

# Formación de mujeres emprendedoras:

## Musa Fest

**Carmen Bernal**

**Lorenia Espinoza**

**Blanca Heredia**

**Kerstin Scheuch**

# centro.

## Dirección general

Kerstin Scheuch

## Subdirección académica

Gabriela Traverso

## Coordinación editorial

Karla Paniagua

## Asesor de Diseño

Uzyel Karp

## Asistencia editorial

Cristina Ángeles

## Coordinador de Diseño Editorial

Daniel Pezzi

## Diseño editorial

Ana Paulina Ríos

María Fernanda Aguirre

ISSN en trámite.

**CUADERNOS DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN EN ECONOMÍA CREATIVA (CIEC)**, Año 3. N° 24, mayo 2015, editada por Centro de Diseño y Comunicación S.C., con domicilio en Av. Constituyentes 455, Colonia América, Delegación Miguel Hidalgo, C.P. 11820, Ciudad de México, Tel. (55) 27-89-90-00, [www.centro.edu.mx](http://www.centro.edu.mx), [http://www3.centro.edu.mx/cuadernos\\_investigacion/](http://www3.centro.edu.mx/cuadernos_investigacion/) Editor Responsable: Karla Paniagua Ramírez, Centro de Diseño y Comunicación S.C., Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-2016-052014385000-203, ISSN: (está en trámite), ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor, persona responsable de la última actualización de esta publicación: Karla Paniagua Ramírez a través del Centro de Investigación en Economía Creativa de Centro de Diseño y Comunicación, S.C. con domicilio en el antes indicado, fecha de última modificación 08 mayo de 2016.

El contenido y las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación.

Se autoriza cualquier reproducción parcial o total de los contenidos o imágenes de la publicación, siempre y cuando sea sin fines de lucro o para usos estrictamente académicos, citando invariablemente la fuente sin alteración del contenido y dando los créditos autorales.

# Formación de mujeres emprendedoras: MUSA Fest

Carmen Bernal | Lorenia Espinoza | Blanca Heredia | Kerstin Scheuch

La mesa cuya versión editada presentamos tuvo lugar en el encuentro MUSA Fest, realizado en marzo del 2015 en la Ciudad de México. Esta iniciativa reúne a personas de distintos sectores con el interés común de formarse mediante paneles, talleres y happenings en materia de negocios, tecnología e impacto social, entre otros. En esta mesa participaron Blanca Heredia (IPADE), Lorenia Espinoza (Mujer emprende), Carmen Bernal (CIMAD) y Kerstin Scheuch (CENTRO).

**BLANCA HEREDIA** | Yo trabajo en el IPADE, soy profesora de Dirección de Personal, Factor Humano, y desde hace cinco años dirijo un Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección: una iniciativa que estamos promoviendo en esta escuela de negocios que se encarga de la formación de la Alta Dirección en México, con la idea de promover el talento femenino hacia posiciones estratégicas y posiciones clave. Hacemos investigación, historias de éxito, casos, publicaciones, libros y trabajamos principalmente con empresas, tanto globales, mexicanas, pequeñas y medianas. Durante los primeros tres años nos avocamos principalmente a las ejecutivas, y desde hace dos años estamos con las empresarias, porque como ya saldrá más adelante, tienen perfiles distintos y realidades y contextos diferentes, entonces eso nos ha llevado a diversificar nuestra investigación.

Soy pedagoga de profesión, tengo un doctorado en educación que hice en España sobre un tema cultural, nada que ver con lo que ahora hago, pero yo le debo a mi doctorado esa flexibilidad que te permite hacer este tipo de estudios para poder vincularte con otros espacios de la vida profesional.



**LORENIA ESPINOZA** | Soy abogada, tengo veinte años de trayectoria y vengo representando un organismo que se llama Mujer Emprende, que es una plataforma digital que tiene por objeto apoyar a las mujeres en la aventura del emprendimiento. Tenemos infinidad de actividades como la vinculación con asesorías, ya sea gratuitas de muy bajo costo, la capacitación y sobre todo el *networking*, de tal forma que se creen alianzas estratégicas no solamente con Mujer Emprende sino entre las integrantes. Tenemos una base de datos muy amplia y el objetivo es impulsar y apoyar en todo lo que se pueda a las mujeres y sus negocios.

