

# Las barreras a la actividad emprendedora en Uruguay

## CUARTA PARTE: LAS DIFICULTADES PERCIBIDAS POR HOMBRES Y MUJERES QUE COMIENZAN A EMPRENDER

● POR LEONARDO VEIGA, RESPONSABLE DEL GEM URUGUAY; ISABELLE CHAQUIRIAND, DIRECTORA DE XCALA; Y AGUSTINA BARTESAGHI, ASISTENTE DE INVESTIGACIÓN

Este es el cuarto de una serie de artículos basados en un informe de investigación sobre barreras de género al emprendimiento realizado por el Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM<sup>1</sup> conjuntamente con Endeavor Uruguay, y con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Grupo BID. Dicho estudio estuvo orientado a identificar las principales barreras que enfrentan quienes se están iniciando en la actividad emprendedora. En la primera parte analizamos las marcadas diferencias en los niveles de actividad emprendedora entre hombres y mujeres. En la segunda nos concentramos en examinar si estas diferencias pueden ser explicadas por diferencias de género en la valoración de la actividad emprendedora, características personales o identificación de oportunidades. En el tercer artículo analizamos los obstáculos que perciben los emprendedores potenciales. En esta cuarta entrega analizaremos las respuestas de los emprendedores nacientes, que como veremos son el primer estadio de la condición de emprendedor.

### Emprendedores nacientes

De acuerdo a las categorías del GEM, los emprendedores nacientes son aquellos que se encuentran en la etapa crítica que va del momento que deciden emprender hasta que finalmente logran iniciar un emprendimiento.

Se diferencian de los emprendedores potenciales porque han pasado de la intención a la acción, ya han adoptado alguna medida concreta para la creación de un negocio. Se diferencian de los nuevos emprendedores en que no tienen aún un negocio en marcha.

La primera de las preguntas adicionales que les formulamos apuntó a determinar cuál de las áreas funcionales que todo emprendimiento tiene que tener consideraba que le planteaba los mayores desafíos. La pregunta formulada fue la siguiente: ¿Cuál es el área que le presenta mayores desafíos en su nuevo negocio?

- Comercial
- Productiva
- Gestión de RR. HH.
- Financiera

Los resultados obtenidos a nivel global, y discriminados entre

hombres y mujeres, se detallan en la Gráfica 1. Hemos acumulado los datos de las encuestas de los años 2014 y 2015 a efectos de disminuir los errores derivados del tamaño de la muestra. En el total, las áreas que representan los mayores desafíos para los encuestados son el área comercial (33 %) y financiera (26 %), teniendo las áreas productiva (18 %) y de gestión de recursos humanos (12 %) un peso menor. Cuando analizamos separadamente hombres y mujeres los pesos relativos presentan variaciones. El área comercial pesa más en el caso de los hombres

<sup>1</sup> El Centro de Emprendimiento Deloitte del IEEM es el Equipo Nacional del GEM para Uruguay.



LOS EMPRENDEDORES NACIENTES SON AQUELLOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA ETAPA CRÍTICA QUE VA DEL MOMENTO QUE DECIDEN EMPRENDER HASTA QUE FINALMENTE LOGRAN INICIAR UN EMPRENDIMIENTO.

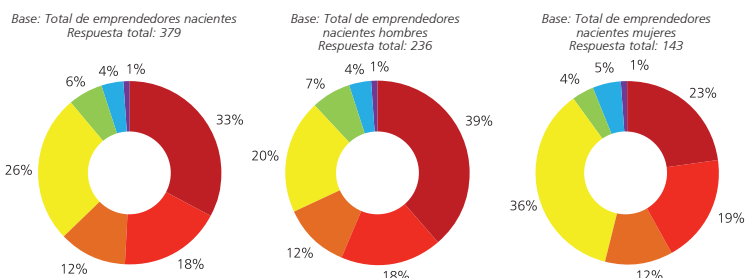
(39 %) que en de las mujeres (23 %). Por otra parte, el área financiera aumenta mucho su peso entre las mujeres (36 %) frente a los hombres (20 %). No hay diferencias significativas entre hombres y mujeres en lo que refiere a las áreas productiva y de gestión de recursos humanos.

