su madre y vicepresidenta de la compañía sentó el precedente como mujer en un puesto de liderazgo. `Ella demostró que una mujer en la vicepresidencia es algo normal y que nada hay de raro. Por lo tanto, yo no padecí ese choque. Porque, claro, creo que lo difícil del liderazgo femenino tiene que ver con el dilema del doble vínculo: el estereotipo de la mujer buena y comprensiva y el

estereotipo del líder que tiene que ser duro y tomar el control. El choque entre estos dos estereotipos es el que suscita los problemas, como si la mentalidad no pudiera procesar que una mujer puede ser líder. Mi madre, entre clientes, proveedores y empleados ya rompió hace tiempo ese dilema. De modo que mi llegada como CSO fue tomada más naturalmente`, asegura.

Por supuesto, aclara, el rol de su padre como sponsor del acompañamiento de su esposa y ahora también de su única hija no es menor.

En cuanto Virginia Dellizzotti se recibió empezó a trabajar tiempo completo en la empresa de la familia. Contrariamente al protocolo que rige en otras empresas familiares, en la familia Dellizzotti creen que hacer experiencia en otra empresa antes de ingresar a la propia es restarle crecimiento. `De hecho cuando volví de Estados Unidos me llegaron muchas propuestas laborales, pero la verdad es que quería volcar el entusiasmo, los conocimientos y las ideas que había adquirido a nuestra pyme`, dice. Parte de los argumentos son que está dentro de la etapa profesional más productiva. `Quizás es medio egoísta, pero restarle diez de los mejores años de uno a la empresa propia no me parece que sea lo más acertado.`

Sus padres le plantearon que debía conocer el funcionamiento de todas las áreas, antes de comenzar a dirigir las. Comenzó trabajando primero en los puestos administrativos más sencillos, como archivo, para ir avanzando hacia temas más complejos. `Hoy fundamentalmente estoy trabajando más en la estrategia de la empresa para modernizar procesos tanto administrativos como productivos y de logística. Pero todo lo que hice antes fue fundamental porque me permitió entender los procesos y de dónde viene cada cosa`, explica.

A fin de cada año, Dellizzotti hace un resumen y balance de las medidas que tomó en la empresa. Si bien señala que hasta ahora no tomó ninguna medida revolucionaria, está convencida de que los grandes sucesos ocurren silenciosamente en un cúmulo de pequeñas mejoras continuas; las que finalmente, dice, son las que van a perdurar en el tiempo. `Yo soy muy de bregar por la eficiencia. Cada vez crecemos más y no tenemos una estructura jerárquica como en las grandes empresas, de modo que la optimización y la eficiencia administrativa, logística y productiva son fundamentales. Si tengo que decir cuál fue mi aporte a la empresa, te diría que la optimización de los procesos.`

Si hay algo que agradece Virginia a sus padres es que hayan sido lo suficientemente abiertos para dejarla hacer y que hayan aceptado sus ideas. `Mi marido también trabaja en la empresa y es interesante porque, si bien mis padres y nosotros tenemos ideas diferentes por pertenecer a generaciones diferentes, nos complementamos. Cada vez que llevamos alguna idea se discuten, se opinan y se acomodan, pero nunca recibimos un no de entrada`.

Dellizzotti, además, ayudó a formar la Rama Joven de la Unión Industrial de Entre Ríos. `La gremial empresarial es algo que me interesa desde muy chica y la tendencia nacional de que los jóvenes tomáramos más participación me pareció oportuna. Propuse armar un grupo en Entre Ríos de jóvenes empresarios. Nos llevó varios años encontrar el objetivo, la visión y sumar gente que pueda comprometer parte de su agenda que ya de por sí la tienen ocupada`, cuenta.

El grupo empezó a armarse en 2011, con el objetivo de promover la asociatividad y el intercambio de ideas. `Todos tenemos nuestros amigos, pero cuando uno tiene un problema en la empresa resulta difícil contarle a los amigos, que por lo general son ajenos al tema. Tener un grupo donde volcar las problemáticas y que quizás juntos te ayuden a buscar una solución es lo más valioso que tiene la UIER (Unión Industrial de Entre Ríos)`, rescata. Hoy son más de 30 miembros.