**KERSTIN SCHEUCH** | Soy historiadora del arte y Maestra en administración de negocios. Dirijo Centro de Diseño, Cine y Televisión. Todos nuestros programas se enfocan en la profesionalización de la creatividad mediante la comunicación visual, los medios digitales, el diseño textil y de modas, el diseño industrial, la arquitectura de interiores, el cine y la televisión; tenemos un amplio programa de especialidades, diplomados y de educación continua. Lo interesante de todos nuestros programas es que pertenecen al campo de la Economía Creativa, lo cual

conlleva una estrecha relación con el emprendimiento, que de hecho es un eje curricular que todos nuestros alumnos de grado cursan antes de egresar.

**CARMEN BERNAL** | empresaria y por otro lado soy académica, trabajo sobre temas de educación; soy politóloga de origen, tengo una empresa llamada VHR consultores y además soy directora de un Centro de Investigación en el CIDE. Estamos haciendo cosas en educación, entre otras el proyecto Talentum.

**MODERADOR** | La intención de este panel es plantear que el viaje emprendedor, como muchas cosas en la vida, comienza con la educación. La línea general del panel ve de qué manera influye el sistema educativo actual para formar a los emprendedores, y revisar qué se ha hecho bien, qué se ha hecho mal y qué se puede mejorar o cambiar. Las panelistas nos van a hablar sobre herramientas, proyectos que han usado, realizado o visto en otros lugares que nos pueden cambiar la manera en que nos educamos y de esta manera impulsar el desarrollo de emprendedores, por un lado, y también el desarrollo de las mujeres emprendedoras.

Quisiera preguntarle a Blanca Heredia, ¿en tu opinión, lo que has visto en el tema de educación, políticas y prácticas, qué es lo que ha funcionado, lo que se ha hecho bien en estos temas para el desarrollo de los emprendedores?

**BH** | Por lo pronto no hay programas en mi área, que se centra en las Ciencias Sociales: Derecho, Economía, Política Pública. Siendo estudiante no recuerdo ningún curso donde se les dijera a los chicos que podían ser emprendedores, para empezar, ni hablar de herramientas para serlo. O sea que en el espectro de posibilidades vocacionales no se incluía la de emprendedor; era ser funcionario de alguna empresa privada o del gobierno. Yo creo que en parte no tenemos tantos emprendedores, hay un millón de razones, pero una es porque, al menos en mis áreas, prácticamente no se fomenta.

**M** | ¿Y qué piensas que ha funcionado, en tu experiencia?

**BH** | Para el caso específicamente de mujeres, me gustaría contarles de una cosa maravillosa que se llama *The Archer School for Girls*. Unas mujeres muy ricas, en Los Ángeles, hace quince años, se dieron cuenta de que las madres profesionistas no estaban contentas con la manera en que estaban siendo educadas sus hijas y tomaron una decisión fuerte: fundar una escuela que fuera la encarnación de lo que ellas querían darle a sus hijas. Una de las fundadoras, economista, dejó su trabajo para dedicarse a investigar sobre cómo aprendemos las mujeres, y de toda esta investigación se destilaron tres principios fundamentales, basados en la evidencia generada por la investigación, mismo principios que estructuran el modelo educativo de la escuela y que está basado en la realización de proyectos, es decir, el programa no está dividido en cursos aislados. Se trata de hacer proyectos y es en el desarrollo de los proyectos donde vas aprendiendo los cursos necesarios para llevarlos a cabo. Esto es novedoso en México, son pocas las escuelas que hacen esto. Lo más distintivo son sus tres principios:

- 1 Las mujeres, siempre que tomamos decisiones o pensamos sobre algo, utilizamos los dos hemisferios cerebrales simultáneamente. Un modelo educativo y una sociedad donde domina la forma de operar de los hombres, nos coloca en desventaja porque nosotros usamos lo que ellos llaman en Archer el *feminine pause*: hacemos pausas, somos menos rápidas. Pero Archer toma esa pausa femenina y construye sobre ella, la vuelve activa en lugar de pasiva. Hay un espacio para hablar de lo que pasó en tu pensamiento cuando te enfrentas a una pregunta. Resulta en una visión mucho más rica.
- 2 **Las mujeres aprendemos colectivamente, aprendemos unas de las otras y construimos nuestro conocimiento a partir de la conversación con los otros.** Esto no es un modelo dominante, no es como funcionan los hombres, ellos son más solitarios en sus procesos de conocimiento.
- 3 En Archer se dieron cuenta que la rotación de entrenadores deportivos para equipos de niñas en las escuelas era altísimo. Investigaron qué pasaba, y los entrenadores, que la mayoría son hombres, se desesperaban con lo siguiente: las mujeres, en los deportes de equipo, si una se cae ahí vamos todas, y se acaba el juego por atender a la que se cayó o que está

---

“ Las mujeres aprendemos colectivamente, aprendemos unas de las otras y construimos nuestro conocimiento a partir de la conversación con los otros.”

Blanca Heredia



Musa Fest.

llorando y no importa si el otro equipo toma la delantera. Otra vez, una desventaja para las mujeres, la solidaridad. Entonces Archer le da la vuelta y hacen de este sentido de solidaridad las empodere.

Ellos identificaron cuáles son las áreas donde las profesiones y sectores más poderosos donde las mujeres están menos representadas. Encontraron que estas áreas eran finanzas, tecnología, etc. Desde fines de primaria, las niñas de Archer trabajan en laboratorios de frontera, diseñados por el MIT, para que sean líderes en esas industrias.

**ks** | Tengo la gran suerte de trabajar en una universidad donde el 63% de los alumnos son mujeres. También hay profesiones que en México, por tradición o ambiente o cultura, son más ligadas a las mujeres, por ejemplo, diseño de moda o arquitectura de interiores son disciplinas que hoy en día se ven claramente dominadas por mujeres. En CENTRO hacemos trabajo colaborativo e interdisciplinario enfocado a en proyectos. Los proyectos de la creatividad son comerciales, sociales y están en todos los distintos ambientes y la educación en general debe



basarse en el ejemplo. Lo que nosotros hacemos es brindar a los alumnos modelos a seguir. Para que los alumnos aprendan de otras personas, en la forma en que se viven y se hacen las cosas. Por eso tenemos muchísimos maestros, ya que todos ellos además de ser docentes son empresarios, muchos de ellos emprendedores.

¿Cómo incorporamos el emprendimiento en los programas educativos? Lo que hemos visto que funciona es trabajar con orientación a proyectos para entender cómo piensan los emprendedores. Así, los alumnos pueden experimentar la diversidad, el conflicto que a veces supone, tanto como la riqueza de trabajar en equipo, hacen investigación, prototipan, combinan elementos inesperados.

**M** | Le voy a preguntar a Lorenia. ¿De las herramientas que ustedes tienen temas de tecnología en Mujer Emprende, qué les ha funcionado, y cómo ha ayudado a que las mujeres tengan más educación y esto se refleje en mejores empresas o proyectos emprendedores?

**LE** | La plataforma de Mujer emprende tiene objetivos muy específicos que son: informar, educar, conectar, crear e inspirar. Respecto a la educación, tenemos instructores de muchas áreas, es muy importante que el instructor sea el más capacitado para transmitir conocimientos de manera práctica. La teoría a veces no sirve de mucho, es importante decir cómo hacer las cosas. Por ejemplo, tenemos la capacitación en mercadotecnia; y en la parte tecnológica enseñamos, por ejemplo, a *bloggear*: ¿para qué sirve una página web en tu negocio, cómo puedes hacerlo de una manera práctica?, enseñamos a hacer boletines informativos, hacer bases de datos de correos electrónicos, capacitación real para la emprendedora. Le damos un enfoque práctico a todo lo que aprendemos. Tenemos una capacitación muy fuerte que es sobre la propiedad intelectual, cómo proteger activos intangibles, qué puedes hacer sin que te cueste un solo centavo, protegerte mientras te registras en IMPI o INDAUTOR. Otra de nuestras capacitaciones es el *branding*, para que puedas hacer de tu marca el activo más importante.