En síntesis, la gestión comercial es la principal preocupación de los emprendedores nacientes hombres. En el caso de las emprendedoras nacientes mujeres, en cambio, la principal preocupación es en el área financiera.

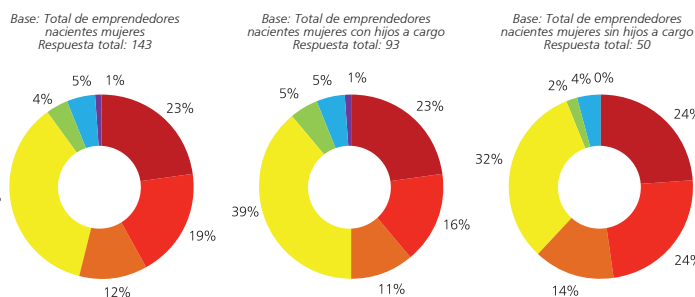
El siguiente paso fue discriminar entre emprendedoras nacientes con y sin hijos a cargo. Tal como puede observarse en la Gráfica 2, el área financiera sigue siendo la de mayor peso en ambos grupos, pero pesa más en el caso de mujeres con hijos (39 %) que sin hijos (32 %). La otra área en la que se presentan diferencias es la productiva, que pesa más en el caso de las mujeres sin hijos (24 %) que aquellas con hijos a cargo (16 %).

La siguiente pregunta está orientada a analizar los obstáculos percibidos desde otro corte, que es el del proceso de gestión. A esos efectos la pregunta formulada fue la siguiente: ¿Cuál es la

**Gráfica 1 – Emprendedores nacientes-áreas funcionales desafiantes, ¿cuál es el área que presenta mayores desafíos en su nuevo negocio? Totales, hombres y mujeres. 2014-2015**



**Gráfica 2 – ¿Cuál es la principal dificultad para emprender? Mujeres con y sin hijos a cargo. 2014-2015**



REFERENCIAS GRÁFICAS 1 y 2

■ Comercial ■ Productiva ■ Gestión RRHH ■ Financiera ■ Otra ■ No sabe ■ Ninguna  
Fuente: Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM - GEM Uruguay.

etapa del proceso empresarial que le presenta mayores desafíos en su nuevo negocio? (Las explicaciones se suministraban si el entrevistado tenía dudas respecto del concepto).

- Planificación. Prever evolución del mercado, fijar objetivos y forma de alcanzarlos.
- Organización. Definir la estructura más adecuada de su empresa.
- Integración de RR. HH. Esto incluye el reclutamiento, selección, capacitación y retención de personal.
- Dirección de RR. HH. Gestión cotidiana del personal de la empresa.

- Control. Verificar que se está actuando de acuerdo a lo planeado, preservar el patrimonio de la empresa y verificar que el desempeño del personal se ajusten a lo previsto.

Los resultados se presentan en la Gráfica 3. Los dos procesos que tienen un peso más relevante a nivel global son la planificación (37 %) y el control (19 %). Pero cuando desagregamos por género las relevancias varían. En el caso de los hombres aumenta mucho la relevancia de la integración y dirección de recursos humanos (19 %) y baja algo el

peso de la planificación (35 %). En el caso de las mujeres la planificación aumenta aún más la relevancia (41 %) pero baja mucho la importancia asignada a la integración y dirección de recursos humanos (9 %). En síntesis, la diferencia más marcada entre hombres y mujeres en cuanto a procesos de gestión radica en que la dirección y administración de personal se considera un desafío mucho mayor entre los emprendedores nacientes hombres (19 %), que entre las mujeres (9 %).

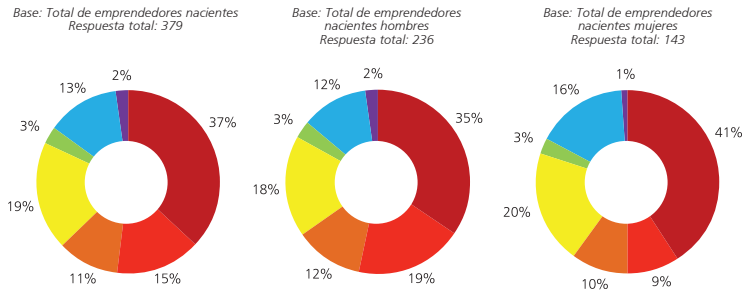
También en el caso de esta pregunta hemos diferenciado las mujeres con y sin hijos a cargo. Los resultados aparecen en la Gráfica 4. No se perciben diferencias significativas entre emprendedoras nacientes mujeres con y sin hijos a cargo.

