

MÁS ALLÁ DE LO EVIDENTE

**Mirar los negocios
desde quienes
los sostienen**

Un documento para pensar,
no para cerrar debates

MÁS ALLÁ DE LO EVIDENTE

**Mirar los negocios
desde quienes
los sostienen**

Un documento para pensar,
no para cerrar debates

Más allá de lo evidente

© Fundación IES, 2026
1ra edición - La Paz, Bolivia
100 págs.; 14x21 cm.

**Una publicación de
Fundación IES****Créditos****Autora**

Paola Lucero Merlo Chacon

Prólogo

Julián Vargas Talavera

Coordinación institucional**Aportes y revisión técnica**

Ignacio Trepp
Paola Salvatierra

Corrección ortotipográfica

Xavier Tapia

Desarrollo de diseño editorial

SEUDO HIPPIE

Armado, diagramación y diseño de portada

Lola Prado Cox

Impresión

Diseño Creativo

La Paz, Bolivia**2026****Cita bibliográfica**

Fundación IES. (2026). *Más allá de lo evidente*. La Paz, Bolivia.

Esto no es tan simple como parece.

*Las decisiones empresariales
no se toman en el vacío.*

*Este documento nace
de la experiencia, de la observación
y de preguntas que no siempre
tienen una sola respuesta.*

AGRADECIMIENTOS

A las empresarias y emprendedoras, por la confianza para compartir sus historias. Esta apertura fue un aprendizaje invaluable y el punto de partida de reflexiones y lecciones que nacieron del intercambio y de la experiencia compartida, y que no habrían sido posibles sin la disposición con la que me permitieron mirar de cerca la realidad de sus procesos.

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN: EL PUNTO DE QUIEBRE	13
Capítulo 1: El día que mis manuales se hicieron añicos.	15
Capítulo 2: Deja de buscar la receta: empieza a entender tu contexto.	19
PARTE I: FACTORES ESTRUCTURALES Y DE CONEXIÓN	23
Capítulo 3: Oportunidades educativas y laborales <i>(el currículum invisible)</i>	25
Capítulo 4: Capacitación y cursos de desarrollo <i>(¿buscan un consejo? empiezan por su círculo más cercano)</i>	27
Capítulo 5: Experiencia laboral previa <i>(no tener experiencia puede ser tu mayor ventaja estratégica)</i>	31
Capítulo 6: Redes de contacto <i>(conectar personas, no tarjetas de presentación)</i>	33
PARTE II: FACTORES PERSONALES Y DE ENTORNO	37
Capítulo 7: La influencia de los modelos de rol <i>(¿quién te mostró que era posible?)</i>	39
Capítulo 8: Equilibrio vida personal-laboral <i>(la negociación estratégica, no el ideal)</i>	41
Capítulo 9: Manejo del tiempo <i>(el tiempo no se planifica, se decide sobre la marcha)</i>	45
Capítulo 10: Maternidad <i>(el reorganizador de prioridades)</i>	49
Capítulo 11: La red de apoyo <i>(saber cuándo soltar y cuándo retener)</i>	53

PARTE III: FACTORES FINANCIEROS Y DE AUTONOMÍA	57
Capítulo 12: Independencia económica <i>(¿libertad o supervivencia?)</i>	59
Capítulo 13: El respaldo financiero <i>(capital inicial: mitos y realidades)</i>	61
Capítulo 14: Acceso a financiamiento <i>(creatividad y formalidad)</i>	63
PARTE IV: FACTORES PSICOLÓGICOS Y DE IDENTIFICACIÓN	67
Capítulo 15: Autoconfianza <i>(se construye, no es el don)</i>	69
Capítulo 16: Personalidad <i>(no hay un perfil emprendedor)</i>	73
Capítulo 17: Prioridades <i>(cambios en el camino)</i>	77
Capítulo 18: Las razones para emprender <i>(oportunidad, necesidad y lo que surge después)</i>	81
Capítulo 19: La visión del éxito <i>(el éxito como brújula, no como destino)</i>	85
Capítulo 20: Los roles de género tradicionales <i>(el guion heredado: seguirlo, reescribirlo, quemarlo)</i>	89
Capítulo final: Ensamblar el sistema	93

PRÓLOGO

La Fundación IES lleva más de 20 años apoyando el desarrollo de PYMEs. En ese camino, siempre hemos entendido nuestro rol como el del tramoyista: el que prepara todo entre bambalinas para que sean las y los empresarios quienes ocupen el centro del escenario. Trabajar con un foco especial en empresas lideradas por mujeres nos permitió comprender, además, que los negocios son en el fondo una herramienta al servicio de los sueños de las personas. Y que, por lo tanto, lo que llamamos “éxito empresarial” tiene un significado distinto para cada quien.

Esa convicción está en el corazón de la metodología de servicios empresariales que venimos desarrollando desde 2020 y que pusimos en práctica durante el proyecto TEA WEEB. Una metodología que pone a la persona en el centro y busca ofrecer soluciones prácticas y hechas a medida. Su nombre lo dice todo: Tú -Consultorio Empresarial.

Cuando llegó el momento de documentar las buenas prácticas y lecciones aprendidas de este proyecto, nos pareció importante ser coherentes con esa misma filosofía. Por eso, en lugar de un informe convencional, este documento parte de la experiencia personal de Paola Merlo, una de las asesoras de Tú - Consultorio Empresarial. A lo largo de sus páginas, Paola describe el recorrido que hizo durante el proyecto: sus observaciones, sus reflexiones y los patrones que fue descubriendo en el trabajo cotidiano con empresarias. El tono es personal, casi de diario, y rompe deliberadamente con lo que se espera de un “documento de buenas prácticas y lecciones aprendidas”. Esa voz —íntima y cuestionadora— es precisamente lo que permite una reflexión más honesta y más profunda.

El recorrido comienza con una advertencia: es “un documento para pensar, no para cerrar debates”. A lo largo de sus 21 capítulos construye una brújula, un modo de navegar los

desafíos de brindar servicios de desarrollo empresarial. No busca respuestas absolutas, sino invitar a hacerse mejores preguntas y a encontrar respuestas propias. Y aunque parte de la experiencia con empresas lideradas por mujeres, sus conclusiones trascienden ese universo. Paola nos propone algo más ambicioso: aprender a mirar más allá de lo evidente, y pensar los negocios no desde los manuales que pretenden explicarlos, sino desde las personas que los sostienen.

INTRODUCCIÓN

EL PUNTO DE QUIEBRE

CAPÍTULO 1.

EL DÍA QUE MIS MANUALES SE HICIERON AÑICOS

La primera vez que una empresaria me dejó sin palabras fue con un mensaje de WhatsApp enviado a las 3:17 de la mañana.

Estábamos trabajando en un sistema para llevar sus cuentas. Su necesidad era concreta: saber exactamente cuánto pagar a sus trabajadores cada día, sin perderse en papeles. Yo, con mi formación, veía más allá: ella debía tener un estado de resultados, una proyección. Le presenté el “paquete completo”.

Su respuesta llegó de madrugada. Enviaba los datos que le había pedido, sacados de entre las horas robadas al sueño. Ahí comprendí algo que ningún manual me enseñó:

para ella, el “horario de oficina” no existía. Su negocio se gestionaba en los intersticios de una vida que no se detenía:

después de cerrar la tienda, de concluir con sus otras actividades, de resolver lo doméstico. Ese mensaje no era un detalle de dedicación; era una radiografía de sus prioridades y sus límites.

Ese fue el primer crujido fuerte. El sonido de mis modelos teóricos, limpios y lógicos, chocando contra la realidad compleja, urgente y desordenada de su día a día.

Pero ese golpe no hubiera resonado tanto si no viniera de un lugar de certeza.

Yo llegaba a cada sesión de asesoramiento con la mentalidad de un técnico: diagnosticaba el problema y aplicaba la herramienta correcta de mi caja. Mi objetivo era que la realidad se ajustara a la teoría. Hablaba de flujos de caja y planes de marketing, mientras ellas

me hablaban de tiempos de entrega, de un padre enfermo o de un proveedor que no cumplía.

Un colega me lo advirtió de otra manera:

*“Lo que aprendemos son herramientas, no recetas.
Toca adaptarlas, no imponerlas”.*

Fue la primera grieta. Pero el mensaje de WhatsApp de las 3:17 a.m. fue lo que derrumbó la pared.

Esa experiencia iluminó una pregunta más grande. En mi equipo, discutíamos si era posible categorizar a estas empresas desde otro enfoque. Alguien soltó: “¿Y si hacemos una clasificación para empresas lideradas por mujeres?”

La respuesta se volvió obvia: era imposible. No se pueden clasificar empresas por el género de quien las dirige. Lo que no encaja en ninguna categoría, lo que nuestros indicadores no capturan, es la vida de la mujer que está al frente. Y todas las decisiones —las estratégicas y las cotidianas— nacen ahí, en ese territorio personal que la teoría ignora.

Sin darme cuenta, mi trabajo había consistido en eso: en forzar decisiones personales y contextuales a entrar en moldes impersonales y universales. Creía que estaba ayudando a tomar mejores decisiones, pero solo estaba enseñando a enmarcarlas en un lenguaje que el ecosistema empresarial tradicional entendiera.

Este texto es el registro de ese darme cuenta. No fue una iluminación repentina; fue un proceso lento de desaprender lo obvio. De dejar de buscar “lo que funciona” para sumergirme en el “por qué funciona para ella”. Y ese *porqué* nunca estaba en un libro de estrategia; estaba en sus historias, en lo que hacían un martes a las 10 a.m., en lo que priorizaban cuando el tiempo y el dinero escaseaba. Fue escuchando, no interrogando, que los dieciocho factores empezaron a tomar forma.

No son una teoría. Son un **patrón práctico** observado una y otra vez en la trinchera para entender el terreno desde el que una mujer dirige, negocia, arriesga y decide.

Lo que leerá aquí no es un manual para empresarias. Es una alerta para quienes —desde la consultoría, el financiamiento o las políticas— diseñamos las herramientas que se supone que deben usar. Es una invitación a cambiar la pregunta. Dejar de preguntar “¿qué necesita?” para empezar a preguntar “¿desde dónde lo necesita?”.

El verdadero trabajo de apoyo comienza cuando dejamos de ofrecer soluciones prefabricadas y nos dedicamos a entender la fábrica única de donde surge cada problema.

CAPÍTULO 2.

DEJA DE BUSCAR LA RECETA:

empieza a entender tu contexto.

Podría llenar páginas hablando de estrategias operativas y metodologías de consultoría. Hay muchas, y funcionan. Pero este texto no trata de eso. Trata de lo que sucede antes de que cualquier estrategia pueda ser aplicada. Trata del terreno invisible sobre el que se construyen todas las decisiones.

Lo que leerá aquí no surge de un estudio formal con hipótesis prediseñadas. Surge de la observación directa, del acompañamiento a decenas de emprendedoras y empresarias. No partí de categorías cerradas; las categorías emergieron solas, a fuerza de ver patrones que se repetían. Preguntas que resonaban una y otra vez. Decisiones que, en la superficie, parecían distintas, pero que en el fondo enfrentaban dilemas profundamente similares.

La lección fundamental fue esta: el conflicto central no es de estrategias, es de encuadres. Nosotros llegamos con soluciones impersonales —metodologías, fórmulas, mejores prácticas— e intentamos que contextos personales radicalmente únicos se adapten a ellas. Y nos frustramos cuando no lo logran. Este texto parte de invertir esa lógica.

Seguro tienen una idea de lo que eso significa. Hemos visto casos, leído estudios, traducido en modelos operativos. Mi objetivo no es reemplazar ese conocimiento, sino agregarle una capa de análisis que suele quedar fuera de los informes: la capa de la lógica personal.

Es probable que se pregunten: si esto trata de mujeres en los negocios, ¿hablaremos de las barreras de género? La respuesta es no. O, más precisamente, no de la manera habitual.

No es que las barreras no existan. Existen, son brutales y están documentadas. El problema es el siguiente: centrarnos únicamente

en las barreras tiene un efecto secundario peligroso: reduce a la mujer empresaria a la categoría de “víctima de un sistema”, a un “grupo vulnerable” que necesita protección. Y cuando hacemos eso, sin querer, dejamos de ver lo más importante: su agencia, su capacidad única para navegar ese sistema, y la lógica poderosa —a menudo desconcertante— que usan para tomar decisiones dentro de él.