**M** | ¿Cómo es esta capacitación, es diferente para las mujeres?

**LE** | No hemos hecho estudios muy a fondo sobre las diferencias en la forma de aprendizaje de un hombre y de una mujer. Pero sí hemos notado que el emprendimiento femenino es un *boom*, por eso es que nos dirigimos precisamente a las mujeres. La capacitación que damos es por medio de cursos, seminarios, expos y directamente con los capacitadores, los expertos. Las alianzas estratégicas que logramos son muy exitosas. Promovemos que los servicios y productos se vuelvan célebres, que el objetivo sea colocarte como celebridad en el área que practicas por medio de artículos, videos, para que la gente te reconozca como un experto.

**M** | Carmen es experta en el desempeño de las mujeres en la alta dirección. Has realizado estudios muy interesantes. También, en el tema de cómo se están capacitando a las mujeres en las Maestrías de administración de negocios. Lo que quería preguntarte es ¿cómo se puede desarrollar el talento femenino para ocupar cargos de alta dirección y qué herramientas los distinguen?

**CB** | Nosotros estamos desarrollando un modelo de promoción y permanencia del talento femenino. Un modelo que hemos dividido en tres aspectos: el primero es la mujer como persona, porque hemos identificado dos elementos clave que hay que tomar en cuenta para desarrollar una trayectoria profesional y personal. Uno es el tema de que las mujeres nos creamos que sí podemos, hay un tema de confianza, de autoestima que es importante tener en cuenta. El segundo tema refiere a los ciclos de vida. Los ciclos de vida en nuestro caso, sí es importante tenerlos en cuenta, porque sí definen tu trayectoria. Muchas veces en un mismo ciclo de vida se conjuntan oportunidades que suponen un dilema. Esto no nada más pasa con las mujeres, también con los hombres, pero en nuestro caso se suele conjugar la etapa de la maternidad con una etapa de crecimiento en la empresa para ocupar posiciones directivas. Ahí entras en una disyuntiva compleja, porque quieres las dos cosas: tu proyecto personal, familiar, pero también profesional. Ese es un tema que estamos abordando y que trabajamos desde la perspectiva personal.

El segundo elemento de nuestro modelo es la empresa. Aquí trabajamos directamente con las empresas en el tema de que el talento es universal, el talento no tiene género. Lo que va a sacar adelante tu empresa o negocio es que tengas el mejor talento, sea hombre o mujer. Las



Musa Fest.

empresas en México ya hay empresas grandes y medianas que están promoviendo el talento femenino hacia posiciones directivas, porque es desde esas posiciones donde se toman las decisiones y donde se alinea la estrategia de negocio en las empresas. En la medida en que los equipos directivos sean equipos diversos e incluyentes, vas a enriquecer mucho más a tu empresa. Entonces estamos desarrollando empresas que implican una serie de programas, investigación, precisamente para promover el talento femenino hacia esas posiciones. El segundo rubro que también está teniendo un gran impacto en las empresas y por donde hemos estado empoderando a la mujer para que participe en ello, es en un tema que a todos nos inquieta: el balance de vida y trabajo. Hay una fórmula que explica: una persona feliz trabaja mejor, da mejores resultados. Esa felicidad en el trabajo implica que estés en tu sitio haciendo eso que realmente te fluye, te agrada y que además haces bien; que estés en un entorno, cultura y espacio que te hace sentir parte de algo. El tema de la pertenencia y de reconocimiento también son elementos muy importantes para generar esta cultura; y tercero, que no todo en la vida es trabajar. Esto está llevando a las empresas a un gran reto con las nuevas generaciones. Todos ustedes pertenecen a una generación que tiene prioridades distintas a las que

tenemos nosotros o nuestros padres y abuelos. Me decían, hace un momento: “Maricarmen, para mí el trabajo es algo que haces, no un lugar al que vas.” Eso quiere decir que mientras estés capacitado, preparado y formado y seas una autoridad en tu tema, qué más da el horario que estés en una oficina, en donde en realidad no rendimos más de cuatro o cinco horas. Además se ha comprobado que hay, incluso, un bajo costo en las personas que trabajan por proyectos porque dan mejores resultados y ahorras en muchas cosas en lugar de tener una oficina todo el tiempo. El rendimiento es mayor. Esto está vinculado con el tema de balance de vida y trabajo y las empresas lo están promoviendo.