**LA GESTIÓN COMERCIAL ES LA PRINCIPAL PREOCUPACIÓN DE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES HOMBRES. EN EL CASO DE LAS EMPRENDEDORAS NACIENTES MUJERES, EN CAMBIO, LA PRINCIPAL PREOCUPACIÓN ES EN EL ÁREA FINANCIERA.**

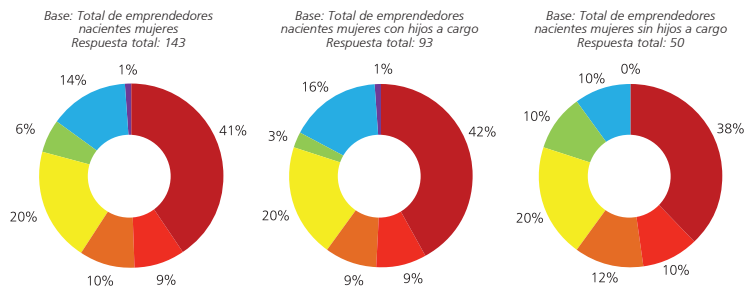
La tercera pregunta apunta a dificultades percibidas. Es la pregunta que más frontalmente cuestiona al entrevistado en materia de los obstáculos que percibe en su camino. Los resultados se presentan en la Gráfica 5. La pregunta que se formuló es la siguiente: Indique cuál de estas razones ha sido la principal dificultad a la hora de querer emprender:

- Una oportunidad de negocios suficientemente atractiva.

**Gráfica 3 – Emprendedores nacientes-etapas de la gestión desafiantes, ¿cuál es la etapa del proceso empresarial que le presenta mayores desafíos en su nuevo negocio? Totales, hombres y mujeres. 2014-2015**



**Gráfica 4 – Emprendedores nacientes-etapas de la gestión desafiantes, ¿cuál es la etapa del proceso empresarial que le presenta mayores desafíos en su nuevo negocio? Mujeres con y sin hijos a cargo. 2014-2015**



REFERENCIAS GRÁFICAS 3 y 4

- Planificación
- Dirección e integración RRHH
- Organización
- Control
- Ninguna
- Otra
- No sabe

Fuente: Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM - GEM Uruguay.

- Las capacidades técnicas que la oportunidad requiere.
- Las capacidades de gestión que un emprendimiento requiere.
- Los recursos financieros para llevarlo adelante.

A nivel global, es notorio en la Gráfica 5 el peso abrumador que los recursos financieros tienen como obstáculo (59 %). En esta etapa del proceso el emprendedor naciente ya tiene en principio una oportunidad

en vista que probablemente ha sido seleccionada —entre otros factores— por su compatibilidad con las capacidades actuales o adquiribles del propio emprendedor. Esto explicaría cómo baja el peso que se le asigna a la identificación de una oportunidad de negocios suficientemente atractiva (12 %) y a las capacidades técnicas que las oportunidades requieren (9 %). Esta visión debe ser contrastada con la experiencia que todos aquellos que están





# ESTÁS A UN PASO DE CONVERTIRTE EN UN VERDADERO LÍDER

## COMIENZO DE MAESTRÍAS Y POSTGRADOS

### MBA

Marzo: 20 de marzo  
Agosto: 31 de julio  
Senior: 4 de setiembre

### MDES

30 de marzo

### PAD

24 de julio

### SEP

7 de junio

### PDD

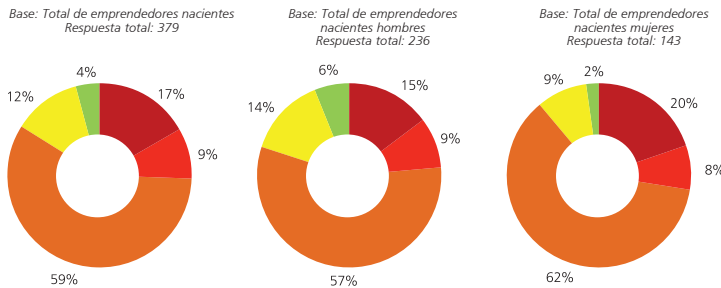
Mayo: 16 de mayo  
Julio: 12 de julio  
Setiembre: 4 de setiembre