La pregunta útil, entonces, deja de ser ¿cómo superan las barreras? La pregunta útil se convierte en: ¿cómo deciden a pesar y en medio de las barreras? ¿Qué priorizan? ¿Qué sacrifican? ¿Qué protegen a toda costa? Esa lógica de navegación es el verdadero núcleo de su capacidad empresarial.

Pero entender esa lógica requiere un cambio de perspectiva interno. Porque tendemos a mirar el mundo empresarial con los mismos lentes: clasificamos empresas por tamaño, facturación, sector. Son categorías útiles, pero completamente ciegas a lo esencial.

Durante el proyecto, intenté clasificar a las mujeres con las que trabajaba usando esas métricas tradicionales. Fue un ejercicio frustrante. ¿dónde colocaba a la artesana que factura poco pero emplea a cinco mujeres de su comunidad? ¿a la consultora que terceriza todo y tiene un margen altísimo sin “empleados formales”? ¿a la tecnóloga que escala con una app sin tener una “oficina física”?

Me di cuenta de que estaba intentando medir la realidad con una regla que ya no daba el largo. El mundo de los emprendimientos liderados por mujeres está lleno de modelos híbridos, de prioridades no financieras, de estructuras que desafían las categorías limpias de los libros de texto.

El problema no era la empresa. El problema era que estaba mirando la empresa, y debía estar mirando a la persona.

Para una emprendedora, el negocio y la persona son una sola cosa al principio. Para una empresaria consolidada, aunque la empresa tenga estructura propia, quien toma las decisiones sigue siendo una

persona con una historia, una familia, unos miedos y unos sueños que no aparecen en el balance general.

Entonces, ¿qué pesa más al decidir: la estructura de la empresa o la historia de la persona que la dirige?

La respuesta, obvia una vez formulada, es la persona. Toda decisión empresarial está impregnada de costo de oportunidad personal. Decidir crecer implica decidir a qué se renuncia: tiempo, tranquilidad, control, salud. Decidir no crecer, a menudo, es una elección estratégica para preservar algo que se considera más valioso que el margen de ganancia.

Fue al comprender esto que cambié por completo mi enfoque. Dejé de intentar clasificar a las empresas o a las mujeres en categorías. Empecé a clasificar las decisiones. A observar las elecciones concretas que tomaban y a rastrear, hacia atrás, los hilos invisibles que las habían llevado ahí.

De ese rastreo surgieron dieciocho factores. No son una lista de requisitos. Son un mapa de influencias. Los he agrupado en cuatro territorios:

1. El conocimiento y la trayectoria (lo que saben y cómo lo aprendieron).
2. La vida personal y familiar (el mundo que sostienen y qué le sostiene).
3. La estabilidad económica (el suelo financiero que pisan).
4. La persona en sí misma (su psicología, sus valores, su identidad).

Esta categorización es imperfecta, como todas. Algunos factores se solapan. Su peso varía en cada caso. Pero nos da un marco, un lugar desde donde empezar a hacer la pregunta correcta.

Porque al final, ese es el objetivo de este texto: cambiar la pregunta que hacemos.

Dejemos de preguntar: ¿qué debería hacer esta empresa? (una pregunta que asume un camino óptimo universal).

Empecemos a preguntar: ¿desde qué combinación única de estos dieciocho factores está tomando decisiones esta persona?

La respuesta a esa segunda pregunta no nos dará un plan de negocio estándar. Nos dará algo mucho más valioso: la llave para entender su lógica. Y solo desde esa comprensión, el apoyo que ofrezcamos —sea financiero, técnico o estratégico— dejará de ser un molde incómodo en el que intentar encajarla, para convertirse en una herramienta a la medida de su realidad.

En los siguientes capítulos, exploraremos esos dieciocho factores uno a uno. No como una verdad revelada, sino como una invitación a cuestionar nuestras propias certezas. A desaprender lo que creemos saber sobre “lo normal” en los negocios, para poder ver lo que realmente está sucediendo.

La próxima vez que vea una decisión empresarial que me parezca “ilógica” o “poco ambiciosa”, no la juzgaré, me preguntaré: ¿Qué factor invisible estoy dejando de ver?

PARTE I:

FACTORES ESTRUCTURALES Y DE CONEXIÓN

El conocimiento y la trayectoria
Lo que sabes y cómo lo aprendiste

CAPÍTULO 3.

OPORTUNIDADES EDUCATIVAS Y LABORALES

El currículum invisible

Comenzar por las oportunidades educativas y laborales parece lo lógico. Es el punto de partida de cualquier análisis tradicional: a mayor y “mejor” educación y trayectoria, mejores decisiones empresariales. Existe una correlación, sí. Pero confundir correlación con causalidad es el primer error.

Cuando reducimos el análisis a esta línea recta —diploma = mejor decisión—, nos volvemos ciegos. ¿Qué queda fuera de esa ecuación? Todo lo que no tiene certificado, pero que sostiene negocios reales.

En mi experiencia, una y otra vez, me encontré con emprendedoras que habían construido negocios sólidos y resilientes a pesar de no tener acceso a educación formal o a una trayectoria laboral “ideal”. La pregunta obvia es: ¿cómo?

La respuesta nunca estaba en un título. Estaba en el aprendizaje forzado por la necesidad. En la ausencia de un manual, desarrollaron un saber práctico afilado como un cuchillo. Un conocimiento construido hora a hora, en el ensayo y error del taller, en la conversación directa con el cliente, en el ajuste milimétrico del precio hasta que la venta se cerraba.

Aprendieron a leer el mercado no en gráficos, sino en miradas, en quejas, en silencios. Desarrollaron una intuición comercial que los MBA (Master of Business Administration) no enseñan. Habilidades como observar, escuchar, negociar y adaptarse dejaron de ser conceptos para convertirse en músculos que usaban a diario para sobrevivir. Su aula fue la calle. Su examen, el cierre de caja de cada día.

El mismo patrón se repite con las oportunidades laborales. La lógica

económica simple dice: ante la elección entre un empleo estable y la incertidumbre de un negocio propio, lo racional es elegir la seguridad. Y, sin embargo, muchas eligen la incertidumbre.

¿Por qué? Porque para ellas, la “estabilidad” del empleo a menudo viene con un precio oculto que no están dispuestas a pagar: la pérdida de autonomía, la incompatibilidad con los horarios de su familia, la renuncia a un sueño personal que las persigue. Su decisión no es económica en primer lugar; es existencial. Es el deseo de independencia, la necesidad de alinear el trabajo con la vida, el impulso de construir algo propio o la voluntad de crear oportunidades donde antes no las había.

El deseo de superación personal y el compromiso de aportar a su familia o comunidad no son “datos blandos” anecdóticos. Son el motor de decisiones duras y concretas. Son lo que las lleva a apostar cuando el cálculo frío aconsejaría retirarse.

Por lo tanto, la pregunta para nosotros debe cambiar. Dejemos de preguntar: ¿Qué estudios tienes? ¿Cuentas con experiencia laboral?

Empecemos a preguntar: ¿Qué has tenido que aprender para llegar hasta aquí? ¿Qué estás protegiendo o persiguiendo al elegir este camino de incertidumbre?

La educación y la experiencia laboral importan. Pero no como una lista de requisitos. Importan en la medida en que las integramos a un panorama mucho más amplio: el del aprendizaje situado y la motivación profundamente personal.

Este es el primer factor porque es el más visible y, a la vez, el más malinterpretado. Nos obsesionamos con el currículum formal y nos perdemos el **currículum invisible: esa suma de habilidades, intuiciones y razones personales que es, en última instancia, lo que realmente dirige un negocio.**

La próxima vez, buscaré las huellas de este aprendizaje invisible. Ahí es donde estará la verdadera señal de resiliencia.

CAPÍTULO 4.

CAPACITACIÓN Y CURSOS DE DESARROLLO

¿Buscan un consejo? Empiezan por su círculo más cercano

Existe un supuesto en el ecosistema de apoyo: para tomar mejores decisiones, una emprendedora necesita capacitaciones y asesoría especializada. Se parte de la idea de que todas buscan —o deberían buscar— ese conocimiento externo para “llenar un vacío” en su formación.

La realidad es más compleja y, a menudo, va en la dirección contraria.

En mi trabajo, una y otra vez, me encontré con un patrón revelador: muchas de las decisiones más críticas no se consultaban con un experto, sino con la hermana, la amiga de toda la vida, la colega que pasó por lo mismo el año pasado, o la madre que conocía cada detalle de su lucha. El consejo decisivo no llegaba en un salón de capacitaciones, sino en una llamada nocturna o en una mesa familiar.

¿Por qué? Porque en esos momentos de duda, lo que prima no es la autoridad técnica, sino la legitimidad afectiva. La pregunta no es ¿quién sabe más?, sino ¿en quién confío para que entienda mi mundo, no solo el de los negocios? Un MBA no puede competir con la credibilidad de quien ha visto llorar, celebrar y perseverar a la empresaria. En este escenario, la **experiencia compartida** vale más que cualquier certificación.

Pero hay una segunda capa, aún más desafiante: Muchas emprendedoras deciden conscientemente no dedicar tiempo a capacitaciones o cursos. No es por falta de interés, sino por una ecuación brutal de **costo de oportunidad**. **El tiempo que pasaría en un taller es tiempo que no está vendiendo, produciendo, resolviendo la crisis del día.** ¿Qué significa “formarse” cuando la urgencia es sobrevivir?

Para ellas, el aprendizaje no es una actividad separada; es parte del flujo de trabajo. Aprenden innovando sobre la marcha, probando una idea nueva o incluso abriendo otro negocio. Ajustan su estrategia al ver que un competidor las imita. De este modo, la intuición y la lectura del entorno se vuelven más relevantes que cualquier manual. Su capacitación es la reacción en tiempo real.

*Su academia es la acción.
Su capacitación, el ensayo y error en tiempo real.*

Esto no significa que la capacitación formal no tenga valor. Para muchas, es fundamental. El problema surge cuando elevamos esta vía a la categoría de “camino obligatorio” y estigmatizamos a quienes eligen otros atajos o construyen sus propias veredas. Asumimos que quienes no siguen el programa están “desaprovechando oportunidades”, cuando en realidad están siguiendo una lógica de aprendizaje distinta, pero igualmente válida y a menudo más urgente.

Por lo tanto, la pregunta para nosotros debe ser: ¿A quién acudir cuando la duda es grande? ¿Qué tipo de aprendizaje —el estructurado o el en acción— se ajusta al ritmo y a las prioridades de su negocio hoy?

El apoyo efectivo no consiste en imponer una sola vía de aprendizaje. Consiste en reconocer y validar las múltiples vías que ya están en uso: la red de confianza personal, la intuición forjada en la práctica y, cuando el tiempo y el contexto lo permiten, el conocimiento formal. A veces, el mejor “asesor” no tiene un título, sino una historia similar. Y a veces, la mejor capacitación no es un curso, sino el permiso para equivocarse y ajustar sobre la marcha.

La próxima vez que hable con una empresaria, no partiré de un vacío de conocimiento. Primero consideraré su red de confianza existente. Podría descubrir que el puente más sólido hacia ella ya está construido, solo que con materiales diferentes a los que tenía en el catálogo.

Esto tiene una consecuencia práctica inmediata para el diseño de programas:

la capacitación deja de ser un curso genérico para convertirse en la herramienta de potenciación vivencial.

En lugar de transmitir teoría, el rol del asesor o programa debe ser iluminar y estructurar el conocimiento que la emprendedora ya está generando en su día a día. Se trata de convertir su experiencia en un currículum reconocible, de darle nombre a sus intuiciones acertadas y de construir, junto a ella, métodos a partir de sus propios aciertos. El valor no está en lo nuevo que se enseña, sino en lo propio que se potencia y sistematiza.

CAPÍTULO 5.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA

No tener experiencia puede ser tu mayor ventaja estratégica

El tercer factor parece el más obvio y, por eso, el más engañoso: la experiencia laboral previa. La lógica tradicional es simple y seductora: quien ha trabajado en una empresa, especialmente en un entorno formal, “sabe cómo se hacen las cosas”. Llega al emprendimiento con herramientas listas: planificación, evaluación de riesgos, proyección a largo plazo. Parece una ventaja insuperable. Y en muchos casos, lo es.