Como representante, además, de la Federación Argentina de Industrias Molineras, Dellizzotti puede dar testimonio en primera persona de que el liderazgo en este sector es históricamente masculino. Sin embargo, no cree que la falta de mujeres tenga que ver con un impedimento de los varones. `Creo que simplemente no se ha dado. En la industria molinera hay sólo 15% de mujeres y quizás dentro de mi generación sean más, por lo que probablemente signifique que empiezan a interesarse más`, dice. En la UIER, aclara, la participación de las mujeres llega al 40%. `Para pertenecer a la UIER, además, tenés que representar a una cámara, de modo que ese 40% también habla de una presentación sectorial y geográfica`, aclara. Puertas adentro de la empresa, asegura que la distribución de los puestos jerárquicos entre hombres y mujeres está en un 50 y un 50, pero aclara que si se quiere esa paridad es casual ya que a la hora de promover a alguien Dellizzotti prioriza el `mérito y esfuerzo`, sin hacer caso al género. `Mi madre ya hace tiempo que ejerce su rol de liderazgo entre clientes, proveedores y empleados. De modo que mi llegada como directora de estrategia fue tomada naturalmente.` De las clases a los negocios LA ARGENTINA PAULA ALTAVILLA ES LA DIRECTORA PARA LA REGIÓN SUR DE WHIRLPOOL LATINOAMÉRICA. `BUSCO LA MANERA DE POTENCIAR AL EQUIPO DE TRABAJO.` Paula Altavilla, hoy directora para la región sur en Whirlpool Latino America, comenzó su actividad en los años '90 como profesora de inglés `in company` en firmas como Xerox, Pérez Companc, Transportadora Gas del Norte y 3M. Fue en esa etapa, mientras estudiaba Administración de Empresas en la UADE, que posteriormente completó con un MBA en la Universidad Di Tella, en la que conoció a quienes resultaron ser sus mentores. En 3M le dio clases a la abogada de la empresa, que tiempo después pasó a ser directora de Recursos Humanos. A pedido de ella, en 1998 Altavilla armó un equipo con 20 profesores de inglés para coordinar las clases de los ejecutivos de la empresa. Aquel programa quedó sin efecto tras la crisis de 2002, pero a ella le ofrecieron un cargo en el departamento de Marketing. Como parte de su trabajo era revisar las presentaciones de los principales directivos de la empresa, aprendió cómo armar una presentación y cómo contar los desafíos y estrategias de una empresa hacia afuera. De ahí pasó a tener a su cargo el área de 3M de negocios industriales, de consumo masivo, y de la salud. Entre 2007 y 2009, lideró el área Lean Six Sigma en una división de 3M en Minnesota, Estados Unidos. En 2015 Altavilla ingresó a Whirlpool de la Argentina para liderar las áreas de Ventas, Trade Marketing, Field Marketing y Administración Comercial. En 2018, a tan sólo tres años de su ingreso a la compañía, asumió el cargo de CEO, liderando las operaciones de la compañía en la Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile. `Creo que no hay un liderazgo femenino y uno masculino; somos todos diferentes. He conocido hombres que a la hora de liderar un equipo fueron más sensibles que mujeres. Creo que son estereotipos y es necesario salir de ello`, opina. Como líder, Altavilla se define como una persona a la que le gusta decidir por consenso. `Creo mucho en la innovación y la apertura con un enfoque pragmático, trato de no quedarme atrapada en cuestiones dogmáticas. Busco la mejor manera de hacer las cosas independientemente de cómo se vienen haciendo y siempre con todo el potencial de mi equipo de trabajo` define.

TRAYECTORIA Licenciada en Administración de Empresas, Altavilla trabajó por más de una década en 3M antes de sumarse en 2015 a Whirlpool. GESTIÓN. Los cuatro socios le plantearon a Irusta que debía armar el área de RR.HH. para los 50 `colaboradores`, antes de aceptarla como socia. Judith Irusta Quales Group Licenciada en Recursos Humanos, se sumó primero como responsable de Gestión de

Talentos y ahora como quinta socia de esta firma de tecnología con 50 empleados. Puso en práctica sistemas de trabajo flexibles y bandas salariales transparentes. `Desde enero abrimos las bandas salariales a todo el equipo; queremos que sea súper transparente porque la realidad es que esto también mejora el clima de trabajo`.