LORD PONSONBY 2530 TEL.: 2709 7220  
info@ieem.edu.uy

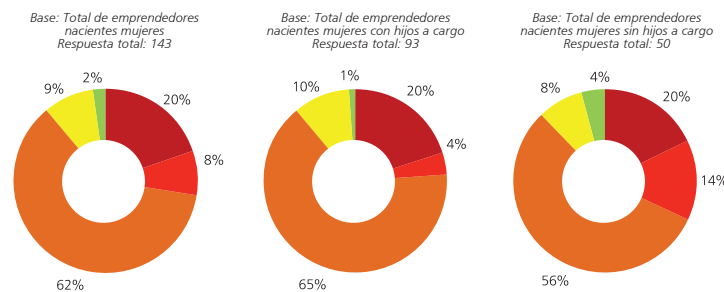




**Gráfica 5 – Emprendedores nacientes-principales dificultades percibidas, ¿cuál de estas razones ha sido la principal dificultad a la hora de querer emprender? Totales, hombres y mujeres. 2014-2015**



**Gráfica 6 – Emprendedores nacientes-principales dificultades percibidas, ¿cuál de estas razones ha sido la principal dificultad a la hora de querer emprender? Mujeres con y sin hijos a cargo**



REFERENCIAS GRÁFICAS 5 y 6

- Las capacidades de gestión que un emprendimiento requiere
- Las capacidades técnicas que la oportunidad requiere
- Los recursos financieros para llevarlo a delante
- Una oportunidad de negocios suficientemente atractiva
- No sabe

Fuente: Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM - GEM Uruguay.

involucrados en la promoción de la actividad emprendedora observan cotidianamente: ausencia de una abundancia de proyectos emprendedores en los que se hayan identificado oportunidades potentes y en aquellos casos en que sí se haya hecho, equipos emprendedores que presentan limitaciones importantes para los desafíos de gestión.

Cuando analizamos separadamente hombres y mujeres nos encontramos que las diferencias más importantes se dan en lo que respecta las capacidades de gestión (15 % para los hombres versus 20 % para las mujeres), la identificación de una oportunidad de negocios suficientemente atractiva (14 % para los hombres versus 9 % para las mujeres) y los

LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL SE CONSIDERA UN DESAFÍO MUCHO MAYOR ENTRE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES HOMBRES (19 %), QUE ENTRE LAS MUJERES (9 %).

recursos financieros requeridos para llevar adelante el emprendimiento (57 % para los hombres versus 62 % para las mujeres).

En síntesis, para las mujeres pesan relativamente más las dificultades de índole financiera y las asociadas a las capacidades de gestión requeridas mientras que los hombres perciben como una dificultad mayor el identificar una oportunidad suficientemente atractiva.

La discriminación entre emprendedoras nacientes con y sin hijos a cargo aparece en la Gráfica 6. La diferencia fundamental entre ambos grupos radica en que las mujeres sin hijos perciben las capacidades técnicas requeridas para un emprendimiento como una dificultad mucho más importantes que las mujeres con hijos a cargo (14 % versus 4 %). Las mujeres con hijos, en cambio, dan más relevancia que las sin hijos a los recursos financieros para llevar adelante un emprendimiento (65 % versus 54 %).

Sin perjuicio de estas variaciones, la estructura básica es muy similar.

TANTO LAS MUJERES CON O SIN HIJOS A CARGO CONSIDERAN QUE LAS DIFICULTADES FINANCIERAS HAN SIDO LOS OBSTÁCULOS MÁS IMPORTANTES AL MOMENTO DE EMPRENDER.