Efectivamente, las empresarias con esta trayectoria suelen gestionar con una estructura mental del mundo corporativo. Su decisión es más calculada, su mirada, más estratégica. Toman el negocio como un sistema que se diseña. Esta es una forma válida y poderosa de decidir. Pero el error está en convertirla en la única forma correcta.

Porque, en paralelo, me encontré sistemáticamente con una realidad que desafiaba ese dogma: emprendedoras sin ninguna trayectoria laboral formal tomando decisiones igualmente acertadas, y a veces, más innovadoras y resilientes. ¿En qué se apoyaban? No en un manual de procedimientos, sino en otros tipos de experiencia.

Su aprendizaje no fue un prerrequisito, fue un subproducto de la acción. Su aula fue el contacto directo con clientes y proveedores; su examen, cada error corregido sobre la marcha; su plan de negocios, la adaptación constante al ritmo del mercado. Mientras la empresaria con experiencia previa proyectaba, la que no la tenía, probaba.

Aquí es donde los factores comienzan a conversar. Esta experiencia en tiempo real es prima hermana del “aprendizaje situado” del factor 1 (oportunidades educativas). Y la confianza para lanzarse sin un manual a menudo se nutre de esas redes informales de apoyo del factor 2 (capacitación), que validan su intuición más que cualquier teoría.

Este contraste genera la pregunta incómoda: ¿La estructura siempre aporta seguridad? o ¿Puede, en un entorno cambiante, volverse una camisa de fuerza que limita la capacidad de pivotar?

La empresaria con experiencia previa puede tender a ver el negocio como un rompecabezas que debe encajar. La que empieza desde cero, a menudo lo ve como arcilla que se moldea. La primera busca controlar el riesgo. La segunda, gestionar en la incertidumbre. Ningún enfoque es superior de manera absoluta. Su eficacia depende del contexto, del sector y, crucialmente, de la personalidad y prioridades de la mujer que decide (factores que exploraremos más adelante).

Por lo tanto, empecemos a preguntar: ¿Qué tipo de experiencia —la estructurada o la surgida de la acción— define su estilo de gestión? ¿Y cómo podemos fortalecer ese estilo en lugar de imponer lo contrario?

Para una mujer con experiencia corporativa, el apoyo podría ser ayudarla a “soltar” ciertos formalismos que ralentizan su emprendimiento. Para quien empieza desde cero, el apoyo podría ser ayudarla a **sistematizar** sin matar su agilidad, a convertir su conocimiento tácito en procesos replicables sin burocratizar.

La experiencia laboral no es un pasaporte. Es un acento en el idioma de la decisión. Algunas hablan con acento corporativo, otras con acento aprendido y desarrollado. Nuestro trabajo no es corregir el acento, sino asegurarnos de que el mensaje —la decisión de negocio— sea claro, coherente y potente en el dialecto que ellas ya dominan.

La próxima vez que escuche su historia, pondré atención a su acento. Ahí leeré si lo que necesita para florecer es apoyo, estructura o libertad.

CAPÍTULO 6:

REDES DE CONTACTO

Conectar personas, no tarjetas de presentación

Existe una regla no escrita en el manual del buen emprendimiento: hay que hacer networking (establecer redes profesionales). Asistir a eventos, unirse a asociaciones, ser visible. Se nos dice que es una inversión en el futuro, que los frutos se cosechan a largo plazo. El ecosistema organiza estos espacios asumiendo que todas quieren y pueden estar ahí.

Mi observación reveló una lógica distinta, más pragmática y menos paciente. Para muchas de las empresarias con las que trabajé — especialmente aquellas en la etapa de supervivencia y crecimiento temprano—, la decisión de asistir a un evento de redes no se toma en abstracto. Se toma con una pregunta concreta: **¿Qué obtengo de esto hoy o mañana?**

Si la respuesta no es clara y tangible —un cliente potencial inmediato, un proveedor clave, una solución a un problema que tienen ahora—, simplemente no van. No es por falta de ambición o visión. Es por una economía brutal de sus recursos: **su tiempo y energía** (factores que exploraremos en profundidad más adelante) son demasiado escasos para invertirlos en promesas vagas.

Esta es la razón principal por la que muchas dejan de asistir. No es que “no crean” en las redes. Es que el costo de oportunidad es demasiado alto. Una tarde en un cóctel es una tarde que no están vendiendo, produciendo o resolviendo la crisis que les llegó por WhatsApp. Cuando el networking deja de sentirse como una herramienta y empieza a sentirse como un trámite, lo descartan. Y en ese momento, otro factor entra en juego con fuerza: sus prioridades (factor 16). ¿Qué es más prioritario hoy: una conversación que podría derivar en algo o el pedido seguro que hay que entregar? La elección es obvia.

Esto nos lleva a una distinción crucial, que conecta con el factor 2 (capacitación): **existen dos tipos de redes**, y una es infinitamente más valiosa para ellas en esta etapa.

1. **La red de eventos (el potencial):** Espacios formales donde se habla de futuros negocios.
2. **La red de soluciones (lo concreto):** Su entorno inmediato —la familiar que le cubre la tienda, la amiga contadora que le ayuda gratis, la colega que le pasa el contacto del transportista confiable— que le resuelve problemas hoy.

La segunda red es invisible para los organizadores de eventos, pero es la que sostiene la operación diaria. Es una red basada en confianza e intercambio concreto, no en tarjetas de presentación. Y para muchas, esta red es su único networking efectivo.

Por lo tanto, el error es doble: primero, sobrevalorar el networking formal de largo plazo para quien vive en el corto plazo; y segundo, invisibilizar y no fortalecer la red concreta que ya está funcionando.

Entonces las preguntas son: “¿Qué necesitan obtener de manera tan concreta y urgente, que valga la pena que dejen de hacer lo que están haciendo para ir a un evento? y ¿Cómo podemos fortalecer la red de soluciones inmediatas que ya usan?”

Pero hay un riesgo aún mayor que la simple pérdida de tiempo: que la red formal las limite. Me refiero a esos espacios homogéneos donde, en lugar de encontrar nuevas oportunidades, lo que se refuerzan son los mismos límites, los mismos miedos y las mismas narrativas de escasez. Una emprendedora con una idea disruptiva puede salir de ahí habiendo internalizado que “eso aquí no funciona”. Una red mal elegida, o a la que se acude por obligación, no solo no suma, puede restar. Puede erosionar la confianza en su propia intuición (factor 14: autoconfianza) y encasillarla en un modelo de negocio que no es el suyo. En estos casos, alejarse no es una priorización, es un acto de preservación.

Este riesgo se agudiza en un escenario que he observado repetidamente: los grupos homogéneos. A lo largo de este tiempo, trabajando con mujeres en agrupaciones, vi cómo, cuando no hay diversidad de rubros, tamaños o perspectivas, la visión del colectivo se reduce a una sola realidad, mirada desde un solo ángulo.

Cuando nos rodeamos solo de quienes piensan igual, no estamos construyendo una red; estamos construyendo un eco.

Validamos nuestras propias ideas hasta que se convierten en certezas incuestionables. La sensación de comunidad se transforma, sin querer, en una barrera. Se pierde la posibilidad de ver otros mercados, otras formas de crecer, otras lógicas de decisión que podrían ser justo la salida que se está buscando.

La riqueza —y el verdadero potencial de una red— aparece en la fricción constructiva, no en la consonancia cómoda. Cuando en un mismo espacio conviven la artesana local, la consultora tecnológica y la productora agroindustrial, es ahí donde se empiezan a comprender lógicas ajenas y, sorprendentemente, a descubrir oportunidades inesperadas. Pero para que esto ocurra, el espacio debe estar diseñado para una participación real y bidireccional, donde el aprendizaje fluya en todas direcciones, no desde un podio hacia un auditorio pasivo.

Por eso, alejarse de una red homogénea y autorreferencial no es un acto de aislamiento. Es, muchas veces, un acto de inteligencia estratégica.

Es la búsqueda de aire fresco para una visión que se estaba asfixiando en la repetición.

El apoyo inteligente no consiste en llenar salones. Consiste en diseñar espacios de intercambio que sean, en sí mismos, una solución tangible. Un evento donde se conecte directamente con un proveedor de materia prima con descuento, o una reunión para resolver en grupo

un problema común de logística. **El networking debe ser un medio para un fin concreto, no un fin en sí mismo.**

Para la empresaria, el mensaje es liberador: No está mal si prefiere la red de su taller a la red del hotel. Lo que importa es que la red que elija le sirva, le resuelva, le sume de manera visible. Su prioridad es su brújula. Si el networking no está alineado con ella, tiene todo el derecho —y a menudo, la obligación— de priorizar otra cosa.

La próxima vez que diseñe un espacio de conexión, no lo llamaré networking. Lo llamaré mercado de soluciones. Y me aseguraré de que lo que se intercambie allí sea tan valioso y tangible como el tiempo que les pido que inviertan.

PARTE II:

FACTORES PERSONALES Y DE ENTORNO

Toda herramienta, al final,
es empuñada por una vida

Donde las decisiones se forjan

CAPÍTULO 7.

LA INFLUENCIA DE LOS MODELOS DE ROL

¿Quién te mostró que era posible?

Al adentrarnos en la vida personal de una empresaria, el primer factor que encontramos es también el más fundamental: los modelos de rol. La narrativa popular nos dice que para aspirar a algo grande, hay que admirar a alguien grande: la CEO (directora general) de una multinacional, la fundadora de un unicornio, la mujer en la portada de la revista. Se asume que el “modelo a seguir” es una figura pública de éxito, cuyo ejemplo ilumina un camino prestigioso y lejano.

La realidad que observé es más íntima y, por eso, más poderosa.

Para la mayoría de las mujeres con las que trabajé, el modelo decisivo no estaba en un podio. Estaba en la mesa de al lado. Era la tía que sacó adelante su taller contra viento y marea, la madre que administró el hogar y un pequeño negocio con una resiliencia silenciosa, la amiga que dio el paso primero y les tendió la mano después. Incluso, en muchos casos, el modelo era una versión futura de sí mismas: la mujer en la que se proyectaban dentro de cinco o diez años, con un negocio estable, cierto nivel de libertad y el respeto de su comunidad.

Estos modelos cercanos —o autoproyectados— tienen una ventaja crucial sobre los íconos distantes: son creíbles. Su éxito parece posible porque es humano, accesible y está hecho de los mismos materiales con los que ellas cuentan: esfuerzo familiar, recursos limitados, triunfos pequeños pero reales. Un ícono en TV inspira admiración; la tía emprendedora inspira acción. Uno dibuja un horizonte abstracto; el otro, un mapa con señales reconocibles.

Esto explica por qué la ausencia total de referentes puede ser tan limitante como un mal referente. Si una mujer nunca vio a otra en su familia o círculo tomar riesgos, negociar, liderar o fracasar y

levantarse, ciertas opciones ni siquiera se formulan en su mente como posibilidades. El horizonte de lo posible se dibuja con las líneas de lo visto. Sin un modelo cercano que rompa ese molde, el techo de sus aspiraciones puede quedar peligrosamente bajo.

Además de preguntar: ¿A qué mujer exitosa admira?

Empecemos a preguntar: ¿Quién, en su vida real, le mostró que algo que parecía imposible, en realidad se podía hacer? ¿Y en qué se parece (o quiere que se parezca) esa persona a la empresaria en la que ella quiere convertirse?

Nuestro rol, entonces, no es presentarles más íconos inalcanzables. Es ayudarlas a identificar y valorar los modelos que ya tienen en su radar cercano, y a construir, con realismo y coraje, la imagen de su “yo futura”. A veces, el apoyo más poderoso es decir: “Cuénteme de esa persona de su barrio que lo logró. ¿Qué hizo que usted creyera que era posible?” En esa respuesta estará la semilla de su propio estilo de liderazgo.

Un modelo de rol no es un destino prefabricado. Es un espejo. Puede reflejar a alguien cercano o puede reflejar la imagen que una misma está esculpiendo para el futuro. Nuestro trabajo no es darles un espejo nuevo, sino ayudarlas a limpiar el que ya tienen para que vean con claridad el camino que, en el fondo, ya habían empezado a intuir.