El tercer elemento es la parte social. Hemos visto que hay barreras culturales que hay que aprender a sobrellevar. Para ello estamos desarrollando el tema de la complementariedad. Es decir, aprender a convivir y a relacionarnos entre hombres y mujeres. También se está tratando de hacer visible a la mujer en la vida laboral y el mundo corporativo, pero la mujer necesita abrir espacios y hacer visible al varón en un ámbito que culturalmente sólo le ha pertenecido a ella que es la familia, porque de otro modo quien sigue llevando toda la responsabilidad es la mujer. Desde el punto de vista social estamos trabajando sobre la premisa de que hombres y mujeres sí pueden trabajar juntos y tener proyectos en común, enriqueciendo el resultado gracias a sus diferencias. Un proyecto que ahorita tenemos en mente es trabajar con los varones en una escuela de negocios y en un medio que es totalmente masculino, para establecer que el hombre puede ser un compañero y un colaborador de la mujer, no solamente un adversario. Esto ya se ha llevado a cabo en países como Turquía, en Kimberly Clark.

**M |** Quisiera que cada quien dijera brevemente sus reflexiones y conclusiones, alguna herramienta que nosotros podemos buscar para nuestra educación como mujeres.

**CB |** Quisiera retomar lo dicho por Kerstin en relación a los modelos a seguir. **Es muy importante tener a alguien que nos inspire. Hay mujeres y hombres que inspiran, e incluso ayudan.** Yo admiro mucho a la primera ministra de Liberia, un país africano muy complejo con problemas de guerra civil, corrupción, ébola. En una conferencia que dio en la universidad de Georgetown, Ellen Johnson dijo que ella llegó a su puesto porque siempre tuvo el sueño de hacer algo por su país, pero esto representaba arriesgar su vida; terminó diciendo

---

“ Es muy importante tener a alguien que nos inspire. Hay mujeres y hombres que inspiran, e incluso ayudan.”

Carmen Bernal

“yo di mi vida por un sueño y no me arrepiento de haberlo hecho”. Ese sería mi mensaje, tener a una persona que los inspira y ser capaces de dar la vida por su sueño.

**LE** | Para mí lo que ha funcionado es la disciplina como un pilar básico para abordar muchos temas. He notado que el fracaso en algunos negocios es por la falta de enfoque y disciplina y se quedan cortos para llegar al siguiente nivel. Otro pilar para el éxito del emprendimiento es la felicidad como un objetivo de vida. La felicidad genera capital, nos hace ganar dinero, así de fácil. Es más productiva una persona feliz que una que no ha llegado al autoconocimiento y no ha desarrollado esa capacidad para tener paz.

**KS** | Sería fantástico que existiera un gesto de alto nivel que sea puente entre todas las iniciativas de emprendimiento y el gobierno. Una de las cosas que nos ha costado mucho es la autorización de los programas, porque si tú haces algo nuevo, no hay quien lo pueda acreditar y hay muchos problemas. Creo que esto es muy importante, porque si no México se va a quedar atrás, es tan fuerte el poder institucional y te limita tanto en lo que puedes hacer, por ejemplo, en cursos cortos acreditados. El asunto es que sí necesitamos a alguien que conecte a todas las iniciativas que hay con un nivel de gobierno que desburocratice los procesos.

**BH** | Diría dos cosas desde mi experiencia. La política mexicana Patricia Mercado un día me detuvo en seco y me dijo lo siguiente: “para ser aliadas, no necesitamos ser amigas”. Eso me cambió la vida. Me di cuenta que en mi visión del mundo están las amigas y las enemigas, punto. Por esto nos quedamos sin un montón de aliadas. Digo que también tenemos que generar poder, y para construirlo necesitamos redes, necesitamos aliadas y hacer lazos de confianza de otra manera, por lograr la igualdad que queremos. Este sería un cambio fundamental en nuestras relaciones. Creo que la exigencia es importantísima, pero sin dejar de un lado nuestra dualidad entre emoción e inteligencia. Así somos, hay que hacer de eso un activo. **Lo que hace a un proyecto extraordinario es el corazón, creer en él y trabajar sin parar en él.**

---

“ Lo que hace a un proyecto extraordinario es el corazón, creer en él y trabajar sin parar en él.”

Blanca Heredia