**LOS EMPRENDEDORES NACIENTES TIENEN UNA SOCIA O SOCIAS EN EL 35 % DE LOS CASOS, MIENTRAS QUE LAS EMPRENDEDORAS NACIENTES EN EL 56 %.**

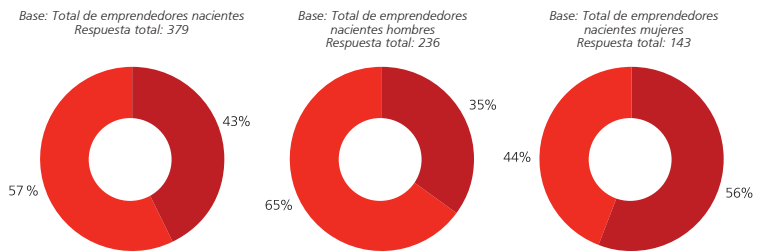
Tanto las mujeres con o sin hijos a cargo consideran que las dificultades financieras han sido los obstáculos más importantes al momento de emprender, seguido por las capacidades de gestión y en menor medida las capacidades técnicas.

La siguiente pregunta apunta a la participación de mujeres en los equipos emprendedores. Los resultados se presentan en la Gráfica 7. En el global es llamativo el porcentaje de las mujeres que son socias del emprendedor encuestado (y por lo tanto emprendedoras ellas mismas), que es mayor que el porcentaje de emprendedoras mujeres que registra el GEM. Sin embargo, cuando se discrimina por sexo nos encontramos que los emprendedores nacientes tienen una socia o socias en el 35 % de los casos, mientras que las emprendedoras nacientes en el 56 %.

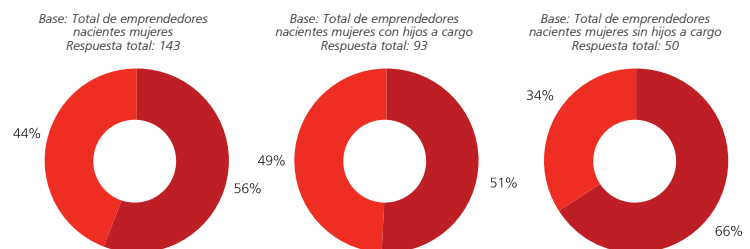
En la Gráfica 8 se analiza en qué medida el hecho de tener o no hijos a cargo afecta el comportamiento asociativo de las

**NO HAY DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS EN CUANTO A LA CAPTACIÓN DE FONDOS DE TERCEROS ENTRE LAS EMPRENDEDORAS NACIENTES, TENGAN O NO HIJOS A SU CARGO.**

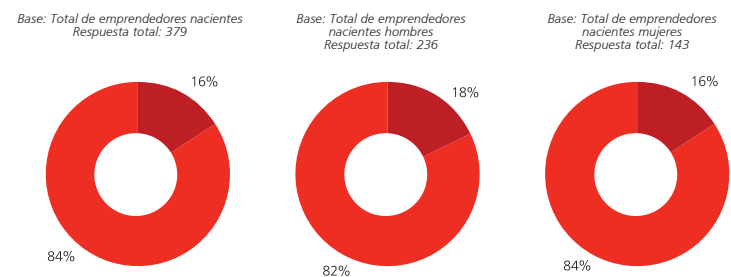
**Gráfica 7 – Emprendedores nacientes-socios mujeres, ¿tiene socios mujeres en el negocio? Totales, hombres y mujeres**



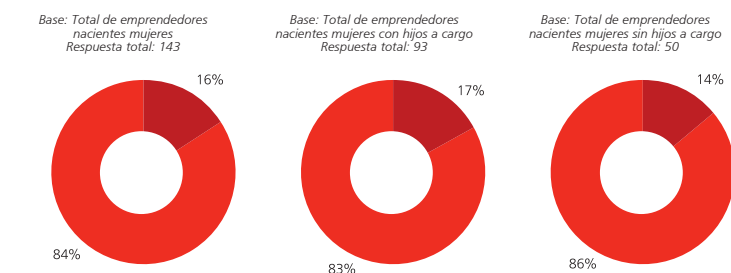
**Gráfica 8 – Emprendedores nacientes-socios mujeres, ¿tiene socios mujeres en el negocio? Mujeres con y sin hijos a cargo**