La próxima vez que quiera inspirar a un grupo de emprendedoras, no traeré a una CEO lejana. Les pediré que nombren a la mujer más luchadora que conocen en persona. Y observaré cómo la energía de la sala cambia: de la admiración distante a la identificación inmediata. Ahí es donde nace la emulación real.

CAPÍTULO 8.

EQUILIBRIO VIDA PERSONAL - LABORAL

La negociación estratégica, no el ideal

Existe un mandato cultural que pesa sobre las mujeres emprendedoras con una fuerza especial: el del equilibrio vida-trabajo. Se presenta como un ideal a alcanzar, una meta noble que demuestra que “se puede tener todo”. Se habla de él como si fuera un estado fijo, un punto de llegada donde la balanza se mantiene perfectamente nivelada entre el negocio y la vida personal.

Mi observación revela algo distinto, más honesto y menos fotogénico: para la mayoría, el equilibrio no es un estado. Es una negociación. Y no es una negociación de paz, sino de trinchera, que se libra a diario con el tiempo, la energía y la atención como monedas de cambio.

La idea de que todas buscan y valoran este “balance” de la misma manera es un espejismo. Lo que encontré fueron tres estrategias de negociación radicalmente distintas, cada una con su propia lógica:

- 1. El emprendimiento como herramienta de vida:** Para algunas, el negocio es el medio para lograr el equilibrio anhelado. Emprenden para poder recoger a sus hijos del colegio, para tener flexibilidad horaria. Su métrica de éxito no es solo financiera; es la recuperación de soberanía sobre su tiempo. Aquí, el “equilibrio” es el objetivo principal, y el negocio debe adaptarse a él.
- 2. El emprendimiento como proyecto conjunto:** Para otras, la solución es integrar, no separar. Emprenden junto a su pareja o familia, fundiendo los roles de socios, padres y cónyuges. La línea entre la empresa y el hogar se difumina deliberadamente. El “equilibrio” aquí no es una balanza de dos platos, sino un ecosistema único donde lo personal y lo

profesional se alimentan mutuamente (y a veces, se tensionan).

3. **El emprendimiento como inmersión total:** Un tercer grupo elige, de manera consciente, priorizar el negocio casi al 100%. Creen —con razón o no— que en la etapa actual, cualquier energía desviada es un lujo que no pueden permitirse. Para ellas, el “desequilibrio” es una inversión temporal y estratégica. No buscan balance; buscan impulso.

Las tres estrategias son válidas. Las tres son coherentes con los valores y el momento de vida de quien las elige. El error está en juzgar una con la vara de la otra. Criticar a la primera por “no ser lo suficientemente ambiciosa” o a la tercera por “descuidar su vida” es perder por completo el punto.

Pero hay una capa más de complejidad, estas no son identidades fijas. Son fases. Una mujer puede elegir la inmersión total durante los primeros dos años de su startup (empresa emergente), sabiendo que es una temporada de siembra intensiva. Luego, cuando el negocio da cierta estabilidad, puede cambiar deliberadamente a la estrategia de herramienta de vida para recuperar tiempo con hijos pequeños. Años después, podría evolucionar hacia un proyecto conjunto con su familia. **La negociación no es estática; se reabre con cada cambio importante en su vida:** el nacimiento de un hijo, una enfermedad familiar, la llegada de la independencia de los hijos, un nuevo sueño personal.

Porque la pregunta útil no es ¿logra el equilibrio? La pregunta útil es: ¿qué está negociando en este momento, y a favor de qué? ¿Está negociando crecimiento por presencia familiar? ¿Está negociando tiempo personal por un impulso comercial que le dará libertad a futuro? Cada decisión empresarial —crecer, mantener el tamaño, rechazar un contrato, abrir una sucursal— es, en el fondo, un movimiento en esta negociación interna.

Empecemos a ayudar a identificar: “Dadas sus prioridades actuales (factor 16), ¿qué tipo de negociación —herramienta, proyecto conjunto o inmersión— le permite sostener su negocio *y* su

bienestar de la manera que hoy considera más importante? ¿Y cómo podemos apoyar esa estrategia específica?”

Esto puede significar ayudar a la primera a sistematizar procesos para proteger su tiempo familiar. A la segunda, a definir acuerdos claros dentro de la empresa familiar para evitar resentimientos. A la tercera, a establecer hitos claros para que su “inmersión total” tenga una fecha de revisión y no se convierta en un agotamiento crónico.

*El equilibrio no es un destino al que todas deben llegar.
Es un idioma personal de prioridades, que cada una habla
con el acento de su momento vital.*

Nuestro trabajo no es enseñarles a hablar el idioma del “balance perfecto”, sino ayudarlas a traducir sus propias decisiones al lenguaje de los negocios, para que dejen de sonar como “errores” y se escuchen como lo que son: estrategias de vida brillantemente adaptadas.

La próxima vez que una empresaria me diga que rechazó una gran oportunidad para no viajar en la semana de su aniversario, no pensaré “falta de ambición”. Sino: “Ah, su estrategia de negociación actual prioriza el capital relacional sobre el financiero”. Y la ayudaré a hacer que esa decisión sea tan estratégica en el papel como lo fue en lo emocional.

CAPÍTULO 9.

MANEJO DEL TIEMPO

El tiempo no se planifica, se decide sobre la marcha

El tiempo es el recurso definitivo. Finito, irrecuperable y democrático: todos disponemos de la misma cantidad cada día. Por eso, la pregunta verdadera no es ¿cómo gestionan su tiempo?, sino ¿qué revelan sus elecciones sobre el tiempo sobre sus prioridades reales?

Existe un supuesto de que una buena empresaria es aquella con un calendario impecable, bloques de trabajo definidos y herramientas de productividad. Se asume que el “manejo del tiempo” es una habilidad técnica que se puede aprender y estandarizar.

Mi observación desafía esa estandarización. Encontré que la gestión del tiempo es, ante todo, la expresión práctica de la jerarquía personal. No es un sistema que se impone desde fuera; es un orden que emerge desde dentro, de aquello que cada mujer, en su contexto único, decide que merece o requiere sus minutos.

Vi, principalmente, dos estilos de ordenación, ninguno mejor que el otro:

1. **La gestión orgánica (el fluir):** No usan planificadores rígidos. Su agenda está “en la cabeza”, es flexible y reactiva. Cambian de tarea según lo que la vida les presenta: una llamada urgente de un cliente, una idea nueva que quieren probar, un imprevisto familiar. Su tiempo se organiza alrededor de la atención, no del reloj. Es caótico para un observador externo, pero es profundamente adaptable.
2. **La planificación formal (la estructura):** Prefieren calendarios, listas y horarios fijos. Intentan separar bloques: tiempo para el negocio, tiempo para la familia, tiempo personal. Su tiempo se organiza alrededor de la

previsión. Su desafío es la flexibilidad: cuando la realidad rompe el plan, la tensión es alta.

Ambos estilos son legítimos. Y ambos están directamente gobernados por el factor 16: las prioridades. La mujer que elige la gestión orgánica a menudo prioriza la capacidad de respuesta y la flexibilidad sobre el orden predecible. La que elige la planificación formal prioriza la sensación de control y la eficiencia premeditada.

La clave está en que esta elección no es moral. No es “mejor” ser un tipo que la otra. Es coherente (o no) con lo que esa persona valora y con el momento de su negocio y su vida. Una misma mujer puede pasar de un estilo a otro según cambien sus prioridades: puede ser orgánica en la etapa de caos inicial y volverse más estructurada cuando el negocio crece y requiere orden.

Por lo tanto, el error es ofrecer soluciones universales (un taller de planificación) sin entender la lógica de prioridades que ya está en funcionamiento.

Decirle a una “gestora orgánica” que debe usar un planner sofisticado es tan inútil como decirle a una “planificadora formal” que “debe fluir más”.

La pregunta útil cambia por completo, de cuestionarse: ¿Qué herramientas usa para gestionar su tiempo?

A: Observando cómo distribuye su tiempo ahora, ¿qué nos dice eso sobre lo que usted prioriza actualmente? ¿Y ese uso del tiempo está alineado con los resultados que desea obtener?

A veces, el apoyo más poderoso es un espejo: “He notado que dedica 70% de su semana a resolver urgencias operativas. Eso sugiere que su prioridad actual es la supervivencia del día a día. ¿Esa es la prioridad estratégica que quiere mantener, o le gustaría redistribuir ese tiempo hacia la planificación de crecimiento?”

El tiempo no se maneja. Se asigna. Y cada asignación es un voto a favor de una prioridad. Nuestro trabajo no es enseñar a votar, sino ayudar a leer la boleta electoral de su propia vida, para que sus votos —esos minutos y horas— elijan conscientemente al candidato que de verdad quieren que gane: su negocio, su familia, su salud o su sueño.

La próxima vez que revise la agenda de una empresaria, no juzgaré su eficiencia. Buscaré su coherencia. Porque la respuesta a ¿en qué gastas tu tiempo? es la declaración más honesta que existe sobre lo que realmente le importa.

CAPÍTULO 10.

MATERNIDAD

El reorganizador de prioridades

La maternidad es, quizás, el factor que más prejuicios arrastra en el mundo empresarial. Esta premisa es potente: ser madre resta tiempo, energía y foco al negocio. Se la presenta como una variable de costo, un desafío logístico a superar. Bajo esta lente solo ve limitación.

Mi observación pinta un cuadro infinitamente más rico y menos condescendiente. La maternidad no es una variable.

Es un campo de fuerza que reconfigura el universo de prioridades, riesgos y motivaciones de una mujer.

Lejos de ser solo un “desafío”, se manifiesta de al menos tres maneras radicalmente distintas, cada una con su propia lógica de decisión:

1. **La maternidad como fundadora (el motor):** Para muchas, el deseo de criar a sus hijos con presencia y flexibilidad es la razón fundacional para emprender. Rechazan la rigidez de un empleo y crean un negocio que se moldee a los ritmos familiares. Aquí, la maternidad no es un obstáculo para el negocio; es su propósito originario. El éxito se mide, en parte, por la autonomía horaria ganada.
2. **La maternidad como socia (la integración):** Otras no separan; fusionan. Incorporan a sus hijos al negocio desde pequeños, enseñándoles el oficio, delegando tareas apropiadas a su edad. El negocio se convierte en un proyecto familiar y un legado en construcción. La maternidad aquí es un activo de gestión, una forma de transmitir valores y asegurar continuidad. El riesgo se calcula pensando en la herencia, no solo en la rentabilidad.

- 3. La maternidad como catalizador de foco (la repriorización):** Para algunas, convertirse en madre actúa como un lente de aumento brutal sobre lo esencial. El tiempo se vuelve tan precioso que filtra cualquier distracción. Toman decisiones más rápidas, más valientes y a menudo más conservadoras en el riesgo financiero, porque ahora el costo de fallar tiene un nombre y un rostro. La “ineficiencia” muere; nace una eficiencia despiadada orientada a resultados concretos que aseguren estabilidad.

En los tres casos, la maternidad redefine lo que significa “éxito” y “riesgo”. El éxito puede ser facturar lo suficiente para pagar una buena escuela, no para escalar globalmente. El riesgo puede ser no contratar a alguien para mantener el control familiar, aunque eso limite el crecimiento.

Por eso, el problema es doble: primero, asumir que todas experimentan la maternidad como una restricción; y segundo, medir su desempeño con los mismos parámetros que a quienes no tienen hijos, ignorando que sus métricas de victoria pueden ser (y suelen ser) distintas.

La pregunta útil, por lo tanto, debe indagar en la lógica específica que la maternidad ha creado para cada una.

Dejemos de asumir: “ser madre le quita horas al negocio”.

Empecemos a preguntar: ¿De qué manera ha reconfigurado su maternidad la forma en que define el éxito, el riesgo y el uso de su tiempo en su negocio? ¿Su emprendimiento es un medio para su maternidad, un proyecto conjunto con ella, o ha convertido la maternidad en un nuevo criterio estratégico?

Para la que emprende por flexibilidad, ayudarla a sistematizar procesos para que esa flexibilidad no se convierta en caos. Para la que integra a su familia, asesorarla en protocolos de sucesión y roles claros. Para la que usa la maternidad como lente de foco, ayudarla a canalizar esa claridad en un plan estratégico igual de nítido.