ideas para crear la empresa, pero no la fundó, pese a lo cual hoy, con 28 años, es una de sus socias. Judith Irusta (28) es licenciada en Recursos

Humanos y hace diez años, cuando cursaba el primer año de la carrera, empezó a trabajar en el departamento de Recursos Humanos de una empresa de tecnología donde conoció a dos de sus actuales socios. Entre descanso y descanso, empezaron a armar la idea de su propia empresa de tecnología. Ella aportaría sus conocimientos académicos y ellos sus conocimientos en sistemas. Pero Irusta decidió que antes finalizaría su carrera y no se sumó al proyecto: Quales Group, una empresa de Business Intelligence (BI), Big Data y Analytics, fue fundada por los dos ex compañeros de Judith, en 2013.

`Si bien siempre estuve cerca, sentía que por mi corta edad y mi escasa experiencia laboral no tenía mucho para aportar. Así que me seguí formando, pasé a otra empresa, viajé al exterior, me recibí. Justo en un momento en el sentía que no le estaba encontrando la vuelta a mi profesión, porque quería generar algo nuevo y no encontraba el espacio, me volvieron a convocar`, recuerda Irusta. Entró a fines del 2015 como responsable de Gestión de Talentos y desde mediados de 2019 forma además parte de la sociedad.

En un comienzo, los socios que para ese entonces ya eran cuatro, le dijeron que la posibilidad de sumarla como socia existía, pero debía ganarse el puesto. Lo primero que hizo fue poner en marcha lo que ella define como una empresa centrada en las verdaderas necesidades de su personal. `Otras empresas te dan una beca para ir a estudiar a la facultad, pero quizás no es eso lo que necesitás; quizás lo que vos necesitás es más tiempo libre, trabajar a distancia o más días de vacaciones. Nosotros no podíamos pagar un MBA, pero sí podíamos sumar políticas de flexibilidad y lo hicimos con éxito. También reacomodó las bandas salariales. Antes de su llegada, dice, había brechas salariales por negociaciones una a una. `Ahora están súper acomodadas de acuerdo con los cargos y responsabilidades. De hecho, desde enero abrimos las bandas salariales a todo el equipo; queremos que sea súper transparente, porque esto también mejora el clima de trabajo`, asegura. Con 50 empleados en la empresa, Irusta pasó a ser la quinta socia y la única mujer.

`Al principio no fue fácil, pero no por ellos sino por mis propias inseguridades. Pensaba que sabían más, que su voz tenía más peso porque tenían más trayectoria o simplemente porque son hombres. Tuve que trabajar muchísimo en esto. Hablé con especialistas, tomé cursos de liderazgo, de finanzas, de gobernanzas y me hice coachear; si quería crecer y quería que la empresa también siga creciendo, necesitaba dar un paso al frente con esa confianza. Además, como socia tenía que conocer todas las áreas, tenía que tener muy en claro los números y la estrategia. Ahora me muevo naturalmente, pero al comienzo en las reuniones estaba más callada y me dedicaba a escuchar`, cuenta.

En 2019, como parte de los pilares del año, se concentraron en generar igualdad de oportunidades para todos y la diversidad de género. `Fue un desafío enorme porque en ese proceso de sumar talentos nos encontrábamos siempre con hombres. Pero, además, porque sin querer yo también tenía una mirada sesgada y quizás dudaba de alguna chica pensando en que quizás pronto querría tener familia. Ésta es una mirada lamentablemente muy común de las empresas y en ese aspecto yo también tuve que cambiar. Como a mí me habían dado la oportunidad, yo también tenía que poder dársela a otras chicas`, explica.

Así arrancó un proceso de cambio, primero en ella y luego al equipo. Armaron talleres, charlas y capacitaciones para mostrar al equipo cómo en muchas ocasiones se toman ideas de los hombres como válidas cuando inicialmente esa misma idea previamente fue propuesta por una mujer sin haberse considerado y, empezaron a coachear a las mujeres que tenían capacidad de liderazgo para que logren alcanzar puestos de decisiones. ¿El resultado? El 45% de nómina de empleados es femenina y el 50% de los puestos de liderazgo están ocupados por mujeres y no sólo en actividades blandas.