**Gráfica 9 – Emprendedores nacientes-fondos de terceros. Totales, hombres y mujeres**



**Gráfica 10 – Emprendedores nacientes-fondos de terceros. Mujeres con y sin hijos a cargo. 2014-2015**



REFERENCIAS GRÁFICAS 7, 8, 9 y 10

■ Sí ■ No

Fuente: Centro de Emprendimientos Deloitte del IEEM - GEM Uruguay.

**LAS EMPRENDEDORAS NACIENTES SON MÁS PROPENSAS A ASOCIARSE CON MUJERES QUE LOS EMPRENDEDORES NACIENTES. A SU VEZ, ENTRE LAS EMPRENDEDORAS, LAS MÁS PROPENSAS A ASOCIARSE CON MUJERES SON LAS QUE NO TIENEN HIJOS A CARGO.**

emprendedoras. Puede observarse que mientras que las emprendedoras nacientes con hijos a cargo tienen una socia mujer en el 51 % de los casos, cuando no tienen hijos a cargo la tasa sube al 66 %. Las emprendedoras nacientes sin hijos tienden a tener socias más frecuentemente que las que tienen hijos a cargo.

La última pregunta para los emprendedores nacientes está referida a la obtención de fondos. La Gráfica 9 muestra los resultados. La pregunta formulada fue la siguiente: ¿En el último año Ud. ha obtenido fondos de terceros (personas o instituciones) para iniciar o hacer crecer su negocio?

Podemos ver que más de las cuatro quintas partes de quienes manifiestan estar emprendiendo no han obtenido fondos, lo que es consistente con el hecho que consideren este el principal obstáculo. No se encuentran diferencias significativas en materia de financiamiento con fondos de terceros entre hombres y mujeres.

En la Gráfica 10 tenemos la discriminación entre emprendedoras nacientes con y sin hijos a cargo. No hay diferencias significativas en cuanto a la captación

de fondos de terceros entre las emprendedoras nacientes, tengan o no hijos a su cargo.

En síntesis, podemos decir que entre aquellos emprendedores que recién comienzan hay diferencias en cuanto las áreas de gestión que les preocupan más. Entre los hombres la principal preocupación es comercial, mientras que entre las mujeres es el área financiera. A su vez, este tema preocupa más a las mujeres con hijos que sin hijos.

Cuando el enfoque cambia de áreas a etapas del proceso empresarial (Planificación/Organización/Dirección de RR. HH./Control) encontramos que la Dirección de RR. HH. es una etapa que plantea mayores desafíos a los hombres que a las mujeres.

El tercer tipo de preguntas apunta a identificar los principales obstáculos que debieron ser superados para emprender. Los obstáculos financieros tienen un peso hegemónico. Cuando discriminamos por género las dificultades financieras siguen siendo el gran obstáculo, pero pesan más entre las mujeres que entre los hombres. En los restantes tipos de obstáculos principales las capacidades de gestión pesan más entre las mujeres y la identificación de una oportunidad suficientemente atractiva entre los hombres.

Otros aspectos relevantes es que las emprendedoras nacientes son más propensas a asociarse con mujeres que los emprendedores

nacientes. A su vez, entre las emprendedoras, las más propensas a asociarse con mujeres son las que no tienen hijos a cargo.

El último aspecto relevante en cuanto a los emprendedores nacientes es que las cuartas quintas partes de los emprendedores nacientes no han obtenido fondos de terceros (personas o instituciones) en el último año.

Respecto a los emprendedores nacientes, pues, podemos concluir que existen diferencias marcadas por género en cuanto a sus fortalezas y debilidades, lo que también se da entre las mujeres con y sin hijos. En particular, el financiamiento es un obstáculo mucho más relevante para las mujeres —especialmente aquellas con hijos a cargo— que para los hombres. En contrapartida, los desafíos de la gestión parecen menos relevantes entre las mujeres, especialmente aquellas mujeres con hijos.