*La maternidad no resta profesionalismo,
cambia la definición misma de lo profesional.*

Porque la complejidad de la negociación interna define el liderazgo moderno. Toda empresaria —con o sin hijos— enfrenta constantes elecciones entre esferas de su vida que compiten por su atención y recursos. La maternidad es solo uno de los muchos factores que pueden entrar en esta ecuación. La lección no es que 'la familia siempre gana', sino que el liderazgo efectivo consiste en tomar decisiones alineadas con una visión personal de éxito, asumiendo las consecuencias con claridad y sin pedir disculpas por los criterios que elige priorizar.

CAPÍTULO 11.

LA RED DE APOYO

Saber cuándo soltar y cuándo retener

Llegamos al último factor de esta segunda parte, y es el que sostiene materialmente a todos los anteriores: la red de apoyo. No hablamos de contactos profesionales (factor 5), sino del entramado personal que sostiene la vida detrás de la empresaria. La familia que cuida a los niños, la amiga que escucha en la crisis, el familiar que presta dinero sin preguntar, la persona contratada que limpia la casa o lleva la contabilidad básica.

Existe una visión romántica de este apoyo: es incondicional, siempre disponible y se activa cuando la mujer pide ayuda. La realidad es más matizada y a menudo más frágil. Esta red puede ser un multiplicador de agencia formidable, ampliando el margen para asumir riesgos y dedicar tiempo al negocio. O puede ser un recurso limitado o ausente, que convierte cada decisión en una ecuación de esfuerzo y desgaste solitario.

Pero hay una observación crucial que desafía el simple binomio con apoyo/sin apoyo: la elección de delegar (o no) es, en sí misma, un factor de personalidad y control.

Encontré dos posturas fundamentales, ambas legítimas:

1. **La estrategia de delegación:** Aquí, la red se activa como una extensión de sus capacidades. Se delegan tareas domésticas, cuidados o partes operativas del negocio para liberar tiempo y energía mental para la estrategia. El apoyo es visto como una inversión en foco. Su desafío es la curva de aprendizaje de confiar y el costo (emocional o económico) de hacerlo.
2. **La estrategia de control integral:** Para otras, conocer y manejar cada detalle —del negocio y del hogar— no es una

carga, es una ventaja. Delegar les genera más ansiedad que el trabajo extra. Esta no es una “falta de apoyo”; es una preferencia profunda por el control y la conexión directa con todos los frentes de su vida. Su red de apoyo puede existir, pero su rol es más emocional que operativo.

Ambas estrategias son, nuevamente, expresiones de prioridades (factor 16) y personalidad (factor 15). La que delega prioriza escalabilidad y eficiencia. La que controla prioriza autonomía y conocimiento total. Ninguna es mejor. La coherencia está en si la estrategia elegida le permite sostener la vida que quiere, sin colapsar.

Por lo tanto, el error está en creer que todas quieren y deben delegar, y medir su madurez empresarial por su capacidad para hacerlo. Esto estigmatiza a la mujer que elige el control integral, tachándola de “micromanager” o “desconfiada”, cuando en realidad está aplicando una lógica de gestión profundamente personal y a menudo muy efectiva para su contexto.

La pregunta útil, entonces, debe ser: ¿Qué tipo de tareas —si es que hay alguna— le traerán más alivio delegar? ¿Y qué cosas, por el contrario, siente que debe hacer personalmente para mantener la paz mental y el control que necesita?

Nuestro rol no es presionar para que externalice, sino ayudar a optimizar la estrategia que ya está usando. Para la que delega: ayudarla a sistematizar procesos para que la delegación sea efectiva y no le genere más trabajo supervisar. Para la que controla: ayudar a automatizar lo repetitivo dentro de su sistema, para que su energía de control se enfoque en lo verdaderamente decisivo.

La red de apoyo no es un deber ser. Es una posibilidad. Y la decisión de tejér-la de una forma u otra, o de prescindir de ella en ciertos ámbitos, es un acto de autoconocimiento y soberanía.

Una emprendedora sostenible no es la que tiene más manos ayudándola. Es la que ha diseñado un sistema de vida y negocio –con o sin manos externas– que puede mantener sin consumirse a sí misma en el proceso.

Nuestro trabajo es ayudarla a ver ese sistema con claridad y fortalecerlo, no a imponerle uno ajeno.

La próxima vez que conozca a una empresaria que parece hacerlo todo sola, no asumiré que está al límite. Le preguntaré cómo estructura sus días. Podría descubrir una experta en eficiencia personal, para quién delegar no sería una ayuda, sino una distracción. Su mayor red de apoyo podría ser su propio sistema.

PARTE III:

FACTORES FINANCIEROS Y DE AUTONOMÍA

Toda arquitectura de vida
se construye sobre un suelo

La realidad material que
condiciona el margen de acción

CAPÍTULO 12:

INDEPENDENCIA ECONÓMICA

¿Libertad o supervivencia?

Cuando hablamos de independencia económica en el emprendimiento, la imagen que suele surgir es la de la necesidad: la mujer que emprende porque no tiene otra opción, ya que debe llevar el pan a la mesa. Es una narrativa poderosa y real para muchas. Pero reducir toda independencia económica a este origen es cometer un error que invisibiliza la mitad más reveladora de la historia.

A lo largo de mi trabajo, identifiqué claramente dos motores distintos detrás de la búsqueda de independencia económica, cada uno con una lógica de decisión radicalmente diferente:

La independencia como cimiento (la necesidad): Aquí, el negocio es literalmente el suelo bajo los pies. Es la principal, a menudo única, fuente de ingresos para cubrir lo básico: alimento, vivienda, educación. La gestión está dominada por la urgencia y la precaución. Cada decisión se mide contra una pregunta brutal: ¿Esto pondrá en riesgo el flujo de caja que nos mantiene a flote? El crecimiento puede ser deseado, pero el riesgo es un lujo inalcanzable. La libertad que se busca aquí es, ante todo, la libertad del miedo a la indigencia.

La independencia como techo (la aspiración): Para otras, el negocio no es el suelo; es el techo que quieren construir sobre una base ya existente. Pueden tener otras fuentes de ingreso, pero emprenden para construir algo propio. La independencia que buscan no es la liberación de la necesidad, sino la conquista de la autonomía. Su pregunta no es ¿sobreviviré? sino ¿decidiré yo?. Esto les permite asumir riesgos más calculados, proyectar a largo plazo y alinear el negocio con valores y aspiraciones personales que trascienden lo económico. La libertad que se busca aquí es la de ser autora de su propia trayectoria.

Este segundo motor es el que el discurso tradicional suele omitir. Asumir que toda mujer emprende por necesidad es negarle su agencia ambiciosa y su deseo de soberanía. Y esta omisión tiene consecuencias prácticas: ofrecemos solo programas de “supervivencia empresarial” a quienes podrían estar listas para vuelos de alto rendimiento, y viceversa.

Por lo tanto, la pregunta crucial para nosotros debe ser: ¿La independencia que le da este negocio es principalmente un cimiento para su seguridad, o un techo para sus aspiraciones de autonomía? ¿Qué tipo de libertad está construyendo con sus ganancias?”

El apoyo efectivo debe ser sensible a esta diferencia. Para quien construye un cimiento, la prioridad es estabilizar y proteger el flujo de caja, con herramientas de gestión de crisis y redes de seguridad. Para quien construye un techo, la prioridad puede ser acelerar el crecimiento, acceder a redes de alto impacto o profesionalizar la estructura, para que la autonomía soñada sea plena.

La independencia económica no es un punto de partida único. Es un espectro que va desde la liberación del miedo hasta la conquista del poder. Nuestro trabajo es identificar en qué punto del espectro se encuentra para ayudarla a consolidar su posición, para que desde allí pueda mirar —y decidir— hacia dónde ir después.

La próxima vez que una empresaria me diga que su meta no es ser millonaria, sino “no tener que pedir permiso”, no subestimaré su ambición. Ha definido la independencia económica en sus términos más puros y poderosos. Está construyendo un techo de libertad, y nuestro apoyo debe ser tan sólido como el de quien construye un imperio financiero.

CAPÍTULO 13:

EL RESPALDO FINANCIERO

Capital inicial: mitos y realidades

El respaldo financiero suele imaginarse como un cheque inicial, una inyección de capital externo —de la familia, un ahorro, un inversor— que amortigua el riesgo de empezar. Es el “colchón” clásico. Y sin duda, contar con él facilita los primeros pasos, reduce la ansiedad y permite ciertos lujos, como invertir en branding o comprar equipo de mejor calidad desde el día uno.

Pero asegurar que este “colchón” externo es requisito indispensable conlleva cegarse a la realidad más común —y a menudo, más resiliente— que observé. Para una multitud de emprendedoras con las que trabajé, el respaldo financiero no fue un punto de partida, sino un punto de llegada. No lo tenían al comenzar; lo construyeron con lo que vendían.

Su modelo fue distinto: comenzaron con recursos mínimos —los ahorros de meses, un pequeño préstamo familiar— y, en lugar de verlo como un “colchón” a gastar, lo trataron como una semilla a multiplicar. Reinvertieron las primeras ganancias, luego las siguientes, en un ciclo de autofinanciamiento progresivo. Su negocio, lentamente, dejó de ser solo una fuente de ingresos para convertirse en su principal activo y su propio respaldo. El “colchón” estaba en la caja registradora, en el inventario, en la reputación ganada cliente a cliente.

Esta diferencia de origen crea dos mentalidades de gestión profundamente distintas:

La mentalidad del colchón (respaldo externo): Tiende a una planificación más holística desde el inicio, con mayor margen para la experimentación. El riesgo se mide, pero el miedo a la quiebra inmediata es menor. El peligro puede ser la desconexión con la frugalidad del mercado real.

La mentalidad del músculo (respaldo generado): Gestiona con una eficiencia creativa y despiadada. Aprende a reducir costos, a negociar con proveedores, a improvisar soluciones, porque cada peso desperdiciado es un golpe directo a su única red de seguridad: el negocio mismo. Su fortaleza es la resiliencia y el conocimiento táctico de su operación. Su debilidad puede ser la escasez crónica de tiempo para planificar a largo plazo, atrapada en la urgencia de generar flujo.

Esta mentalidad del músculo es un pozo de conocimiento invaluable. Son maestras en hacer más con menos, en iterar rápido con lo que tienen a mano. Y sin embargo, se las suele mirar con lástima “pobres, empezaron sin capital” en lugar de con admiración “impresionante, construyeron capital desde cero”.

Por lo tanto, el apoyo no debe consistir solo en ayudar a conseguir un “colchón” externo. Debe, sobre todo, reconocer y potenciar la capacidad de generar respaldo desde dentro.

Empecemos a preguntar: ¿Cuál es su tasa de reinversión? ¿Qué estrategias de eficiencia ha desarrollado que podrían enseñarse a otros? ¿Cómo podemos ayudarla a convertir su “mentalidad de músculo” en una estructura más sólida, sin que pierda su agilidad?

El respaldo financiero más poderoso no es el que se recibe, sino el que se construye. Porque el que se construye viene con un manual de instrucciones incorporado: la experiencia de haberlo levantado ladrillo a ladrillo, venta a venta. Nuestro trabajo no es regalar ladrillos a quienes ya son arquitectas de su propio castillo. Es darles las herramientas para que ese castillo resista tormentas y pueda, ahora sí, planificar la ampliación de sus torres.

La próxima vez que evalúe una empresa, no observaré solo el capital en el banco. Sino la historia de ese capital. Si fue construido desde cero con ganancias reinvertidas, me encontraré frente a una máquina de generar resiliencia. Y esa máquina, con el combustible correcto, puede llegar mucho más lejos que quien empezó con el tanque lleno, pero sin saber conducir en terreno escabroso.

CAPÍTULO 14.

ACCESO A FINANCIAMIENTO

Creatividad y formalidad

El acceso a financiamiento suele presentarse como el gran cuello de botella del emprendimiento. La narrativa es conocida: los bancos no prestan, las garantías faltan, el sistema excluye. Y si bien hay cierto grado de verdad en ello, observar de cerca a las emprendedoras revela un panorama más complejo: el financiamiento ocurre, pero a menudo por caminos que los mapas formales no registran.

Préstamos de familiares que creen en el proyecto antes que en un balance. Ahorros personales acumulados con paciencia de hormiga. Acuerdos informales con colegas basados en la palabra y la confianza. Esta “economía de la confianza” no es un plan B de segunda categoría. Es un sistema financiero paralelo, ágil y profundamente arraigado en lo social, que demuestra una creatividad y resiliencia brutales. Estas mujeres no son ajenas al riesgo; lo asumen a diario, pero en un terreno donde la garantía es su reputación, no un papel notariado.

Frente a esto, el sistema financiero formal a menudo parece un castillo con el puente levadizo alto. Sus requisitos (formalidad del negocio, planes detallados, garantías) no son irrazonables en sí mismos. El problema es más sutil y, por eso, más profundo.

Y aquí entra mi crítica constructiva, nacida de la frustración de ver el choque de ambos mundos: El sistema financiero ofrece productos (préstamos, líneas de crédito) pero lo que las emprendedoras necesitan, y rara vez reciben, es pensamiento financiero aplicado.

Es la brecha entre saber qué es una tasa de interés y comprender qué significa esa tasa para la supervivencia de su negocio. Entre escuchar que debe tener un respaldo financiero y saber cómo construir uno cuando cada peso ganado ya tiene dueño. Pero sobre todo, está la brecha entre obtener el dinero y saber qué hacer con él: ¿en qué

invertirlo para que genere más? ¿Qué retorno real se puede esperar? ¿Cuál es el riesgo de gastarlo en cubrir un hueco operativo en lugar de usarlo para crecer? En contextos como el nuestro, donde el financiamiento suele ser sinónimo de deuda (y no de inversión formal por parte de terceros), esta comprensión no es un lujo académico; es una cuestión de supervivencia financiera. Porque si el dinero no ayuda a hacer más dinero, sólo se convierte en una carga más pesada que pagar. Los bancos enseñan a navegar su formulario de solicitud, no a navegar su realidad económica.

Esto no es una falta de educación financiera genérica. Es una falta de traducción. No les falta conocimiento; les falta un puente que conecte los conceptos financieros abstractos con las decisiones concretas y arriesgadas que toman en su taller, su tienda o su campo.

Por lo tanto, el verdadero acceso no se mide por si obtuvieron un préstamo. Se mide por sí al final del proceso; tienen más poder para tomar decisiones financieras inteligentes y coherentes con su negocio, venga el dinero de un banco, de su tía o de sus propias ganancias reinvertidas.

Esto redefine por completo el rol del apoyo.

Dejemos de enfocarnos únicamente en: ¿Cómo las ayudamos a cumplir los requisitos del banco?

Pongamos la energía en:

¿Cómo las ayudamos a desarrollar un criterio financiero propio, tan sólido que puedan evaluar con confianza cualquier oferta de financiamiento —formal o informal— y decidir si les conviene, en sus términos?

El apoyo efectivo consiste en facilitar esa traducción. En crear espacios donde se analice, con sus números reales, escenarios del tipo: Si tomas este préstamo con esta tasa, ¿cuántas unidades más debes vender al mes para pagarlo sin ahogarte? ¿Tu mercado da para

eso? ¿O es mejor, por ahora, buscar un socio que aporte capital a cambio de X?

El acceso al financiamiento no es un trámite, es una competencia estratégica. Y la competencia clave no es llenar formularios, sino poder proyectar, con los pies en la tierra de su negocio, las consecuencias de pedir, invertir o reinvertir dinero.

La próxima vez que diseñe un programa de financiamiento, no empezaré por un banquero. Empezaré por una emprendedora que haya crecido con préstamos informales. Le pediré que me cuente su lógica. Y desde esa lógica vivida, construiré el puente hacia los conceptos que necesita para su próximo salto. Así enseñaré pensamiento financiero desde el único lugar que importa: su realidad.

PARTE IV:

FACTORES PSICOLÓGICOS Y DE IDENTIFICACIÓN

La persona que está al mando

Detrás de cada decisión empresarial
“racional” hay una persona completa,
con historia, miedos, sueños
y forma única de habitar el mundo

CAPÍTULO 15.

AUTOCONFIANZA

Se construye, no es el don

La autoconfianza es, quizás, el factor más citado. Se habla de ella como un rasgo: algunas personas la tienen, otras no. Se la asocia casi automáticamente con el síndrome del impostor, esa sensación de fraude que acecha a muchas profesionales. Este marco, aunque útil, corre el riesgo de patologizar la duda y de presentar la confianza como un estado estático al que hay que llegar.

Mi observación me llevó a una conclusión distinta: la autoconfianza no es un punto de partida. Es un destino al que se llega caminando. Y el camino no es la terapia positiva, sino la acción repetida y la evidencia concreta.

Sí, muchas emprendedoras inician su camino con dudas, con esa voz que pregunta ¿quién soy yo para hacer esto?. Pero la clave está en lo que sucede después de esa pregunta. La que da el primer paso a pesar del miedo, y luego resuelve su primer problema, cierra su primera venta, supera su primera crisis, no está ganando confianza de manera abstracta. Está acumulando pruebas. Cada pequeño éxito es un dato en su contra que debilita a la voz de la duda.

*La autoconfianza, así, se construye ladrillo a ladrillo,
con el cemento de la experiencia.*

Este proceso de construcción tiene dos motores de ignición poderosos que observé una y otra vez:

El motor de la pasión (el imán): La fascinación por su producto, su oficio o su mercado es un combustible que quema dudas. Cuando conocen su sector a fondo, cuando viven su negocio, la toma de decisiones deja de ser un salto al vacío y se convierte en un movimiento

informado dentro de un territorio conocido. La confianza aquí nace de la maestría.

El motor del costo de la inacción (el empujón): Para muchas, el impulso decisivo no fue la certeza de que ganarían, sino el terror claro de lo que perderían si no lo intentaban. La oportunidad de escapar de un trabajo tóxico, de generar los recursos para la educación de sus hijos, de demostrarse a sí mismas que podían. Aquí, la confianza nace de la necesidad de evitar un dolor futuro mayor que el miedo presente.

Ambos motores son válidos. Y ambos conducen al mismo lugar: a la acción. Y es la acción —no la introspección— la que forja el músculo de la confianza.

Por lo tanto, el error puede ser actuar como si la confianza solo se construyera desde adentro hacia afuera (con terapia o coaching) o desde afuera hacia adentro (con discursos motivacionales). Ambas pueden ayudar, pero el circuito más potente que observé es un bucle: la acción genera evidencia, la evidencia fortalece la autopercepción, y una autopercepción más fuerte permite acciones más audaces. Centrarse solo en lo psicológico sin crear oportunidades para la acción es como querer fortalecer un músculo solo pensando en él.

La pregunta útil, entonces, debe pasar de lo psicológico a lo práctico: ¿Qué pequeña acción podría tomar esta semana que, al completarla, le daría una prueba concreta de su capacidad? ¿Qué decisión ha estado posponiendo por miedo, cuyo resultado (bueno o malo) le daría información valiosa para el siguiente paso?

Nuestro rol es diseñar entornos de baja presión donde la acción sea posible y el “fracaso” sea redefinido como aprendizaje, sin descartar que, para algunas, el acompañamiento psicológico profesional sea el recurso que les permita dar ese primer paso. La clave es no usar la introspección como una parálisis, sino como una preparación para la acción.

La autoconfianza no es la luz que ilumina el camino antes de empezar. Es la linterna que se enciende mientras se camina, alimentada

por la batería de cada paso dado y de cada obstáculo sorteado. Nuestro trabajo no es alumbrar el camino desde lejos. Es caminar a su lado el primer tramo a oscuras, hasta que su propia linterna —su experiencia— tome suficiente carga para iluminar el resto del viaje por sí misma.

La próxima vez que una emprendedora me diga “no me siento capaz”, no le daré un discurso. Le preguntaré: ¿Qué es lo más pequeño que sí te sientes capaz de hacer hoy para acercarte a tu meta? Y luego trataré de crear el espacio para que lo haga. Esa acción, por diminuta que sea, será el primer ladrillo de su confianza. Y los ladrillos, con el tiempo, construyen fortalezas.

CAPÍTULO 16:

PERSONALIDAD

No hay un perfil emprendedor

La personalidad es el factor más tentador para hacer generalizaciones y el más traicionero para hacerlo bien. Existe un arquetipo cultural del “temperamento emprendedor”: extrovertido, arriesgado, carismático, incansable, un vendedor nato. Es el modelo que llena las portadas de las revistas y los discursos de motivación. Y es, en gran medida, un espejismo peligroso.

A lo largo de mi trabajo, conocí a mujeres exitosas que eran ese arquetipo. Pero conocí a muchas más que no lo eran en absoluto. La introvertida meticulosa que construyó un imperio de e-commerce desde la profundidad de su análisis de datos. La mujer tranquila y prudente cuya aversión al riesgo la llevó a crecer lento, sólido e imparable. La creativa caótica cuya falta de estructura se compensaba con una intuición de mercado brillante.

La lección fue clara:

No existe la personalidad emprendedora. Existen personalidades que emprenden, cada una con un conjunto único de fortalezas y puntos ciegos.

El error no está en ser introvertida o cautelosa; el error está en intentar actuar como una extrovertida audaz cuando no lo eres, o en despreciar la prudencia como una debilidad.

Este factor es, por tanto, un llamado a la autenticidad estratégica. La pregunta útil no es ¿tengo la personalidad correcta?, sino “¿cómo puedo usar mi personalidad —con sus rasgos actuales— para tomar mejores decisiones y construir un negocio que funcione para mí?”.

Algunos ejemplos de este ajuste:

- La introvertida puede delegar o sistematizar el networking que la agota, y enfocar su energía en la profundidad de su producto o su estrategia digital.
- La impulsiva puede implementar sistemas de “enfriamiento” para las decisiones grandes (consultar con su red de confianza, dormir sobre ello) sin apagar su valiosa chispa de acción.
- La meticulosa (y lenta) puede asociarse con alguien más ágil para la ejecución, asegurando que su rigor sea un activo de calidad, no un cuello de botella.

Esto nos lleva a un segundo punto crucial: la personalidad no es una prisión de por vida. Es dinámica. La experiencia de liderar un negocio la moldea. La mujer tímida que debe negociar con proveedores semana a semana desarrolla una capa de asertividad. La mujer desorganizada que quiebra una vez, por su propio caos, aprende a apreciar (y construye) sistemas. Emprender no revela su personalidad; en parte, la reescribe.

Dejemos de promover: “Debe ser más extrovertida, más arriesgada, más...”

Empecemos a ayudar a descubrir: “Dados sus rasgos naturales, ¿qué estilo de gestión (estructurado, orgánico, colaborativo, solitario) la haría sentir más en su elemento? ¿Y cuáles son los puntos ciegos típicos de ese estilo, para que podamos construir salvaguardas?”

Nuestro rol es de traductor y potenciador. Ayudar a una mujer a traducir sus rasgos personales en ventajas comerciales (“su meticulosidad es un superpoder para el control de calidad”) y a compensar sus desventajas naturales con herramientas o alianzas (“si la planificación la agobia, probemos con sprints cortos de acción”).

La personalidad no determina si puedes emprender. Determina cómo emprenderás. Y el éxito no llega para quienes se ajustan a un

molde externo, sino para quienes diseñan un modelo de negocio que se ajuste a su molde interno, aprovechando sus fortalezas y gestionando sus debilidades con honestidad e inteligencia.

La próxima vez que hable con una emprendedora, no buscaré al arquetipo. Sino la coherencia. Una mujer callada con un negocio online impecable y una estrategia de contenidos brillante no es “poco carismática”. Es una introvertida que está ganando el juego en su propio campo, usando su personalidad como arma secreta.

CAPÍTULO 17:

PRIORIDADES

Cambios en el camino

Si tuviera que elegir un factor que actúe como el director de orquesta de todos los demás, sería este: las prioridades. No son un factor más en la lista; son el criterio de selección que decide qué otro factor pesa más en un momento dado. La red de apoyo (factor 11) será activada o no, según la prioridad. El riesgo financiero (factor 14) será asumido o evitado, según la prioridad. El equilibrio (factor 8) será negociado de una u otra forma, según la prioridad.

Existe la tentación de ver las prioridades como algo estático y jerárquico, casi como una pirámide de Maslow personal: primero la familia, luego el negocio, luego el ocio. La realidad que observé es fluida, contextual y a menudo contradictoria. Las prioridades no son un mandato moral; son una fotografía del momento emocional y vital de una mujer. Y esa foto cambia con la luz, el ángulo y el clima.

Vi tres modos prioritarios principales, cada uno generando un tipo distinto de empresa:

El modo negocio-céntrico: Aquí, el emprendimiento es el proyecto estrella. Las decisiones se toman para maximizar su crecimiento, su impacto o su legado. Se asumen riesgos, se delega lo personal, se invierte tiempo masivo. Esta prioridad puede nacer de una ambición feroz, de una necesidad económica urgente o del deseo de probarse algo a sí misma.

El modo vida-céntrico: Aquí, el negocio es un instrumento al servicio de una vida deseada. Se emprende para tener flexibilidad horaria, para no viajar, para poder cuidar a un familiar, para tener un ingreso que no devore la paz mental. Las decisiones son conservadoras en cuanto al riesgo, pero radicales en la protección del tiempo y la energía personal. El éxito se mide en tranquilidad, no en facturación.

El modo híbrido en oscilación: El más común. La prioridad oscila semana a semana, a veces día a día. Un lunes se prioriza cerrar un negocio con un cliente crucial; un miércoles se prioriza ir al acto escolar del hijo. La gestión no es lineal, es pulsátil. Este modo exige una flexibilidad mental extrema y una capacidad para cambiar el chip constantemente.

El punto crucial es que ninguno de estos modos es permanente. Una mujer puede operar en modo negocio-céntrico durante los primeros 5 años y luego, tras convertirse en madre, cambiar deliberadamente al modo vida-céntrico. O puede oscilar durante una década hasta que los hijos crecen y vuelve a centrarse en el negocio. Estas transiciones no son fracasos ni falta de compromiso. Son la evidencia de una vida que se vive plenamente.

Por eso, juzgar una decisión empresarial (rechazar una expansión, no contratar, crecer lento) sin conocer la prioridad del momento es como criticar a un corredor por frenar... sin saber que está llegando a una curva cerrada. La decisión no es mala; es perfecta para la prioridad que estaba guiando el volante.

El llamado a la acción aquí es de humildad y contextualización.

Dejemos de evaluar con criterios universales: “una empresa saludable debe crecer al X% anual.”

Empecemos a contextualizar con una pregunta clave: “dada la prioridad central que tiene hoy para usted (crecer el negocio, sostener su familia, recuperar su salud), ¿esta decisión acerca o aleja ese objetivo? ¿O responde a una prioridad vieja que ya no es la de hoy?”

Nuestro apoyo debe ayudar a hacer consciente esta brújula y a navegar sus cambios. Podemos ser útiles en dos momentos:

En la coherencia: Ayudando a alinear las decisiones operativas con la prioridad declarada (ej: si su prioridad es flexibilidad, ¿su modelo de negocio la permite?).

En la transición: Acompañando el cambio de una prioridad a otra, ayudando a reestructurar el negocio para el nuevo modo (ej: de crecimiento agresivo a estilo de vida sostenible).

Las prioridades no son lo que decimos que es importante. Son lo que nuestro tiempo, nuestra energía y nuestras decisiones demuestran que es importante, hoy. Y como la vida es un río, esas demostraciones cambian. Un negocio resiliente no es el que ignora este río, sino el que sabe navegar sus corrientes, a veces a favor, a veces en contra, pero siempre con la claridad de saber hacia qué orilla quiere llegar en esta etapa del viaje.

La próxima vez que una empresaria me parezca “indecisa” o “poco ambiciosa”, no la juzgaré. Me preguntaré: ¿Qué orilla está intentando alcanzar en este momento de su vida? Es posible que su negocio no esté yendo lento, sino que esté navegando con una precisión perfecta hacia un destino que, simplemente no veo desde la perspectiva del “crecimiento a toda costa”.

CAPÍTULO 18:

LAS RAZONES PARA EMPRENDER

Oportunidad, necesidad y lo que surge después

En la teoría clásica del emprendimiento, las razones para empezar se dividen en dos categorías nítidas y a menudo jerarquizadas: la oportunidad (lo noble, lo visionario, lo estratégico) y la necesidad (lo forzado, lo reactivo, lo de supervivencia). Se asume, tácitamente, que emprender por oportunidad es mejor, más puro, más prometedor.

Observar cientos de trayectorias me enseñó que esta distinción, aunque útil al inicio, se desdibuja y pierde relevancia con una velocidad sorprendente.

Lo que define el rumbo y la resiliencia de un negocio no es de dónde viene, sino hacia dónde va y con qué herramientas emocionales y prácticas avanza.

Efectivamente, al inicio se ven los dos perfiles:

La emprendedora por oportunidad: Identifica un hueco en el mercado, una tecnología nueva, una pasión monetizable. Arranca con un plan, cierta holgura y la emoción del descubrimiento.

La emprendedora por necesidad: Necesita ingresos ya. Es una respuesta a un despido, una separación, una urgencia económica. Arranca con presión, pocos recursos y el motor del miedo a la indigencia.

Pero aquí sucede la magia (y la razón por la que este factor es dinámico): El viaje transforma el origen.

La que empezó por oportunidad puede, en dos años, encontrarse con que su negocio se ha convertido en una necesidad: contrata gente, tiene préstamos, su estilo de vida depende de ello. La presión cambia.

La que empezó por necesidad puede, al mismo tiempo, descubrir que su negocio abre oportunidades insospechadas: un nuevo mercado, una habilidad que no sabía que tenía, la posibilidad de emplear a otras. La visión se expande.

Al final, la mayoría de los negocios sostenibles son un híbrido: están sostenidos por la necesidad de mantener lo construido (empleados, clientes, prestigio) y guiados por la oportunidad de crecer hacia algo nuevo. El origen se vuelve una anécdota histórica, no una profecía.

Por lo tanto, el problema es sobrevalorar el punto de partida y subestimar el viaje. Preguntar ¿empezó por oportunidad o necesidad? en una evaluación tiene un valor limitado. La pregunta verdaderamente reveladora es otra.

Dejemos de clasificar y jerarquizar según el origen: “Ah, empezó por necesidad; será un negocio de subsistencia.”

Empecemos a evaluar la tracción y la mentalidad actual: Más allá de por qué empezó, ¿su negocio hoy la mueve principalmente por el miedo a perder (necesidad) o por la emoción de ganar algo nuevo (oportunidad)? ¿Y cómo está gestionando esa fuerza motriz?

Porque la necesidad gestionada con miedo paraliza. Pero la necesidad gestionada con responsabilidad crea una disciplina férrea. La oportunidad gestionada con puro entusiasmo puede quemar capital. Pero la oportunidad gestionada con rigor se vuelve innovación.

Nuestro apoyo debe ayudar a trascender el origen. Para quien empezó por necesidad: ayudarla a ver las oportunidades que su negocio ya contiene y a perseguirlas con estrategia, no solo con esfuerzo. Para quien empezó por oportunidad: ayudarla a institucionalizar la disciplina y la resiliencia propias de quien sabe que no puede fallar.

La razón para emprender no es un destino. Es un combustible inicial. Algunas arrancan con gasolina premium (oportunidad + recursos). Otras arrancan empujando en una cuesta (necesidad + urgencia). Pero lo que determina qué tan lejos llegan no es el combustible

inicial, sino la pericia de la conductora, el mantenimiento del vehículo y la capacidad de repostar con lo que encuentra en el camino. Nuestro trabajo no es juzgar el combustible con el que arrancaron, sino darles el mapa, la herramienta y a veces el mecánico, para que el viaje sea largo y valioso, sin importar en qué estación de servicio comenzaron.

La próxima vez que conozca a una empresaria, no le preguntaré por qué empezó. Sino: ¿Qué es lo que hoy la hace levantarse a trabajar en su negocio: el temor de que algo se caiga, o la curiosidad de qué más podría construir? La respuesta me dirá mucho más sobre la salud de su emprendimiento que su historia de origen.

CAPÍTULO 19.

LA VISIÓN DEL ÉXITO

El éxito como brújula, no como destino

Llegamos a un factor que podría considerarse la conclusión de todo el sistema: la visión del éxito. Es la pregunta final: ¿Todo este esfuerzo, para qué? Mientras los manuales de negocio responden con indicadores universales —crecimiento, rentabilidad, cuota de mercado—, la realidad humana ofrece un catálogo infinitamente más rico y personal de respuestas.

A lo largo de este trabajo, confirmé una y otra vez que:

no existe el éxito. Existen los éxitos.

Para una mujer, el éxito puede ser facturar un millón al año. Para otra, es poder trabajar desde la playa durante cuatro meses. Para una más, es emplear a cinco mujeres de su comunidad. Para otra, es simplemente no tener jefe. Para otra, es que su hija diga “quiero ser como mamá”. Cada una de estas visiones es legítima, coherente y, lo más importante, es el combustible que mantiene el motor en marcha.

Este factor actúa como el filtro definitivo a través del cual pasan todas las demás decisiones. La misma oferta de financiamiento (factor 14) será aceptada o rechazada según si acerca o aleja a esa visión personal de éxito. El mismo equilibrio vida-trabajo (factor 8) se negociará de una forma u otra para proteger ese norte.

Pero hay una capa aún más profunda: esta visión no es estática. Es dinámica y evolutiva. Lo que una mujer considera éxito a los 25 —quizás conquistar un mercado— puede transformarse radicalmente a los 40 —quizás consolidar un legado familiar— o a los 55 —lograr la libertad para viajar y asesorar. Estos cambios no son traiciones a un sueño juvenil. Son la evidencia de una persona que crece, aprende y

redefine lo que le da significado. El éxito de ayer era la semilla; el éxito de hoy es el árbol que creció de ella, y mañana serán los frutos que da.

Por lo tanto, el pecado capital del ecosistema de apoyo es imponer una visión ajena de éxito y medir a todas con la misma vara. Decirle a la que busca un “negocio de estilo de vida” que “debe escalar”, o a la que quiere impacto social que “su métrica debe ser el ROI (retorno de inversión)”, es violentar su coherencia interna y desmotivarla en lo más profundo.

La pregunta útil, entonces, debe ser de exploración respetuosa, no de imposición.

Dejemos de imponer: “Para ser exitosa, su negocio debe crecer X% y exportar.”

Empecemos a descubrir y validar ¿qué haría que dentro de cinco años usted para mirar su negocio y decir con certeza: “valió la pena, lo logré”

Nuestro rol es ayudar a clarificar esa visión personal y luego, a construir un puente estratégico hacia ella. Si su éxito es la libertad geográfica, el plan de negocio debe priorizar la digitalización y la delegación. Si su éxito es el legado familiar, la estrategia debe incluir un plan de sucesión y la profesionalización de procesos. Si su éxito es el impacto social, las métricas deben medir ese impacto, no solo la ganancia.

La visión del éxito no es la meta en un mapa prestado. Es la brújula interna que cada una calibra con sus propios valores, heridas, sueños y aprendizajes.

Un negocio sostenible no es el que alcanza un hito externo, sino el que avanza, día a día, en la dirección que esa brújula marca. A veces esa dirección es el crecimiento vertical; a veces, es la profundización de raíces; a veces, es simplemente mantenerse a flote en un mar tormentoso para poder navegar otro día.

La próxima vez que me sienta a planificar con una empresaria, no abriré el libro de los KPIs (medida cuantificable que evalúa la eficacia de una empresa) estándar. Preguntaré: "Dígame, ¿en un día perfecto dentro de diez años, qué está haciendo, con quién y cómo se siente?" La respuesta me dará la única métrica que de verdad importa, la de su satisfacción vital. Y su trabajo, entonces, será ayudarla a convertir ese día perfecto en un plan de negocio posible.

CAPÍTULO 20.

LOS ROLES DE GÉNERO TRADICIONALES

El guion heredado: seguirlo, reescribirlo, quemarlo

Llegamos al último de los dieciocho factores, y es quizás el más complejo de analizar sin caer en simplificaciones. No es una “barrera” más en una lista. Es algo más profundo y omnipresente: el campo de fuerza cultural creado por siglos de expectativas sobre lo que una mujer “debe” ser, hacer y emprender. Es el guion heredado que dice qué negocios son “femeninos”, qué liderazgo es “adecuado” y qué ambición es “admisible”.

Hablar de esto es incómodo, porque nos obliga a cuestionar lo que damos por sentado, lo que hemos normalizado. Y es por eso que debe estar aquí, al final, porque entenderlo es entender el aire cultural en el que respiran todas las decisiones anteriores.

Mi observación, sin embargo, no revela un panorama de víctimas pasivas atrapadas en este guion. Revela un espectro de respuestas estratégicas ante ese campo de fuerza. Distingo, principalmente, tres tipos de navegación:

La navegación por afinidad (el guion seguido): Algunas mujeres emprenden en sectores tradicionalmente “femeninos” (moda, belleza, cuidado, educación). Esto no es necesariamente una imposición; puede ser una elección genuina desde la afinidad y el conocimiento. El rol tradicional aquí no es una cárcel, sino un punto de partida familiar desde el cual innovar. El riesgo es internalizar el techo de cristal asociado a ese sector “esto no puede crecer mucho”.

La navegación por reconfiguración (el guion reescrito): Otras eligen reconfigurar territorios tradicionalmente masculinos (tecnología, construcción, logística, ingeniería). Aquí, el rol tradicional es un obstáculo a superar en cada reunión, cada negociación, cada mirada de extrañeza. Estas mujeres no solo gestionan un negocio; gestionan

diariamente las expectativas sesgadas de proveedores, clientes y colegas. Su éxito es doble: el de su empresa y el de redefinir lo “natural”.

La navegación por transcendencia (el guion quemado): Un tercer grupo opera desde una educación familiar o una convicción personal que desactivó el guion desde el inicio. Sus padres las alentaron a ser lo que quisieran, sin etiquetas de género. O ellas mismas, por reflexión o rebeldía, decidieron ignorar el “deber ser”. Para ellas, el campo de fuerza existe, pero lo perciben como un ruido de fondo, no como una fuerza que las desvía. Su desafío es la incomprensión de un mundo que aún opera con el guion que ellas han descartado.

Lo crucial es que estas tres navegaciones coexisten, y una misma mujer puede transitar entre ellas en diferentes momentos o ámbitos de su vida. Y no determinan su destino. He visto mujeres en sectores “femeninos” construir imperios (trascendiendo el techo), y mujeres en sectores “masculinos” que replican dentro de sus empresas las dinámicas patriarcales (siguiendo un guion distinto, pero guion al fin).

Por lo tanto, la pregunta útil no es ¿está limitada por los roles de género? (una pregunta que asume pasividad).

La pregunta es: ¿De qué manera está navegando usted el campo de fuerza de los roles tradicionales en su sector y su vida? ¿Lo está usando como plataforma, luchando contra él o construyendo su isla aparte? ¿Y cómo afecta esa navegación diaria a su energía y sus decisiones?

El apoyo efectivo debe ser consciente de este campo de fuerza y astuto. Para la que reconfigura, el apoyo puede ser redes que ya abrieron brecha en ese sector. Para la que opera en un sector tradicional, el apoyo puede ser ayudarla a ver oportunidades de escalabilidad e innovación que rompan el molde interno. Para la que trasciende, el apoyo puede ser validación y conexión con otros ecosistemas igualmente avanzados.

Los roles de género tradicionales no son una pared. Son una corriente. Algunas deciden nadar a favor (confort, pero quizá límites). Otras deciden nadar en contra (impacto, pero con gran desgaste). Otras aprenden a navegar en bote, usando motores que les permiten elegir su rumbo. Ninguna opción es inherentemente mejor. La coherencia está en saber en qué corriente estás y elegir la embarcación y la estrategia que te permita llegar a tu puerto deseado, no al que la corriente te lleva.

Este factor cierra el círculo porque nos devuelve, una última vez, a la idea central: la singularidad. Ni siquiera algo tan aparentemente universal como los roles de género se vive y se gestiona de la misma manera. Y reconocer esa diversidad de navegaciones es el último paso para dejar de juzgar desde fuera y empezar a comprender desde dentro la asombrosa lógica de cada decisión.

La próxima vez que vea a una mujer en un sector inesperado o en uno tradicional, no asumiré que es una víctima o una pionera, me preguntaré: ¿qué tipo de navegante es? Y le daré el apoyo específico para ese tipo de viaje. Porque el mar de las expectativas sociales es ancho y profundo, y cada una merece la brújula y el timón adecuados para cruzar a su manera.

CAPÍTULO FINAL:

ENSAMBLAR EL SISTEMA

El recorrido por estos dieciocho factores podría dar la impresión de un inventario, de una lista de piezas sueltas. Pero la verdadera comprensión —la que cambia la mirada— no está en los factores aislados, sino en su orquestación única y cambiante en la vida de cada mujer.

Pensar en una empresaria como la suma de sus factores es un error. Ella es su combinación dinámica. La maternidad (factor 10) pesa de una manera si su red de apoyo (factor 11) es sólida, y de otra manera radicalmente distinta si no lo es. La autoconfianza (factor 15) se construye sobre un terreno diferente si viene de la necesidad (factor 18) o de la oportunidad, y se expresa de un modo único según su personalidad (factor 16). Dos mujeres pueden tener la misma prioridad (factor 17), pero si su suelo financiero (factores 12-14) es distinto, tomarán decisiones opuestas frente a un mismo escenario.

Esta combinatoria infinita es la razón última por la que no existe el perfil de la mujer emprendedora. Existe un ecosistema de perfiles. Nuestro error ha sido buscar un arquetipo, una receta, cuando la realidad nos mostraba, todo el tiempo, un universo. Entender esto es liberador: deja de tratar de diagnosticar qué le “falta” a una persona, para observar cómo se configura su lógica particular de decisión.

Pero un marco que solo describe, sin guiar la acción, se queda a medio camino. Mi convicción, forjada en la práctica, es que el discurso debe traducirse en hacer. De la observación atenta de esta complejidad, surgen buenas prácticas para una nueva forma de ver la situación — más humilde, más contextual y más efectiva— para quienes apoyamos desde la consultoría, el financiamiento o las políticas.

No son un manual rígido. Son dieciséis lentes para la acción, nacidos directamente de los dieciocho factores.

1. Partir de la realidad operativa, no de modelos ideales.

Olvide el “deber ser”. Su primer insumo debe ser el “es” de su día a día. El diagnóstico comienza en la trinchera, no en el canvas (factores 9, 11).

2. Analizar decisiones, no etiquetar personas.

Deje de buscar “emprendedoras con potencial”. Busque la coherencia detrás de cada elección. Toda decisión es un nudo donde confluyen historia, recursos y prioridades (factores 16, 17, 19).

3. Reconocer el costo de oportunidad como el eje real.

La pregunta más reveladora es: “Al elegir esto, ¿a qué está renunciando?”. Entender ese sacrificio es entender su jerarquía de valores (factores 8, 16).

4. Valorar el aprendizaje práctico y el formal por igual.

El currículum invisible forjado en la urgencia (factor 1) y la mentoría de la experiencia compartida (factor 4) son credenciales de una resiliencia que no se otorga en un diploma.

5. No asumir que la capacitación y las redes funcionan igual para todas.

Su taller es, para ella, tiempo robado a la supervivencia. Ofrezca formatos que respeten su economía de guerra: microcontenidos, asesorías on demand (por encargo), soluciones, no solo teorías (factores 2, 9).

6. Integrar vida personal y negocio en el análisis.

Su empresa no flota en el vacío. Está anclada en un hogar, una familia, un cuerpo (factores 7-11). Ignorar esto genera diagnósticos ciegos.

7. Evitar juicios normativos sobre crecimiento y éxito.

“Más grande” no es sinónimo de “mejor”. El éxito puede llamarse

legado, impacto comunitario o, simplemente, paz mental (factor 19). La métrica no es universal; es personal.

8. Tratar la estabilidad económica como proceso, no como condición.

No es un capital que se tiene o no. Es un músculo que se construye vendiendo, reinvertiendo, negociando (factores 12, 13). Evalúe la trayectoria, no solo el saldo.

9. Ampliar la mirada sobre el financiamiento más allá del sistema bancario.

La “economía de la confianza” —préstamos familiares, rondas de ahorro— es un sistema financiero tan real y complejo como el formal (factor 14).

10. Cuestionar la educación financiera tradicional y promover el pensamiento aplicado.

No basta con explicar una tasa de interés. La verdadera competencia es traducirla: ¿Cuántas unidades más debe vender al mes para pagar este préstamo sin ahogarse? (factor 14).

11. Reconocer la autoconfianza como proceso construido, no como rasgo.

No se fortalece con discursos, sino con evidencia. Diseñe entornos donde la siguiente acción sea pequeña, manejable y demostrable (factor 15).

12. No imponer perfiles “ideales” de emprendedora.

No hay un temperamento único (factor 16). La introvertida analítica y la extrovertida vendedora pueden construir imperios con estrategias opuestas. Potencie el estilo natural.

13. Aceptar que las prioridades cambian y ajustar el acompañamiento.

Lo que era crucial ayer (escalar) puede no serlo hoy (cuidar). Su apoyo debe ser un servicio de navegación que se recalibre con la vida (factores 8, 17).

14. Entender los roles tradicionales como influencia, no como destino.

Son una corriente cultural. Algunas nadan a favor, otras en contra, otras navegan en bote (factor 20). Identifique la navegación para ofrecer el apoyo correcto.

15. Promover diversidad real dentro de los espacios colectivos.

Un grupo homogéneo crea un eco, no una red (factor 5). La innovación nace en la fricción entre la artesana, la ingeniera y la productora.

16. Practicar la flexibilidad metodológica como principio.

Su framework (marco analítico) es un andamio, no la casa. Esté listo para desarmarlo y rearmarlo junto a ella. La rigidez es enemiga de la realidad.

Esta nueva perspectiva exige más: exige escuchar, contextualizar y tener la humildad de solucionar menos e iluminar más. El principio que une estos dieciséis es simple y transformador. Es la esencia de todo este viaje.

Antes de cualquier consejo, herramienta o evaluación, debemos hacer una pausa y cambiar la pregunta definitiva. No es ¿qué debería hacer?, sino:

¿Desde qué combinación única de estos factores está tomando esta decisión?.

Ese es el verdadero legado de este marco. No ofrece un mapa con la ruta marcada, sino una brújula sensible a la posición única de quien viaja. El impacto no se medirá en métricas de volumen, sino en un cambio de experiencia: en la mujer que, tras dialogar con su asesor o su institución, no se siente juzgada por desviarse del camino supuesto, sino comprendida en la coherencia profunda de su propio recorrido.

Cuando ella pueda decir, con claridad y propiedad: “Ahora veo las fuerzas en juego. Y ahora, elijo”, habremos logrado algo significativo.

Habremos pasado de un apoyo que encasilla, a uno que libera.

La invitación está hecha. El marco, sobre la mesa. Agradezco a todas las emprendedoras que, con su historia, hicieron posible este aprendizaje. Este documento es, en el fondo, un reflejo de su inteligencia y su lucha.

Al final, cada historia cuenta, y cada experiencia forma parte de ese mundo infinito de experiencias que seguimos construyendo.

Este documento recoge las lecciones aprendidas del componente de Acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial y Redes del proyecto TEA WEEB (Ecosistema Transformativo en Género para el Empoderamiento Económico de Mujeres en Bolivia), ejecutado entre 2022 y 2026 con financiamiento del Gobierno de Canadá.

TEA WEEB fue implementado por un consorcio liderado por CECI Bolivia y la Fundación IES, con el objetivo de promover el crecimiento económico inclusivo en Bolivia, priorizando las micro, pequeñas y medianas empresas dirigidas por mujeres y el entorno en el que operan.

El componente de Acceso a Servicios de Desarrollo Empresarial y Redes estuvo a cargo de la Fundación IES, que a lo largo del proyecto asesoró a más de 500 empresas y emprendimientos liderados por mujeres, y organizó más de 100 espacios de tejido de redes en todo el país.



Ejecutado por:



Con el apoyo de:

