

Tipo de documento: Tesis de maestría



Escuela de Gobierno. Maestría en Economía Urbana

Centros de Emprendimiento Urbano: cómo influyen en el empoderamiento económico de las mujeres.

Estudio comparativo de casos ubicados en las ciudades de Washington DC (USA), París (Francia) y Seúl (República de Corea).

Autoría: Pastran, Analía Lourdes

Año: 2024

¿Cómo citar este trabajo?

Pastran, A. (2024) *Centros de Emprendimiento Urbano: cómo influyen en el empoderamiento económico de las mujeres. Estudio comparativo de casos ubicados en las ciudades de Washington DC (USA), París (Francia) y Seúl (República de Corea).* [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella].

Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/13027>

El presente documento se encuentra alojado en el Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional CC BY-NC-SA 4.0

Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>

Centros de Emprendimiento Urbano: cómo influyen en el empoderamiento económico de las mujeres.

Estudio comparativo de casos ubicados en las
ciudades de Washington DC (USA), París (Francia)
y Seúl (República de Corea).

Alumna: 22A2836 | Lic. Analía Lourdes Pastran

Directora de tesis de maestría: Mag. María Fernanda Andrés

Directora de la maestría: Ph. D. Cynthia Goytia

Fecha de presentación: 10 de mayo de 2024



Resumen: El presente estudio de caso exploratorio investiga el impacto y los efectos específicos que los Centros de Emprendimiento Urbano (CEUs) tienen en el empoderamiento económico de las mujeres. Se examinan las herramientas que estos centros proporcionan, así como su escalamiento y la inserción en el mercado teniendo en cuenta las particularidades culturales de ciudades como Washington D.C. (EE. UU.), París (Francia) y Seúl (República de Corea).

Palabras clave: Centros de Emprendimiento Urbano - Empoderamiento económico - Mujeres - Influencia - Desarrollo empresarial femenino - Innovación - Apoyo a emprendedoras - Economía urbana - Redes de apoyo - Igualdad de género en negocios

Abstract: This exploratory case study investigates the impact and specific effects that Urban Entrepreneurship Centers (UECs) have on women's economic empowerment. The tools that these centers provide are examined, as well as their scaling and insertion into the market, taking into account the cultural particularities of cities such as Washington D.C. (USA), Paris (France) and Seoul (Republic of Korea).

Keywords: Urban Entrepreneurship Centers - Economic Empowerment - Women - Influence - Female Business Development - Innovation - Support for Female Entrepreneurs - Urban Economy - Support Networks - Gender Equality in Business

Índice

Índice con link interactivos (Ctrl + clic)

Agradecimientos	5
1. 1.Introducción	6
1.1 Contexto y justificación del estudio	6
1.2 Empoderamiento económico de la mujer: situación problemática y pregunta de investigación	8
1.3 Objetivos de la investigación	12
2. Estado del arte	13
2.1 Entorno urbano	13
2.2 Clase creativa en las ciudades: emprendedorismo e innovación .15	
2.3 Empoderamiento económico de la mujer	17
2.4 Womenomics	20
2.5 Perfil emprendedor femenino	21
2.6 Incubadoras femeninas	24
2.7 Inclusión financiera	25
3. Metodología	29
3.1 Tipo de investigación	29
3.2 Método de análisis	30
3.3 Fundamentación de la elección de los programas y ciudades ..30	
3.4 Estrategia de investigación de estudios de casos del tipo colectivo	37
3.5 Herramientas de procesamiento de los datos.....	40
3.6 Indicadores para la evaluación de la exploración.....	41
4. Hallazgos y desarrollo.....	42
4.1 Resultados empíricos obtenidos.....	46
5. Conclusiones y reflexiones finales.....	62
5.1 Beneficios y Desafíos de Emprender como Mujer en las ciudades de Washington DC, París y Seúl	67

5.2 Herramientas que brindan los CEUs a las emprendedoras....	69
5.3 Impacto de los CEUs en cifras y casos de éxito	69
5.4 Alianzas, Cooperación y Fondos para los CEUs femeninos	70
5.5 Aprendizajes de la pandemia en los CEUs	70
5.6 Ecosistema de mejores prácticas para impulsar los emprendimientos femeninos	72
5.7 Decálogo con aprendizajes y recomendaciones para mejorar el alcance de los CEUs femeninos	73
6. Referencia bibliográfica.....	83
7. Anexo I, Información CEUs seleccionados	94
8. Anexo II, Entrevistas informantes clave	95

Agradecimientos

Iniciar una maestría después de regresar al país, tras seis años en el extranjero, y con un bebé de tres meses, Felipe, además de otro hijo de siete años, Nicolás, solo fue posible gracias al apoyo incondicional de mi esposo Guido, mis padres, suegros, hermanas y hermanos, así como a la protección de la MTA de Schönenstatt. Esto me permitió dedicar incontables horas a las clases e investigación necesarias para este trabajo.

Además, un segundo círculo de apoyo ha sido crucial para impulsarme y decidirme a tomar este desafío académico. Este grupo, compuesto en su mayoría por mujeres y colegas, me ha alentado y ha jugado un papel importante en mi decisión de cursar esta maestría o han colaborado de diversas formas en la presente investigación. Entre ellas se encuentran Valeria Coniglione, Cynthia Goytia, Chrystéle Sanon, Hane Lee, Evangelina Colli, Fernanda Andrés, Inés Gabarret, Janet Pereira, Silvina Filippi y otros colegas valiosos como Ayman El Tarabishy, Ki-Chan Kim, Alejandro Lavalle y Jorge Corrado quienes demuestran el preciado apoyo del 'he for she'.

1. Introducción

1.1 Contexto y justificación del estudio

Se observa que el rol e impacto de las mujeres en la economía de las ciudades se plantea como un campo aún en desarrollo en el mundo occidental. Como evidenció Claudia Goldin (2006), galardonada con el Premio Nobel de Economía en 2023, a lo largo de un extenso período de doscientos años -desde finales del siglo XVIII-, la participación de las mujeres en la fuerza laboral de los Estados Unidos siguió un patrón en forma de U (*U-Shape*). A pesar del crecimiento económico constante durante este lapso, la curva de Goldin reveló la ausencia de una relación históricamente uniforme entre la participación femenina en el mercado laboral y el crecimiento económico.

Desde finales del siglo XX, la mujer ha ido ganando espacios de participación y ejercicio de la profesión en diferentes disciplinas. Si las mujeres pudieran participar en la economía en igualdad de condiciones, esto resultaría en un aumento de casi \$160,2 billones de dólares en el PBI global, o un aumento del 21,7% en la riqueza del capital humano (Wodon & De La Briere, 2018). La investigación de Goldin señala que las inversiones en educación y concientización, o en la legislación, pueden tener un efecto significativo. No obstante, puede ser más fructífero la oportunidad de planificar y financiar una reincorporación a la fuerza laboral después de la maternidad o de trabajar de manera más flexible. En relación con esto último, a lo largo de este trabajo se buscará indagar las oportunidades en la esfera del emprendedorismo femenino que las ciudades presentan.

Una mirada diacrónica permite destacar el surgimiento de movimientos y teorías como el urbanismo feminista, que buscaron -y buscan- comprender

el impacto del ambiente construido sobre las mujeres. En tal sentido, la autora Leslie Kern, en su libro *Ciudad Feminista* (2021) analiza cómo la planificación urbana ha sido condicionada por un habitante urbano "típico" (hombre, heterosexual, blanco y sin discapacidad) que lleva a que otros grupos y en particular las mujeres se vean afectadas por dicho diseño y organización de los espacios urbanos. Todo ello impacta la seguridad, accesibilidad, integración y participación femenina en la vida de la ciudad, así como sus luchas y oportunidades en entornos urbanos.

Las ciudades ofrecen un entorno adecuado para estudiar el emprendedorismo y el rendimiento económico, ya que las nuevas empresas comienzan a nivel local y se ven afectadas por dicho entorno local; que abarca aspectos como regulaciones, cultura, infraestructura, tendencias de demanda, capital humano, redes, talento y conocimiento (Szerb et al., 2013).

En el marco de la regeneración del espacio urbano y el desarrollo económico local, autores como Castells (2011) y Audretsch et al. (2015) señalan la preponderancia de los centros de emprendimiento urbano, entendidos como lugares o espacios que tienen como objetivo promover el espíritu empresarial y el crecimiento de negocios en áreas urbanas. Estos centros ofrecen servicios como asesoramiento y formación en negocios, acceso a financiación, espacios de trabajo compartido y oportunidades de *networking* para emprendedores que buscan iniciar o expandir sus proyectos; pueden contar con incubadoras o aceleradoras para startups.

El presente trabajo de investigación indaga en los mecanismos que articulan la influencia de los Centros de Emprendimiento Urbano (CEUs) en el empoderamiento económico de las mujeres, tales como: *ELEVATE*, en la ciudad de Washington DC, *Station F* en París y *Women Economic Research Institute* en Seúl. La selección no responde a un hecho azaroso,

sino que se tuvo en consideración que fueran programas destinados a mujeres emprendedoras de distintas regiones del mundo y que contasen con recursos económicos.

A partir del trabajo realizado desde el *International Council for Small Business* (ICSB), ubicado en Washington DC (USA) -con diversos centros aliados de emprendedorismo en distintas ciudades del mundo-, sumado a las conferencias organizadas junto con colegas de diversos países (*Global FIVE Network*) sobre el empoderamiento económico de las mujeres en distintos ámbitos y disciplinas (como negocios, emprendedorismo, política y STEM, entre otros), se intentará realizar un aporte acerca de repensar los centros de emprendimiento urbano, sus programas e impacto en las mujeres emprendedoras.

En esta investigación se comparten los resultados empíricos obtenidos de las entrevistas a informantes clave, dado su grado de alcance y/o conocimiento de todo el ecosistema emprendedor, a quienes se les indaga acerca del abordaje y apoyo al desarrollo de emprendimientos liderados por mujeres. Para ello, se seleccionaron programas destinados a emprendedoras de prestigiosas instituciones de las Américas, Europa y Asia, emplazadas en las ciudades de Washington DC, París y Seúl. Dado que muchos de los programas fueron creados recientemente, el período estudiado abarca desde mediados del año 2020 al 2023.

1.2 Empoderamiento económico de la mujer: situación problemática y pregunta de investigación

Debe tenerse presente que “*quien detecte una situación problemática, a menos que suponga un consenso social (siempre peligroso como supuesto), debe partir de que los agentes (individuales o grupales)*

involucrados en la situación, la perciben de distinta manera.” (Borsotti, P. 36, 2007).

Las tareas de cuidado, sumado a que muchas veces la mujer accede a menos posibilidades de continuar sus estudios y la escasez de apoyo social y familiar, gravitan en que las mujeres posterguen su vinculación con el dinero. Y más aún, que se posponga el verse como emprendedoras y empresarias exitosas. En tal sentido, el Banco Mundial (2018) señala que existen aún grandes interrogantes en términos de posibilidades reales de desarrollo y empoderamiento económico de las mujeres en la economía urbana.

La distribución sectorial del emprendimiento femenino está condicionada, en cierto grado, por los condicionamientos que la literatura asocia en mayor medida a la mujer (Pérez-Pérez y Avilés-Hernández, 2016). Tomando como ejemplo solo uno de los aspectos, la limitada disponibilidad de recursos financieros actúa como un obstáculo significativo para el inicio de empresas en áreas que demandan grandes capitales iniciales (como las tecnológicas, biotecnológicas, servicios corporativos de amplio alcance, ciertos tipos de comercio, entre otros), resultando esto en una participación reducida de las mujeres en estos campos. Del mismo modo, la ausencia de un balance adecuado entre la vida laboral y personal se presenta como un factor que podría influir en que las mujeres emprendedoras se inclinen hacia industrias que no exijan tanto compromiso en comparación con otras, variando esto también de acuerdo a la edad y al contexto social de las emprendedoras, según destacan los mencionados autores. Del análisis de este aspecto se podría desprender como conclusión provisional que aquellas mujeres que deciden lanzarse a emprender o desarrollar una carrera en los negocios se encuentran con menos herramientas en cuanto a acceso a *networking*, a mentores y mentoras, ahorros o capital inicial para invertir en su proyecto.

A la vez, como mencionan Montero González y Camacho Ballesta (2018), la elección del sector para el desarrollo de la actividad emprendedora constituye uno de los factores que genera una mayor asimetría entre los hombres y las mujeres emprendedoras. Esta elección condiciona muchas de las características de la actividad emprendedora femenina, pero afecta, en particular, a la dimensión de sus negocios, a su crecimiento e internacionalización.

La figura y rol social de acompañar a los padres, cónyuges, hijos y adultos mayores genera un imperativo que ocasiona que muchas mujeres se queden atadas a éstas en el hogar. En esa línea avanzan los autores Lévesque y Minniti (2006) al sostener que el incremento de las responsabilidades familiares y personales hace que aumente la percepción del riesgo y del costo de un posible fracaso empresarial, lo que implica que la probabilidad de comenzar un nuevo negocio alcance su punto máximo a una edad temprana y disminuya con el paso del tiempo. Algunos aspectos mencionados anteriormente generan un contexto que pone a las mujeres en una notable desventaja en comparación con sus pares, los hombres.

Sumado a ello, la pandemia de COVID-19 generó que muchas mujeres retomaran las tareas del hogar y no pudieran reincorporarse laboralmente una vez finalizado el período de confinamiento más estricto. En tal sentido, los autores Valenciano y Carnes Borrajo (2022) explican que mientras que el efecto inicial tuvo un comportamiento similar entre hombres y mujeres, el retorno del nivel de ocupación fue muy distinto para unos y otras durante los primeros meses de reactivación económica -iniciada en junio de 2020-, debido a que las mujeres alegaron la necesidad de satisfacer las demandas de cuidado en el hogar.

En cuanto al tipo de formación, las mujeres emprendedoras universitarias poseen, con mayor frecuencia, títulos en humanidades más que en empresas, ingeniería o disciplinas técnicas, lo cual puede constituir una desventaja respecto a los hombres para emprender en determinados sectores (Brush C., 1992). A ello se le suma un aspecto central y que busca ser abordado en la presente tesis: los centros de emprendimiento urbano conforman un eslabón importante en la formación de las personas que buscan emprender. La formación en las universidades basada en el desarrollo de competencias en emprendimiento contribuyen al fortalecimiento e incremento de la intención emprendedora en los estudiantes, especialmente en las mujeres jóvenes, para promover comportamientos empresariales y superar el techo de cristal (Díaz-Bretones & Radrigán-Rubio, 2018). En ese sentido, Landström & Johannisson (2001) agregan que la adquisición de recursos económicos y las habilidades de las emprendedoras resultan cruciales para materializar la nueva idea de negocio y que se logre un nivel de crecimiento que permita la sostenibilidad empresarial.

Se observa que las ciudades tienen una gran oportunidad y desafío por delante, generar espacios donde las mujeres puedan desarrollar sus emprendimientos, accedan al financiamiento y crédito, así como afrontar las necesidades y vencer las limitaciones del contexto social y cultural. En ese marco, también es importante tener en cuenta si al mencionar la ciudad se valora la creación de empleo con enfoque de género y si eso se produce desde el ámbito público, privado o desde la sociedad civil.

Existen importantes dificultades para que las mujeres puedan desarrollar sus emprendimientos en las ciudades y sortear las etapas de cuidado familiar. Muchas veces los centros de emprendedorismo urbano, si bien ubican el principio de género como un eje importante, éste despierta interrogantes acerca del abordaje concreto o simbólico en sus iniciativas;

y/o si su abordaje es de forma transversal en todo el circuito de incentivos, programas y herramientas que brindan.

Las ciudades serían un lugar diferente si se empodera económicamente a las mujeres. Ahora bien, la pregunta que emerge de ello es **¿De qué manera inciden los Centros de Emprendimiento Urbano (CEU) en el empoderamiento económico de las mujeres tomando como estudios de caso las experiencias y particularidades culturales en USA, Francia y la República de Corea¹?**

Este análisis investiga la influencia de los Centros de Empoderamiento Urbano (CEU) en la promoción del progreso económico de las mujeres, comparando tres iniciativas distintas: en Washington DC (Estados Unidos), el ELEVATE “Executive Leadership Education Venture Advancing Talented Entrepreneurs”; en París (Francia), el Centro “Station F”; y en Seúl (República de Corea), el “Women Economic Research Institute”.

1.3 Objetivos de la investigación

Objetivo general:

Analizar cómo los programas seleccionados para emprendedoras ubicados en Washington DC, París y Seúl entre mediados del año 2020 y 2023, buscan empoderar económicamente a las mujeres en dichas ciudades.

Objetivos específicos:

- Mostrar los casos de emprendedoras exitosas que hayan emergido por los programas mencionados desde mediados del 2020 al 2023.

¹ En la presente investigación, la República de Corea también será referenciada como Corea del Sur o Corea.

- Conocer las alianzas de cooperación y/o financiamiento internacional para la ejecución de los mismos, entre los años 2020 a 2023 inclusive.
- Identificar (buenas prácticas) en materia de acciones y/o actividades de los programas seleccionados que permitan el empoderamiento económico de las mujeres.

Se eligió como corte temporal mediados del año 2020 dado que ya había irrumpido la pandemia de COVID-19, con un impacto significativo en muchos países y que a su vez el proceso de vacunación ya había iniciado. Por otra parte, el corte de cierre se realiza en el año 2023 ya que se observa una estabilidad sostenida de salida de dicha crisis a nivel global.

2. Estado del arte

El estado del arte de esta investigación abarca diversas dimensiones de análisis que se relacionan con el papel de la mujer en la sociedad. Se considera la influencia del entorno urbano -cultural y social-, la presencia de la clase creativa en la ciudad -con su emprendimiento e innovación-, el empoderamiento económico femenino y la inclusión financiera.

2.1 Entorno urbano

La ciudad es un espacio de memoria organizada que permite a las personas conectarse con su pasado y construir su futuro en común (Arendt, 1958). Hannah Arendt cuestiona la presencia de las mujeres en la historia y critica la exclusión de las mujeres de la esfera pública, lo que ha llevado a que sean olvidadas. A su vez, sostiene que la tradición occidental ha tendido a considerar a las mujeres como seres privados, confinadas al ámbito doméstico, lo que ha limitado su participación en la esfera pública.

Según un estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (1984), sobre las condiciones de vida de la mujer, su aporte económico y social, así como su participación en el sector popular urbano se reconoce el papel de la mujer en la economía y en la sociedad. En dicho sentido Federici (2019) señala que históricamente las responsabilidades del trabajo doméstico y reproductivo han recaído exponencialmente sobre las mujeres, lo que ha impedido que ellas persigan objetivos y libertades fuera de la vida doméstica. En el mismo sentido, el Instituto Europeo para la Igualdad de Género (2022) señala que *“Durante la pandemia, los resultados de nuestra encuesta mostraron que las mujeres son más del doble de propensas que los hombres a proporcionar la mayor parte del cuidado infantil para menores de 12 años. Y las tareas del hogar y el cuidado no se comparten equitativamente dentro de los hogares y continúan siendo realizadas principalmente por mujeres”*.

Considerando la publicación *Engendering Cities: Designing Sustainable Urban Spaces for All* de Inés Sánchez de Madariaga y Michael Neuman (2022), las estrategias de opresión y los períodos de transición varían según el contexto histórico y geográfico, pero la división espacial entre centros residenciales y socioeconómicos y el empoderamiento desigual entre hombres y mujeres siguen siendo la raíz de entornos urbanos desiguales en todo el mundo.

Goldin (2006) demostró que la discriminación salarial contra las mujeres en Estados Unidos aumentó con el crecimiento del sector de servicios en el siglo XX. Anteriormente, las mujeres trabajaban en sectores industriales donde se les pagaba en función de su productividad (por pieza producida). Entre finales del siglo XIX y 1940, la brecha salarial atribuible a la discriminación aumentó del 20% al 55% en la industria manufacturera. A pesar de que la brecha salarial entre hombres y mujeres disminuyó, la discriminación salarial aumentó. Esto se debió en parte al abandono

gradual de los contratos de salario por pieza a favor de sistemas salariales mensuales, lo que benefició a empleados con carreras largas e ininterrumpidas. Las expectativas jugaron un papel crucial tanto para las posibles empleadas como para sus posibles empleadores.

De acuerdo al *World Cities Report* (UN-Habitat, 2022), dada la contribución de la economía urbana, el futuro de muchos países estará determinado por la productividad de sus áreas urbanas. A su vez, añade que las políticas deben abordar cómo las ciudades pueden diversificar su economía para crear puestos de trabajo, mejorar el acceso a bienes y servicios, y reducir la pobreza y la desigualdad. La falta de diversidad económica aumenta la vulnerabilidad y la escala del declive económico.

2.2 Clase creativa en las ciudades: emprendedorismo e innovación

Se toma en consideración a Richard Florida (2002) cuando plantea la influencia y vinculación que tienen la creatividad, la diversidad y la innovación en aquellas ciudades que presentan mejores indicadores de crecimiento y desarrollo. Enfatiza cómo la concentración geográfica y demográfica constituyen, en particular, un factor importante para la innovación, dado que en muchas comunidades donde las ideas fluyen con más libertad y las personas se rodean de otras que piensan de forma audaz y *out of the box*², esto impacta generando un ecosistema que motiva e impulsa a otros también a pensar e imaginar nuevas posibilidades para sus proyectos, negocios, etc. El autor señala que dichas personas constituyen la denominada “clase creativa”.

La evidencia en emprendedorismo a nivel de ciudad en comparación con el nivel de país o región indica que el emprendimiento puede tener un

² Según el Oxford English Dictionary (2023), ‘*out of the box*’ se refiere a ideas o soluciones que son innovadoras o no convencionales.

impacto positivo significativo en el desarrollo económico tanto en ciudades pequeñas/medianas como en ciudades grandes. Los efectos indirectos sólo son positivos en las ciudades grandes, y no se observan en las ciudades pequeñas/medianas. En dicho sentido, el efecto de desplazamiento puede tardar hasta tres años en manifestarse en ciudades grandes y hasta siete años en ciudades pequeñas/medianas (Audretsch et al., 2015).

Todo este análisis se entiende cuando se tiene en cuenta el fenómeno de la globalización³, que se inicia a mediados de los años setenta, sumado a la incidencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) que permiten que esta nueva “clase creativa” se genere y expanda. Las TICs -y en particular internet- van a ser el estímulo que potencie esta clase creativa y le permita adquirir una influencia local-global como menciona García Canclini (1999): “Pensando globalmente pero actuando localmente”. Este fenómeno se entiende como una intensificación acelerada de las interacciones entre países, pero no sólo o principalmente a través de los gobiernos. Implica un proceso de transnacionalización de la política, donde las acciones son llevadas a cabo por un actor transnacional (estados, empresas, sindicatos, organizaciones no gubernamentales, etc.) (Pastran, 2019).

En este escenario, se observa que las mujeres tendrían una mejor oportunidad de amplificar su impacto; trabajando dentro de una red de visionarios y solucionadores de problemas con ideas afines. De acuerdo a Florida (2002), la especialización productiva de una ciudad brinda mayores posibilidades de atraer talentos de múltiples disciplinas, inversores y generar más oportunidades de desarrollo para sus habitantes y alcanzar una mejor calidad de vida. Téngase en cuenta que en un escenario global,

³ Globalización: es un proceso mediante el cual las naciones del mundo se encuentran interconectadas en aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Este fenómeno histórico ha generado un mundo cada vez más unido, lo que ha dado lugar al concepto de una “aldea global” (McLuhan, 1964).

donde múltiples actores confluyen como los Estados Nación y mega-regiones, las ciudades buscan mostrar un diferencial y valor agregado para “atraer” a potenciales inversores, clientes y empresas para que inviertan en su territorio. Para ello, todas las medidas que incentiven la producción y servicios a escala son tenidas en cuenta, y es allí donde se presenta una ventana de oportunidad para las mujeres emprendedoras.

No obstante ello suena alentador, también presenta desafíos sobre cómo alcanzar la integración social de aquellos segmentos de la sociedad que tal vez no estén capacitados para trabajar en dicho sector, lo cual genera que muchas personas deban migrar. Según Sarfaraz et al. (2014), se puede notar una diferencia entre las economías desarrolladas y en desarrollo; los países desarrollados cuentan con una mejor clasificación de igualdad de género y permiten mejores oportunidades para que las mujeres se conviertan en empresarias o sean empleadas. Mientras que, en los países en desarrollo, la desigualdad de género obstaculiza ambas posibilidades.

Retomando lo que menciona Florida (2002), si bien siempre hay un sector económico que mueve la economía de una ciudad y otros sectores satélites, cuando dicha ciudad no tiene en cuenta la externalidad que provoca puede generar una mayor desigualdad y un efecto contrario al deseado. Por ello, los aspectos social y medioambiental de la especialización productiva de una ciudad constituyen dos ejes centrales a resolver en estos días.

2.3 Empoderamiento económico de la mujer

De acuerdo a UN Women (2023), el empoderamiento económico de las mujeres es un componente clave para lograr la igualdad de género y el desarrollo sostenible en general, ya que cuando las mujeres tienen acceso a recursos y oportunidades económicas, pueden mejorar su bienestar y el

de sus familias, así como contribuir al crecimiento económico y al desarrollo sostenible en sus comunidades.

En cuanto a la importancia del empoderamiento económico de las mujeres, se destaca que está estrechamente relacionado con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) número 5 (United Nations, 2015), que busca lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. El ODS 5 tiene varias metas específicas relacionadas con el empoderamiento económico de las mujeres, incluyendo:

- Garantizar el acceso de las mujeres a recursos económicos y a la propiedad de la tierra y otros bienes.
- Asegurar la igualdad de oportunidades económicas para las mujeres, incluyendo empleo digno y remunerado y acceso a servicios financieros.
- Promover la igualdad de género en la toma de decisiones económicas a todos los niveles.

Cuando las mujeres tienen acceso a recursos y oportunidades económicas, pueden mejorar su bienestar, el de sus familias y el de la comunidad en la cual se encuentran insertas. Es por ello que, el empoderamiento económico de las mujeres es una parte integral del ODS 5 y por lo tanto del desarrollo sostenible en general.

La Campaña Urbana Mundial (***World Urban Campaign***, su denominación en inglés) forma parte del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat). Una de sus funciones es la promoción del Manifiesto de la Ciudad que Necesitamos Ahora (#TCWNN, por sus siglas en inglés), aprobado por su Comité Directivo y 213 organizaciones asociadas (World Urban Campaign of UN-Habitat, 2022). En el Principio 4 estipula promover la igualdad y equidad de género. TCWNN reconoce el papel crucial de las mujeres como socias en la

planificación y diseño de iniciativas, y toma medidas para aumentar la participación y el liderazgo femenino en los procesos de toma de decisiones. TCWNN reconoce a las mujeres como agentes activos de cambio en el desarrollo urbano sostenible. De acuerdo con el Principio 4, TCWNN apoya el empoderamiento económico de las mujeres y se esfuerza por crear oportunidades para que las mujeres cumplan sus aspiraciones profesionales.

Sin embargo, en casi todos los países los salarios de hombres y mujeres tienden a ser diferentes para los mismos trabajos. Aunque estas desigualdades se han reducido en la mayoría de los países de ingresos altos, principalmente debido a la educación, la brecha salarial de género sigue existiendo (Ortiz-Ospina et al., 2019).

Según los autores Wodon & De La Briere (2018), si las mujeres pudieran participar en la economía en igualdad de condiciones, esto resultaría en un aumento de casi \$160,2 billones de dólares en el PBI global, o un incremento del 21,7% en la riqueza del capital humano.

A su vez, las mujeres están sobrerrepresentadas en puestos administrativos y de apoyo (63 por ciento) y en trabajos de servicios y ventas (55 por ciento) en comparación con ocupaciones gerenciales (33 por ciento). A nivel mundial, las mujeres ganan, en promedio, 24 por ciento menos que los hombres, con variaciones según las regiones (UN Women, 2015). De forma más reciente, el Informe Mundial sobre Salarios 2022-2023 publicado por la Organización Internacional del Trabajo (2022), analiza las tendencias en materia de salarios y el impacto que la pandemia ha tenido sobre los salarios a nivel mundial y señala que la falta de un salario justo y suficiente para los trabajadores con salarios bajos puede aumentar la desigualdad de ingresos y la pobreza en una sociedad. En particular en el capítulo 4 sobre *“La desigualdad salarial y la brecha salarial de género en*

el contexto de la crisis de COVID-19 y el aumento de la inflación de los precios” señala que la proporción de hombres y mujeres asalariados cambió después de la implementación de restricciones relacionadas con el COVID-19, lo que posiblemente se debió al hecho de que las mujeres tienden a ocupar trabajos poco remunerados que requieren presencia física. Además, la pérdida de empleos entre mujeres fue mayor que entre hombres durante este período.

Es fundamental invertir en niñas y mujeres para ponerle fin a la desigualdad de género, ya que esto contribuye al aumento de la riqueza en las naciones y permite un desarrollo sostenible en los países. Además, esta inversión tiene sentido económico y es la acción correcta a tomar (Banco Mundial, 2018).

Según una investigación en Argentina del Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC) de los autores Díaz Langou et al., (2019), la expansión de los espacios de Crianza, Enseñanza y Cuidado (CEC), PBI *ceteris paribus*, permitiría que más del 60% de los puestos generados sean ocupados por mujeres. En las metas de máxima y media, esta política pública permitiría reducir la brecha de participación laboral de 20,3 a 18,3 p.p. y en la de mínima a 18,4 p.p.

2.4 Womenomics

Un estudio de McKinsey Global Institute publicado en 2015 encontró que promover la igualdad de las mujeres podría agregar \$12 mil millones a la economía global para 2025. En dicho sentido, la teoría “*womenomics*”, desarrollada por la estrategia de inversión estadounidense Kathy Matsui, relaciona el avance de las mujeres con mayores tasas de desarrollo. En una entrevista para el Financial Times, publicada en enero de 2022, Matsui comentó que “*en 1999, publiqué mi primer informe sobre “Womenomics”, y*

mi tesis era que si Japón podía aumentar su baja tasa de participación laboral femenina para reducir la brecha de género en el empleo, esto podría ayudar a impulsar el PBI. Para mi sorpresa, el gobierno japonés adoptó Womenomics como parte de su estrategia de crecimiento en 2013 y, a partir de 2019, la tasa de participación laboral femenina de Japón del 71 por ciento superó a la de EE. UU. y Europa". La División de Investigación de Inversiones Globales de Goldman Sachs publicó el informe de estrategia de cartera de Japón titulado "*Womenomics: Buy the Female Economy*" (1999), donde Kathy Matsui, junto con Hiromi Suzuki y Yoko Ushio, destacaron el consumo femenino en el país como un importante punto fuerte en la economía japonesa en declive.

En particular, en este trabajo se tiene en cuenta el rol de la mujer en la participación económica en las ciudades. Por ello, debido al éxito de la teoría *Womenomics*, se considera en el análisis aquellos otros informes de investigación de Goldman Sachs tales como "*Womenomics: Japan's Hidden Asset*" (2005), "*Womenomics 3.0: The Time Is Now*" (2010) y "*Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk*" (2014).

2.5 Perfil emprendedor femenino

En lo que respecta al sistema educativo para el emprendedor, Romo (2011) afirma que "*la tutoría implica una intervención educativa centrada en el acompañamiento cercano, sistemático y permanente del educando por parte del educador, convertido éste en facilitador y asesor del proceso de construcción de los aprendizajes, en los campos cognitivo, afectivo, social, cultural y existencial*". A su vez, las autoras Zapata Rivera et al. (2020), señalan que, en materia de equidad de género "*la existencia de comités de equidad de género en las unidades académicas, lo mismo que de bienestar universitario (...) que buscan "contribuir al fomento de una cultura de la paz, basada en los valores universitarios y los principios de equidad e inclusión"*,

mediante la implementación de acciones preventivas -en materia de género- en el entorno inmediato (institucional y familiar), resulta ser algo simbólico, en virtud del desconocimiento del programa en sí mismo, sus funciones y actividades a realizar”.

En el artículo "Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género", de Fuentes García & Sánchez Cañizares (2011), se realiza un análisis sobre el perfil emprendedor desde una perspectiva de género. Los autores concluyen que el género de los estudiantes no influye en la opinión sobre la deseabilidad de crear una empresa, ya que un porcentaje similar de hombres y mujeres responden afirmativamente a esta cuestión. Sin embargo, sí existe una relación de dependencia entre el sexo del encuestado y la intención de crear una empresa en el futuro. Los resultados muestran que los hombres tienen una mayor intención de crear una empresa que las mujeres, con una diferencia de 16,4 puntos porcentuales. Estos resultados confirman estudios previos realizados en universidades de España y Portugal, donde se encontró que las mujeres tienen una percepción de menor oportunidad y un mayor miedo al fracaso, lo que las hace menos propensas a asumir riesgos y dedicar tiempo a un negocio propio, posiblemente debido a su mayor responsabilidad en el cuidado del hogar (Fuentes García & Sánchez Cañizares, 2011, pp. 11-12).

A su vez, resaltan la importancia de incorporar en el análisis del perfil emprendedor, el género y, en especial, lo que se pudiera realizar en términos de política laboral. Los autores señalan que las mujeres muestran una menor iniciativa emprendedora en comparación con los hombres, y que además consideran el temor al fracaso como un obstáculo a la hora de pensar en la creación de su propia empresa. En contraposición, los hombres se asocian con características como el deseo de enfrentar nuevos retos y el entusiasmo ante los proyectos. Según los autores, estas diferencias se explican en gran medida por los roles de género atribuidos

por la cultura y los distintos roles en la familia, lo cual influye en las ambiciones personales y la disposición a aceptar desafíos. En este sentido, los autores sugieren que las políticas laborales deberían tener en cuenta estas diferencias de género para fomentar una mayor participación femenina en el emprendimiento (Fuentes García & Sánchez Cañizares, 2011, pp. 21).

Además, enfatizan la importancia de trabajar entre las mujeres la disminución o reducción del temor al fracaso, especialmente desde los ámbitos educativos y buscando modelos de empresarias exitosas que permitan servir de referente y/o modelo para impulsar el emprendimiento femenino.

En dicho sentido, los autores Márquez Gómez, Lucas del Rosal y Pedrós Cayo, (2023) mencionan que *“se observa una tendencia al alza en el número de mujeres con interés por el mundo del emprendimiento a nivel formativo e incluso con iniciativa y ánimo de emprender en fases tempranas de la creación de la empresa (...), aunque esto no se traduce finalmente en la creación efectiva de empresas lideradas por mujeres”*. En su investigación, que analiza la actividad emprendedora de las mujeres universitarias en la Comunitat Valenciana, elaboraron un cuestionario que se distribuyó entre las universidades de dicha ciudad y los agentes del ecosistema emprendedor valenciano, de la cual surgen los siguientes postulados: con relación a las dificultades que enfrentan los emprendedores, según los resultados de la encuesta, el 56% de las mujeres encuestadas no consideran que el hecho de ser mujer les haya supuesto dificultades, e incluso algunas perciben una posición ventajosa al tener beneficios y ayudas exclusivas para ellas. Sin embargo, el 44% restante señala problemas de conciliación de la vida laboral y familiar, especialmente cuando se tiene hijos. También se mencionan dificultades de negociación a nivel comercial, situaciones de paternalismo,

comportamiento machista o explicaciones innecesarias en las que el interlocutor da por hecho que la mujer no entiende el contexto del que se habla. Por otro lado, el 71,4% de los hombres encuestados no han detectado dificultades para las mujeres a la hora de emprender, o no se ven capaces de responder. En algunos casos, los hombres perciben posiciones ventajosas para las mujeres al recibir incentivos. Las dificultades que detectan los hombres en este ámbito son: problemas de conciliación, falta de referentes femeninos como emprendedoras de éxito, falta de confianza y miedo al fracaso, problemas de educación, cultura empresarial y estereotipos de género, barreras de acceso a algunos sectores y un problema cultural. Según los autores citados, en otros ecosistemas emprendedores hay paridad de género en términos de emprendimiento (p. 5).

Por otra parte, se afirma que el emprendimiento femenino puede ser considerado como una expresión de género que se encuentra influenciada por el entorno familiar, motivada por el deseo de autonomía y conciliación entre el trabajo y la familia, y la búsqueda de metas que van más allá de lo económico (d'Andria y Gabarret, 2016).

2.6 Incubadoras femeninas

Las autoras d'Andria & Gabarret (2021) analizan diversos estudios que revelan los obstáculos que enfrentan las mujeres al iniciar negocios. Y puntualizan que una estrategia para vencer estas dificultades de índole cultural, social y financiera es establecer incubadoras especializadas para mujeres.

A pesar de que las incubadoras se presentan como neutrales en cuanto al género, su enfoque principal está en los emprendedores masculinos, relegando a las mujeres a una posición minoritaria. Esto significa que las

mujeres que buscan aprovechar los beneficios de la incubación deben superar obstáculos iniciales, pero posteriormente se enfrentarán a una cultura que está predominantemente orientada hacia el hombre y que no respaldará ni atenderá sus necesidades (McAdam y Marlow, 2009).

Retomando a d'Andria & Gabarret (2021), en el marco de un análisis pormenorizado de una incubadora de mujeres realizado en una región del suroeste de Francia exploraron el papel de las incubadoras empresariales dirigidas a mujeres en el desarrollo del emprendimiento femenino. Luego de haber entrevistado a 28 mujeres, las conclusiones más relevantes arrojaron que las incubadoras de empresas para mujeres desempeñan un papel clave en fortalecer la confianza y el compromiso de las emprendedoras. Asimismo, las emprendedoras con experiencia pueden servir de ejemplo para las principiantes que se encuentren en la incubadora. Señalan también que capacitar a las mujeres a través del emprendimiento y el desarrollo de habilidades representa una solución a las disparidades de género y una oportunidad para construir un mundo más equitativo para todos. Finalmente, recomiendan planificar la salida de la incubadora desde el inicio, y contar con aspectos contractuales que ayuden a las emprendedoras a sacar el máximo provecho de la experiencia, considerando su duración limitada. Mencionan que las incubadoras podrían colaborar con otros tipos de incubadoras, facilitando la transición de las mujeres entre ellas. Además, las incubadoras mixtas podrían mejorar su inclusión de mujeres al adoptar una cultura más acogedora e integrar más mujeres en sus órganos directivos y procesos de selección.

2.7 Inclusión financiera

Chilazi et al. (2019), en el artículo *Venture capitalists are using the wrong tools to improve gender diversity*, mencionan que en una reciente investigación realizada sobre la industria de capital de riesgo (VC, por sus

siglas en inglés), “*sólo aproximadamente el 10 por ciento de los inversores de VC son mujeres y menos del 5 por ciento de todos los fondos de VC se destinan a empresarias mujeres*”. Los autores resaltan la pérdida de oportunidades de negocio que las empresas de capital de riesgo están omitiendo, al pasar por alto el potencial de retorno financiero al no invertir en empresas lideradas por mujeres. Entre las razones identificadas destacan la falta de diversidad en la industria de capital de riesgo, que se traduce en un sesgo inconsciente hacia los fundadores masculinos y una falta de comprensión de las oportunidades de mercado que las empresas lideradas por mujeres pueden ofrecer. También mencionan que los inversores de capital de riesgo tienden a invertir en personas con las que tienen una conexión personal o profesional, lo que limita aún más las oportunidades para las fundadoras femeninas. Además, los autores citados argumentan que la falta de inversión en empresas lideradas por mujeres puede ser el resultado de una falta de confianza en las habilidades empresariales de las mujeres, lo que a su vez puede estar relacionado con los estereotipos de género y la falta de modelos femeninos a seguir en la industria. Por último, sugieren que las empresas de capital de riesgo deben adoptar prácticas más inclusivas y diversas para aprovechar todo el potencial del mercado y maximizar los retornos financieros.

Por otra parte, los autores Abouzahr et al. (2018) muestran que las empresas iniciadas por mujeres o en colaboración con ellas demostraron ser más rentables a largo plazo, obteniendo un 10% más en ingresos totales a lo largo de cinco años. Respecto a la capacidad de las empresas para transformar cada dólar invertido en ingresos, las startups lideradas por mujeres sobresalen como opciones de inversión mucho más eficaces. Estas empresas lograron generar 78 centavos por cada dólar recibido, en contraste con las fundadas exclusivamente por hombres, que apenas alcanzaron los 31 centavos por cada dólar invertido.

No obstante dicha recomendación, el número de mujeres en la industria no ha aumentado significativamente, ni tampoco ha cambiado la cultura fuertemente masculina del VC. A partir de esta investigación, los autores interrogan si es posible que este fenómeno podría suscitarse porque al enfatizar los comportamientos individuales se ha estado tratando de resolver el problema equivocado. Para responder dicha pregunta se realizaron 21 entrevistas individuales en profundidad con capitalistas de riesgo femeninos y masculinos. También, en colaboración con CulturIntel, examinaron más de 500,000 conversaciones en línea de código abierto sobre género y diversidad entre capitalistas de riesgo y empresarios. Concluyeron que los prejuicios inconscientes que se han documentado en la industria de capital de riesgo desempeñan un papel importante en la exclusión de las mujeres de la industria, en especial en sus rangos más altos. Afirman que los inversores de capital de riesgo prefieren asociarse e invertir con personas similares a ellos y las inversoras mujeres son tratadas de manera diferente a sus homólogos masculinos en muchas formas. En particular, señalan que los inversores hacen preguntas diferentes a fundadoras mujeres y fundadores hombres, castigan a los empresarios por comportamientos estereotipadamente femeninos, evalúan empresas fundadas por mujeres y hombres usando diferentes criterios y, en general, prefieren presentaciones hechas por fundadores hombres incluso cuando el contenido es exactamente el mismo. Estos hallazgos sugieren que los prejuicios inconscientes en la industria de capital de riesgo pueden tener un impacto significativo en las oportunidades de financiamiento para las empresarias mujeres. Se sostienen conclusiones similares en el artículo *Gender Stereotypes and Venture Support Decisions: How Governmental Venture Capitalists Socially Construct Entrepreneurs' Potential* escrito por Malmström et al., (2017), donde se enfocan en analizar cómo los estereotipos de género influyen en la evaluación del potencial de los emprendedores por parte de los capitalistas de riesgo gubernamentales. Este análisis se basa en un estudio que observó al gobierno de Suecia

debatir un total de 125 solicitudes de financiamiento entre 2009 y 2010 donde al emprendedor promedio se lo describe con atributos como “*joven y prometedor*” mientras que a la emprendedora promedio se la describe con atributos como “*joven, pero inexperta*”.

En tal sentido, si se toma en consideración que para aplicar un modelo de negocios se requiere de un capital inicial, así como de otros niveles de inversión en las distintas etapas de negocio, el que las mujeres se vean limitadas al acceso a financiamiento abre interrogantes sobre el apoyo real o figurativo al empoderamiento económico de la mujer en su ciudad. Sin embargo, como surge del estudio de mujeres emprendedoras del país vasco de las autoras d’Andria & Gabarret (2021), también se da el caso que cuando el gobierno estaba evaluando facilitar líneas de crédito para el crecimiento de las empresas femeninas a tasa 0 de interés, las mujeres preferían no endeudarse.

En el artículo denominado *The Other Diversity Dividend* de Paul Gompers y Silpa Kovvali para Harvard Business Review (2018) se señala que es sabido que los equipos diversos toman mejores decisiones pero hicieron un estudio que muestra que también hacen mejores inversiones. El estudio examinó decenas de miles de inversiones de capital de riesgo utilizando información pública disponible. Los autores analizaron tanto los “rasgos innatos” de los profesionales de capital de riesgo, como el género y la etnia, como los “rasgos adquiridos”, como la educación y la historia laboral, para determinar cómo influyen estos factores en las decisiones de inversión. Los autores descubrieron que la diversidad mejora significativamente el rendimiento financiero en medidas como inversiones rentables a nivel de cartera individual y retornos generales del fondo. A la vez que concluyen que la composición de género y racial de la industria de capital de riesgo es sorprendentemente homogénea. Por otra parte afirman que “*en la investigación en ciencias sociales, cuando se confronta a las personas*

sobre sus prejuicios y estos son etiquetados con precisión (...) pueden generar cambios de comportamiento y por lo tanto, deberían ser vistas como oportunidades de crecimiento. El sesgo es una condición que se puede medir (...) podemos contrarrestarlo, ampliar nuestro grupo de colaboradores potenciales y mejorar el rendimiento financiero”.

El analista Stéphane Renevier (2023), del medio Finimize, señala que *“Los efectos inflacionarios de Beyoncé, la influencia de los Swifties en Ticketmaster y las ventas récord de Barbie en taquilla no son solo zumbidos de la cultura pop: son señales del ascenso global de la Economía Femenina. Está remodelando industrias y podría tener un gran impacto en su cartera de inversiones”*. La tendencia según el autor se debería a cuatro factores principales: el incremento del poder financiero de las mujeres, la adaptación empresarial rápida, el surgimiento de negocios liderados por mujeres y el aumento de la influencia de las mujeres en el mundo de las inversiones.

3. Metodología

3.1 Tipo de investigación

La metodología seleccionada para esta investigación es exploratoria dado que la temática que se aborda es de aplicación reciente en las principales ciudades del mundo, y ello genera que su impacto real para el empoderamiento económico de las mujeres aún presente interrogantes. *“(...) el plan para un estudio exploratorio debe declarar un propósito, así como el criterio por el cual una exploración se juzgará exitosa”* (Robert Yin, P. 14). Por dicho motivo, se optó por la metodología exploratoria ya que *"se ocupa de la búsqueda de ideas, de la identificación de variables relevantes y de la determinación de relaciones entre ellas. No se trata de probar hipótesis sino de generarlas"*, tal como mencionan los autores Roberto

Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio y Miguel Ángel Pérez (2014, p. 84).

3.2 Método de análisis

Teniendo en cuenta lo que señalan los autores Denzin y Lincoln, (1994), la investigación cualitativa implica el uso y la recolección de una variedad de materiales empíricos: el estudio de casos, las experiencias personales y de introspección, las historias de vida, las entrevistas, los artefactos, los textos y las producciones culturales y los textos observacionales, históricos, interactivos y visuales.

En tal sentido, teniendo en cuenta el objeto de estudio, en el presente trabajo se escogió la metodología cualitativa. De tal modo, se comparten los resultados empíricos obtenidos de entrevistas semiestructuradas y la selección se realiza con la técnica del informante clave.

3.3 Fundamentación de la elección de los programas y ciudades

En el presente trabajo se analiza de qué manera inciden los CEUs en el empoderamiento económico de las mujeres. Para ello se realiza un estudio comparativo de caso de los programas *ELEVATE* (USA), programas femeninos en *Station F* (Francia) y *Women Economic Research Institute* (Corea del Sur)⁴:

Executive Leadership Education Venture Advancing Talented Entrepreneurs “ELEVATE” (Washington DC, Estados Unidos): dependiente de la Coalición para el Desarrollo de Viviendas y Desarrollo Económico sin Fines de Lucro -The Coalition for Nonprofit Housing & Economic Development CNHED, en su nombre en inglés-

⁴ Más información de los CEUs seleccionados en el Anexo I.

, y la Escuela de Negocios de George Washington University. El plan de estudios de 3 meses abarca el emprendimiento, liderazgo, gestión, estrategia y otras habilidades fundamentales para las líderes empresariales. Se realizan cohortes de 15 miembros exclusivamente destinado a mujeres de minorías propietarias de pequeñas empresas ubicadas en el Distrito.

Sitio web: <https://cnhed.org/elevate/>

Station F (París, Francia): el campus de Startups más grande del mundo, inaugurado en París, el 29 de junio de 2017. Cuenta con cerca de 30 programas diferentes de acompañamiento a las Startups, más de 3 mil emprendedores de más de 50 países y una amplia participación femenina en dichos programas.

Sitio web: <https://stationf.co/>

Women Economic Research Institute (Seúl, República de Corea): este centro de reconocida trayectoria realiza y publica anualmente la *Encuesta sobre el Estado de las Empresas Femeninas*, la cual busca comprender y promover las condiciones de las mujeres empresarias en el país. Las encuestas realizadas abarcan una amplia gama de aspectos, incluyendo retos, oportunidades y tendencias dentro del ecosistema de negocios femenino, con el objetivo de proporcionar datos y guiar las políticas de apoyo a éstas.

Sitio web:

https://www.wbiz.or.kr/web/board/BD_board.list.do?bbsCd=1031

Dicha selección de programas y ciudades se fundamenta en primer lugar, contar con diversidad geográfica, es decir, al ser programas ubicados en diferentes ciudades, se puede obtener una perspectiva más amplia sobre

los programas para emprendedoras y cómo se adaptan a diferentes contextos culturales y económicos. En especial, al analizar cómo diferentes programas abordan las necesidades de las mujeres emprendedoras en diferentes partes del mundo, siendo ciudades con un importante desarrollo económico. En tal sentido, de acuerdo a la respuesta proporcionada por la inteligencia artificial Mónica⁵ el 30 de junio de 2023, las ciudades de Washington DC, París y Seúl son importantes centros de negocios y tecnología en sus respectivas regiones: *“Washington DC es la capital política de los Estados Unidos y alberga muchas empresas y organizaciones importantes, incluidas las empresas de tecnología. París es una ciudad importante para las empresas de tecnología y startups en Europa, y Seúl es el hogar de muchas empresas de tecnología y electrónica en Asia”*.

En segundo lugar, la decisión de analizar los Programas ELEVATE en EE.UU., Station F en Francia; y el Women Economic Research Institute en Corea del Sur para evaluar el impacto de los CEU en el fortalecimiento económico femenino es eficiente dado que se basa en múltiples factores clave:

- **Diversidad Cultural y Económica:** La inclusión de programas de distintas regiones del mundo asegura un análisis de una amplia variedad de prácticas y métodos que reflejan diferentes entornos culturales y económicos, facilitando la comprensión de cómo se manifiesta el fortalecimiento económico femenino en diversos escenarios.
- **Hubs de Innovación y Negocios:** Las ciudades de Washington DC, París y Seúl son conocidas por ser vanguardistas en innovación y

⁵ IA Mónica: Mónica AI es una extensión de Chrome que emplea la tecnología de inteligencia artificial de ChatGPT para proporcionar un asistente personal en la web (Genius, 2023).

comercio, lo cual implica que los programas que allí se desarrollan pueden gozar de las ventajas que ofrecen estos entornos empresariales avanzados y activos.

- **Focalización Sectorial:** La especialización de cada programa en áreas concretas (liderazgo empresarial, emprendimiento y generación de evidencia) ofrece una perspectiva completa sobre cómo se puede promover el fortalecimiento económico femenino a través de diferentes instrumentos y en diversas industrias.
- **Acceso a Recursos Diversificados:** Estos programas brindan acceso a un espectro amplio de recursos, abarcando desde la experiencia de especialistas en distintas disciplinas empresariales hasta herramientas específicas y asesoramiento personalizado, lo cual es esencial para el progreso de las emprendedoras.
- **Estructura Programática Detallada:** La programación meticulosa y el apoyo integral que ofrecen estos programas (talleres, mentorías, networking, coaching individualizado) evidencian un compromiso significativo con el crecimiento profesional femenino, lo que podría tener un efecto considerable en su empoderamiento económico.
- **Potencial de Réplica:** El estudio de programas efectivos en ciudades pioneras permite identificar prácticas destacadas susceptibles de ser replicadas o adaptadas en diferentes entornos, impulsando así el fortalecimiento económico de las mujeres a escala internacional.

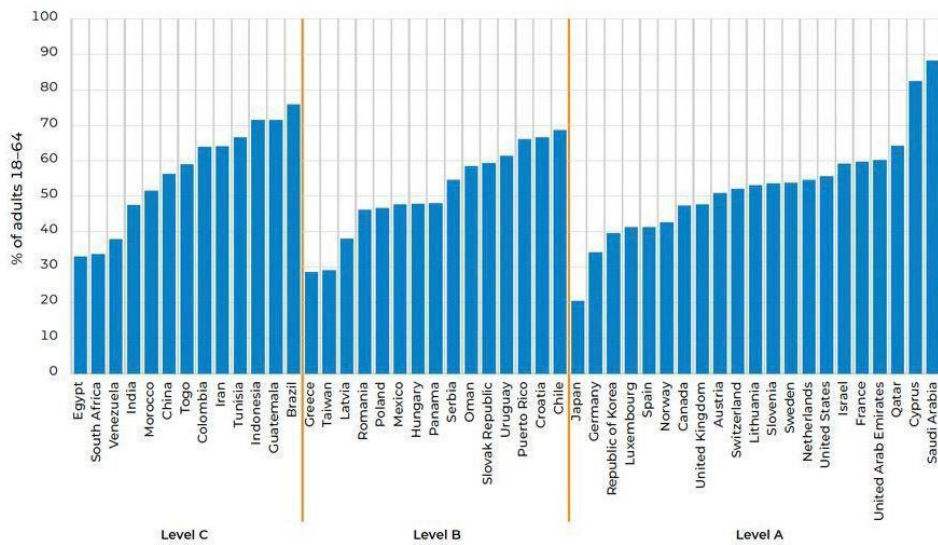
En síntesis, esta selección facilita un análisis comparativo profundo y detallado que no sólo pone de relieve las prácticas ejemplares en distintos puntos del planeta sino que también proporciona entendimientos esenciales sobre cómo los ambientes empresariales afectan el éxito de los

esfuerzos por empoderar económicamente a las mujeres. Más aún, si se considera lo que señala el autor Richard Florida (2022) acerca de que la concentración geográfica es particularmente importante para la innovación, ya que las ideas fluyen más libremente, se afinan con mayor precisión y se pueden poner en práctica más rápidamente cuando los emprendedores, banqueros e inversores están en contacto constante entre sí (networks), dentro y fuera del trabajo, etc. Debido a las poderosas ventajas de productividad, las economías de escala y los conocimientos indirectos que trae dicha densidad, es que las personas creativas y las empresas se agrupan y esto impacta de forma positiva en el crecimiento de las ciudades.

En consonancia con lo que plantea Florida (2022), existe otro aspecto social y cultural a tener en cuenta: la percepción del emprendimiento como una opción de carrera viable puede estar influenciada por si la persona tiene algún conocido que haya comenzado recientemente un negocio. Teniendo en cuenta el informe del *Global Entrepreneurship Monitor -GEM-* (2022), acerca del nivel de actividad emprendedora en una economía, se señala que es importante considerar la imagen positiva o negativa y otras formas de reacción social, cada vez más visibles, hacia aquellos que inician su propio negocio.

En el Gráfico 1, se ilustra el porcentaje de adultos en cada economía participante que afirman conocer al menos a una persona que ha iniciado su propio negocio en los últimos dos años. En el mismo se puede observar que Estados Unidos, Francia y Corea del Sur se encuentran en el nivel A donde se presenta un importante nivel de clima de oportunidades para empezar un emprendimiento.

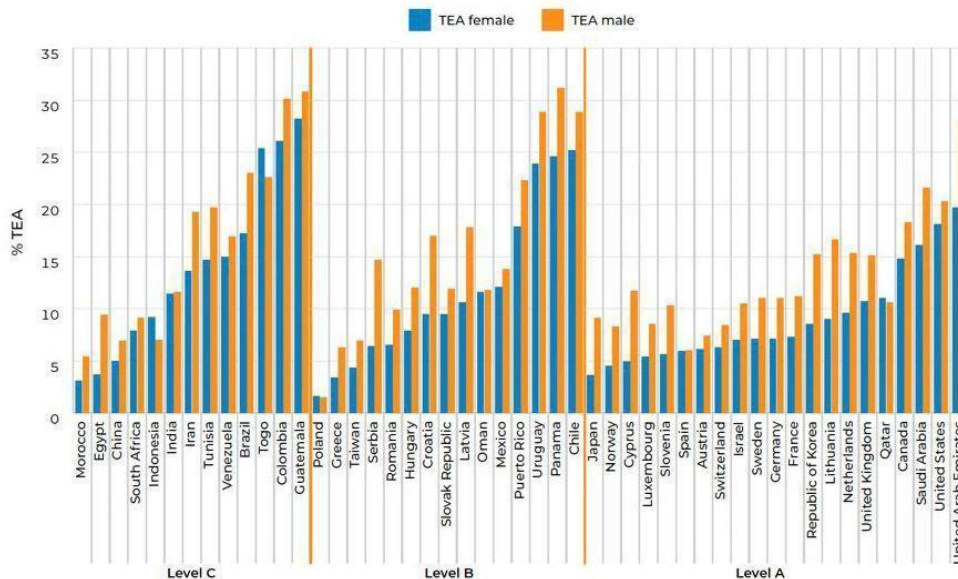
Gráfico 1: Percepción sobre nuevos negocios establecidos recientemente, clasificados según el nivel de ingresos.



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor 2022.

Teniendo en cuenta la brecha de género en el emprendedorismo, el informe del *Global Entrepreneurship Monitor* (2022) presenta la comparativa del emprendimiento entre hombres y mujeres en las 49 economías que participaron en la Encuesta de la Población Adulta (APS) de GEM en 2021. En el gráfico 2, se observa que Estados Unidos, Francia y Corea del Sur se encuentran en el cuadrante de mejor nivel (A). No obstante, se observan más hombres que mujeres a cargo de emprendimientos. El informe fundamenta que dicha situación puede deberse a que la igualdad de género al comenzar nuevos negocios sea algo reciente y aún no se haya reflejado en los negocios establecidos, o que los negocios iniciados por mujeres tengan una menor probabilidad de convertirse en negocios establecidos en comparación con los iniciados por hombres.

Gráfico 2: Niveles de actividad emprendedora total en etapas tempranas (TEA por sus siglas en inglés) diferenciadas por género (% mujeres y % hombres).



Fuente: Global Entrepreneurship Monitor 2022.

Por otra parte, en el Informe sobre Emprendimiento Femenino del *Global Entrepreneurship Monitor -GEM-* (2023), se observó que las principales causas por las cuales las mujeres decidieron abandonar un negocio incluyeron la falta de ganancias (24.2%), dificultades asociadas a la pandemia (16.4%) y cuestiones personales o familiares (18%). Estos tres motivos sumados explican casi el 66% de las razones reportadas por las mujeres para dejar sus negocios. Además, el 20% de las mujeres mencionó problemas familiares como la razón de su salida, lo cual sucede un 43% más frecuentemente que en el caso de los hombres.

Por otra parte, los programas seleccionados cuentan con una importante reputación y recursos dado que son brindados por instituciones prestigiosas. En el caso de la Escuela de Negocios de la George Washington University, según US News & World Report, su programa de negocios internacionales está clasificado como el quinto mejor del mundo.

En tanto, Station F es conocida como la incubadora de startups más grande del mundo (López Suárez, 2019). En lo que respecta *al Women Economic Research Institute*, durante el CES 2023 -una de las ferias de tecnología más importantes a nivel mundial-, las empresas coreanas recibieron 9 de los 20 premios *Best of Innovation*, convirtiendo a Corea del Sur en el país más premiado de todos y demostrando el ecosistema emprendedor que dicha agencia impulsa (Genome, s.f.). Por todo ello, los programas seleccionados se encuentran bien establecidos y con recursos sólidos, y poseen apoyo de alta calidad para la investigación dado que cuentan con datos y estadísticas confiables.

Siguiendo lo mencionado por Creswell (2013), “*Quien investiga construye una imagen compleja y holística, analiza palabras, presenta detalladas perspectivas de los informantes y conduce el estudio en una situación natural*”. De tal modo, la riqueza de la experiencia de las personas impactadas de una u otra forma por los programas que imparten y/o que reciben constituyen una fuente primaria de información que brinda importantes posibilidades de análisis.

3.4 Estrategia de investigación de estudios de casos del tipo colectivo

Como señala la obra *Case Study Research: Design and Methods* de Robert Yin (2003), el estudio de casos es encontrado frecuentemente en economía, más precisamente en la estructura de una industria dada o la economía de una ciudad/región, ya que puede ser investigada por el uso del diseño de un estudio de casos.

A su vez, según los autores Herriott & Firestone (1983), la evidencia de los casos múltiples es considerada a menudo más obligada, y el estudio global se considera por consiguiente como más robusto. En dicho sentido, Stake (1995) agrega que en el estudio colectivo de casos, cuanto antes se

consideren los asuntos comunes, ello facilitará el análisis transversal posterior.

En lo que respecta a los datos utilizados, son primarios dado que la información se obtiene a través de entrevistas semiestructuradas y la selección se realiza con la técnica del informante clave. Como menciona Stake *“la entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples”* (1995, p.63).

En tal sentido, a los informantes clave se les indaga acerca del abordaje que los Centros de Emprendimiento Urbano hacen para desarrollar e impulsar los emprendimientos liderados por mujeres. Dado que dichos centros muchas veces dependen de prestigiosas universidades y escuelas de negocios, se tuvo en cuenta además que sean personas con alcance y/o conocimiento de todo el ecosistema emprendedor y/o que sean beneficiarias del mismo.

Se asignó un código único a cada informante clave para permitir a los lectores identificar fácilmente a qué informante se refiere cada parte del análisis o los resultados presentados posteriormente. Los códigos de identificación toman la letra de las ciudades: P en el caso de París (informantes P1 y P2), DC en el caso de Washington DC (informantes DC3 y DC4) y S en el caso de Seúl (informantes S5 y S6). La explicación adicional sobre el proceso de codificación temática también ayuda a entender cómo se analizaron las respuestas y observaciones de los informantes.

La entrevista semiestructurada (SSI por sus siglas en inglés) es una modalidad conversacional de entrevista que se realiza con un solo entrevistado a la vez. Utiliza tanto preguntas cerradas como abiertas, a menudo seguidas de preguntas adicionales sobre el por qué o el cómo. A

diferencia de una encuesta estandarizada, el diálogo puede desviarse hacia los temas en la agenda y explorar temas inesperados (Adams, 2015, Capítulo 19).

A continuación, se detallan las entrevistas realizadas con cuestionarios semiestructurados realizados a seis informantes clave de tres importantes centros de emprendimiento urbano a nivel global, ubicados en las capitales seleccionadas. De la muestra se busca conocer el abordaje que hacen los programas y centros de emprendedorismo de instituciones universitarias de las Américas, Europa y Asia en las ciudades donde actúan, en relación con el desarrollo de emprendimientos liderados por mujeres.

La transcripción del cuestionario utilizado es la siguiente:

1. ¿Qué tan fácil o difícil es para las mujeres convertirse en emprendedoras en su ciudad?
2. ¿Qué herramientas proporciona el programa para empoderar económicamente a las mujeres? ¿Podría describir las etapas por las que una emprendedora debe transitar al ingresar?
3. ¿Tienes métricas o estadísticas para compartir sobre el impacto del programa?
4. ¿Tienes socios o aliados para fortalecer el programa y/o reciben financiamiento de programas de cooperación internacional o similar?
5. ¿Cómo afectó la pandemia al programa?
6. A través de su experiencia en este programa ¿tiene alguna recomendación o mejor práctica que le gustaría compartir?
7. ¿Hay algo más que le gustaría decir o que crea que debería saber?

Dichas preguntas se encuentran inspiradas en las preguntas de investigación presente en el *Women's Entrepreneurship Report: From Crisis to Opportunity* del Global Entrepreneurship Monitor GEM 2021/2022,

entre las que se postulan *¿Cuáles son las diferencias de género en las tasas de participación a lo largo del ciclo de vida empresarial?; ¿Cuánto apoyo perciben las mujeres en el entorno facilitador?; ¿Cómo pueden los responsables políticos, investigadores y líderes de programas apoyar mejor a las mujeres emprendedoras?; ¿Cómo están contribuyendo las mujeres emprendedoras al crecimiento y desarrollo en diferentes regiones? (Pp. 13-17).*

Dado que las personas entrevistadas hablan inglés, las preguntas se realizan en dicho idioma y se encuentran como anexo a la presente investigación.

Se tiene en cuenta, además, que como menciona Orellana et al. (2006), en los entornos virtuales, la participación y observación del investigador tienen un desarrollo similar, pero con mayor dinamismo e interacción a la vez que implica implícitamente su observación. Además, en cuanto a las técnicas de recolección de datos amplían las situaciones que se pueden observar.

3. 5 Herramientas de procesamiento de los datos

Para la presente investigación se tiene en consideración el texto de Soneira (2019), denominado *La Teoría fundamentada en los datos* (Grounded Theory) de Glaser y Strauss, del libro *Estrategias de Investigación cualitativa. Volumen II*, compilado por Vasilachis de Giardino, que considera que la codificación implica analizar los datos para encontrar conexiones y, por lo tanto, ya es una forma de interpretación. Este proceso se conoce como codificación abierta y los códigos pueden provenir de la teoría del investigador o del lenguaje utilizado por los participantes. Posteriormente, se comparan los nuevos datos con las categorías teóricas en un proceso llamado comparación constante. Además, Soneira (2019) afirma que "*codificar supone siempre un corte o fractura de los datos*".

En lo que se refiere al proceso de análisis de los datos en este trabajo de tesis, se tienen en cuenta las estrategias de acción propuestas por Soneira (2019) donde refiere que son las acciones o interacciones que se derivan del fenómeno central como actividades planificadas que los agentes realizan en respuesta a ese fenómeno -en este caso el empoderamiento económico de la mujer a través de los programas seleccionados-, teniendo en cuenta las condiciones en las que se desenvuelven. Así como el autor señala la importancia de la confección de un esquema y mapas conceptuales, que permiten presentar los resultados alcanzados y que serán desarrollados en la próxima sección del presente trabajo.

3.6 Indicadores para la evaluación de la exploración

En el ámbito de la investigación, algunos autores han propuesto criterios de evaluación que determinan la calidad de la productividad investigadora (González Urdaneta, 2007). En este contexto, el autor sostiene que tanto el humanismo como la ciencia contribuyen al progreso de la supervisión educativa, con el objetivo de vincular diferentes etapas de la actividad docente para fomentar en el educador la consecución de los objetivos planteados. En esa dirección, se proponen para la presente investigación los siguientes indicadores para la evaluación de la exploración inspirados en la concepción gerencial de los tipos de gestión supervisora Líder, Técnico y Ejecutivo de Sergiovanni (2001):

- ❖ **Cantidad de casos de emprendedoras exitosas que hayan emergido de los programas seleccionados (mediados del año 2020 al 2023):** este indicador mide la cantidad y calidad de casos exitosos de emprendedoras de dichos programas seleccionadas.

- ❖ **Cantidad de alianzas de cooperación y/o financiamiento internacional:** este indicador mide el nivel de coordinación y cooperación existente entre los programas y las instituciones de financiamiento internacional, a través de los fondos e incentivos que reciben.

- ❖ **Cantidad de recomendaciones (buenas prácticas):** este indicador permite comparar resultados de desempeño, establecer niveles de logro de los programas seleccionados, logros obtenidos en los diversos proyectos, experiencias compartidas con la comunidad, otras instituciones, entre otros que posibilitan el empoderamiento económico de las mujeres.

4. Hallazgos y desarrollo

A continuación, se detalla la evidencia empírica que emerge del cuestionario semiestructurado realizado a seis informantes clave, identificados como Informante 1 (P1) e Informante 2 (P2) para los programas de empoderamiento económico femenino ubicados en París; Informante 3 (DC3) e Informante 4 (DC4) para los programas ubicados en Washington DC; Informante 5 (S5) e Informante 6 (S6) para los programas seleccionados ubicados en la ciudad de Seúl. La selección de estos informantes se basó en la importancia de su participación en los respectivos programas.

- **Código de Identificación:** P1
- **Rango de Edad:** 40-50 años
- **Género:** Mujer
- **Ocupación:** Emprendedora en el sector tecnológico.
- **Ubicación Geográfica:** París, Francia.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**

- Ha participado en programas de incubación empresarial.
- Está activamente involucrada en la promoción y apoyo del ecosistema emprendedor, con experiencia específica en colaboración con centros de emprendimiento reconocidos a nivel mundial.
- Fue incubada en Station F, principal centro de emprendedorismo en Francia.

- **Código de Identificación:** P2
- **Rango de Edad:** 55-65 años
- **Género:** Mujer
- **Ocupación:** Investigadora Senior en el Campo del Emprendedorismo Femenino de Francia.
- **Ubicación Geográfica:** París, Francia.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Ha llevado a cabo extensas investigaciones de campo y entrevistado a numerosas mujeres emprendedoras en incubadoras tanto femeninas como mixtas en Francia.
 - Es reconocida como una experta en el tema y ejerce como profesora e investigadora en prestigiosas Escuelas de Negocios europeas.

- **Código de Identificación:** DC3
- **Rango de Edad:** 55-65 años
- **Género:** Mujer
- **Ocupación:** Autoridad de importante programa urbano de empoderamiento económico femenino y minorías
- **Ubicación Geográfica:** Washington DC, USA.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Líder destacada en una coalición dedicada a la vivienda y el desarrollo económico.

- Ha sido pionera en la implementación de programas dirigidos a mejorar la independencia económica de las mujeres. Su enfoque ha incluido la promoción de la educación financiera, el acceso al crédito y la mentoría para emprendedoras, destacando su papel vital en la creación de espacios inclusivos que fomentan el liderazgo femenino en la economía.
- **Código de Identificación:** DC4
- **Rango de Edad:** 55-65 años
- **Género:** Hombre
- **Ocupación:** Presidente de importante organización internacional de PyMEs con programas enfocados en mujeres emprendedoras. Profesor y autoridad en Escuela de Negocios de una de las principales universidades de Estados Unidos
- **Ubicación Geográfica:** Washington DC, USA.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Experto Internacional en emprendedorismo con destacado conocimiento del mercado estadounidense en términos de PyMEs y emprendimientos.
 - Ha desarrollado programas, mentorías y actividades destinados a mujeres emprendedoras a nivel mundial con diversos gobiernos, sector privado y sociedad civil.
- **Código de Identificación:** S5
- **Rango de Edad:** 55-65 años
- **Género:** Hombre
- **Ocupación:** Asesor Presidencial sobre PyMEs, Emprendedorismo e Innovación
- **Ubicación Geográfica:** Seúl, República de Corea.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**

- Reconocido experto internacional en emprendedorismo con destacado conocimiento del mercado de la República de Corea y Asia Pacífico.
 - Fue Presidente de organización internacional de PyMEs y al día de hoy integra la comisión directiva de dicha institución.
 - Ha desarrollado programas, mentorías y actividades destinados a mujeres emprendedoras en su país.
- **Código de Identificación:** S6
 - **Rango de Edad:** 40-50 años
 - **Género:** Mujer
 - **Ocupación:** Líder de equipo en uno de los principales centros de incubación e investigación para mujeres.
 - **Ubicación Geográfica:** Seúl, República de Corea.
 - **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Su trabajo contribuye significativamente a la creación de políticas y programas basados en evidencia que buscan eliminar barreras y facilitar el camino para las mujeres que buscan emprender en Corea.
 - Este centro es reconocido por su metodología rigurosa en la realización de encuestas y su enfoque colaborativo, trabajando en conjunto con diversas instituciones gubernamentales y organizaciones para maximizar el impacto de sus programas.

La metodología de investigación incluyó entrevistas semiestructuradas y trabajo de campo, lo cual permitió profundizar la comprensión de las experiencias y perspectivas de los participantes, ayudando a organizar sus aportes y observaciones mediante una codificación temática precisa.

4.1 Resultados empíricos obtenidos

¿Qué tan fácil o difícil es para las mujeres convertirse en emprendedoras en su ciudad?

Se observa que en las ciudades donde se implementan los programas seleccionados, iniciar emprendimientos resulta accesible sin distinción de género, ya sea que estos sean informales o formales. En este sentido, el informante DC4 destaca:

“Para iniciar un negocio en el distrito [Washington DC], independientemente de si eres hombre o mujer, es muy fácil, cualquiera puede comenzar un negocio (...) desde su propia casa y no necesita formalizarse. No tienen que registrarse porque cualquier dinero que ingreses, lo declaras como ingreso individual en tu declaración de impuestos”.

En el mismo sentido, la informante P1, señala que:

“Soy una mujer negra que fundó una start-up tecnológica (...) hoy en día para las mujeres convertirse en emprendedoras en la Ciudad de París, es una buena ciudad para comenzar a pensar y tomar medidas para lanzar un emprendimiento porque hay programas en todos los niveles.”

La informante P2 agrega un componente de política pública como elemento clave de dicho ecosistema emprendedor al decir que:

“Todo esto viene con una intención política fuerte (...) la primera política empieza con les assisses de l’entrepreneuriat.”

No obstante, se encuentran divergencias en cuanto al clima de negocios y si el ambiente es propicio en términos de acceso a financiamiento para sostener esos emprendimientos y escalarlos en las ciudades seleccionadas. Tal es así que en palabras del informante DC4 manifiesta que:

“No se trata solo de formalizarlo o registrarlo, es saber qué se necesita como mujer para iniciar un negocio y ponerlo en marcha aquí, y eso nos lleva al nivel de acceso a financiamiento, que es la clave” (...) “Si eres un hombre y vas a iniciar un negocio y tienes redes de otros hombres que están en el negocio, ellos pueden ayudarte a financiarte. Pero si eres una mujer para obtener financiamiento de otras mujeres, estas redes no existen”.

En el mismo sentido, la informante P1 menciona que hay importantes dificultades en el acceso a financiamiento por parte de las mujeres, en especial por el enfoque social y medioambiental de los proyectos que proponen:

“No es fácil para las mujeres construir algo sostenible y también recibir el apoyo, el apoyo financiero que merecen. (...) Cuando las mujeres llegan con proyectos en temas de sostenibilidad, inclusividad, con enfoque más social, no reciben la bienvenida que merecen y aunque hay muchos esfuerzos que se están haciendo para conectar a las mujeres con las finanzas, inversores ángeles, todavía necesitamos tiempo para que esta interacción y reconocimiento mutuo, funcionen”.

Sobre esta pregunta la informante P1 a su vez brinda algunos ejemplos para ilustrar dichas dificultades de acceso al financiamiento en comparación con los hombres, cuando menciona que:

“Algunas start-ups con un fundador principal masculino fueron aceptadas incluso si la idea del proyecto no era tan impresionante. Pero si es una mujer, es más complicado porque automáticamente te preguntarán ¿Dónde está tu equipo? Puedes sentir que la gente necesita ver a hombres en el equipo para confiar lo suficiente en ti.”

De manera similar en la ciudad de Seúl, la informante S6 destaca las barreras que enfrentan las mujeres para acceder a financiamiento y apoyo económico. En sus palabras:

“Según nuestra encuesta dirigida a mujeres emprendedoras, la ‘recaudación de fondos’ fue citada como el mayor desafío al prepararse para su propio negocio, seguido de la ‘gestión y marketing’ y la ‘seguridad de canales de ventas’.”

En este caso, se agrega una dimensión cultural adicional: en una sociedad centrada en el hombre, las mujeres también enfrentan críticas sociales si no logran equilibrar su tiempo y responsabilidades con el cuidado familiar y las labores domésticas. En palabras del informante S5:

“Corea es una sociedad orientada al confucianismo. Eso significa que los hombres se encuentran en el centro de la sociedad.”

En el mismo sentido, la informante S6 ejemplifica:

“Al operar un negocio, se ha encontrado que las mujeres coreanas sienten una presión significativamente mayor para equilibrar las

responsabilidades laborales y familiares en comparación con los emprendedores hombres. Indicando claramente que las mujeres emprendedoras pueden enfrentar desafíos continuos en las operaciones comerciales en comparación con sus contrapartes masculinas.”

¿Qué herramientas proporciona el programa para empoderar económicamente a las mujeres?

En general se observa una amplia diversidad de herramientas dentro de los programas, desde incubación en temas contables y de marketing, así como incubaciones más específicas y mentorías destinadas a las mujeres. Tal como se manifiesta en las palabras de la informante P1:

“Soy una ex abogada corporativa y construí una startup tecnológica [en la ciudad de París]. No tenía habilidades en desarrollo cuando comencé este proyecto, pero el incubador, se asoció con una empresa que contrata desarrolladores. (...) He aprendido eso y si bien ahora no estoy desarrollando, entiendo los lenguajes, puedo usar las herramientas, puedo gestionar mi negocio ahora.”

En lo que respecta a la experiencia en la Ciudad de Washington DC, las herramientas que brindan los CEUs femeninos están más enfocadas a escalar los negocios de forma tal que puedan permanecer en el tiempo y crecer en sus ingresos económicos, saltándose la dimensión económica como eje rector, en palabras de la informante DC3:

“Nos enfocamos en negocios establecidos pero no desde el lado operacional del negocio, como cómo leer tu flujo de caja o tus finanzas o cosas por el estilo. No nos enfocamos en eso. (...) Estamos tratando de hacer que los negocios piensen sobre el

diseño, y cómo construyen y hagan crecer su negocio basándose en la etapa actual del negocio.”

Un aspecto importante a señalar es la diversidad de enfoques y herramientas que se brindan en los CEUs. Se observa que son espacios que están mutando de lo que fue su génesis inicial a ahora, y toman en consideración las experiencias y *feedback* de las participantes. Ello, se detecta primordialmente en lo que respecta a acceso a financiamiento y redes de contacto. En tal sentido, la informante P1 señala:

“La mayoría de las incubadoras están tomando en cuenta que las mujeres sufren problemas específicos y tienen barreras específicas. Por lo tanto, están tratando de crear redes de inversores que estén conscientes de esto o al menos compartan una política de inversión en start-ups diversas y equipos diversos. (...) Se trata más de incluir a las mujeres en espacios a los que no fueron invitadas antes”.

Un aspecto innovador introducido por el CEU en Corea, según destaca la informante S6, es su contribución en la generación de evidencia para promover políticas públicas que incentiven el emprendimiento femenino. Este punto se vincula, una vez más, con el componente cultural y la urgencia de transformar la cultura emprendedora hacia una más receptiva y favorable hacia los emprendimientos liderados por mujeres. En este contexto, la relevancia de la evidencia se erige como pilar clave para fundamentar la educación y fomentar una nueva cultura en torno al emprendimiento femenino.

“Al evaluar el estado general de los negocios liderados por mujeres en el ámbito doméstico, identificamos políticas de apoyo para empresas lideradas por mujeres y proporcionamos datos estadísticos básicos necesarios para tareas de fomento futuro.”

¿Podría describir las etapas por las que una emprendedora debe transitar al ingresar [al CEU femenino]?

Hay respuestas bastante homogéneas en cuanto a las etapas que ofrecen los programas de apoyo a mujeres que deciden emprender, tales como herramientas de mentoreo, soporte en finanzas y marketing, entre otros. La informante P1 grafica su experiencia y detalla cómo es el proceso, en sus palabras:

“Primero, cuando llegas, tienes reuniones con el gerente del programa y ellos definirán contigo cuáles son tus principales necesidades, qué tipo de mentores pueden incorporar para proporcionarte la experiencia y el conocimiento que necesitas.(...) Cada tres meses serás invitada a reunirte nuevamente con este gerente del programa para no solo evaluar lo que has hecho en los últimos tres meses, sino también, cuáles son tus logros. Y por qué todavía estás dispuesto a quedarte en Station F, porque consideran que estar allí es un privilegio.”

Además de los CEUs enfocados en mujeres, existen otras asociaciones que ofrecen apoyo complementario, el cual es altamente valorado por las emprendedoras. Estas asociaciones se caracterizan por su enfoque más informal y emocional, creando un ambiente relajado y de confianza donde las mujeres pueden compartir sus inquietudes y consejos sin temor a la competencia o al juicio por carecer del conocimiento que "se supone" deberían tener al iniciar su emprendimiento. Según describe la informante P2:

“La asociación de Mampreneur (Réseau Mampreneures) (...) Son un grupo de mujeres que se reunieron, crearon una asociación y se dan

soporte mutuo. (...) Lo que hacen es reunirse una vez por semana a tomar un desayuno en los distintos locales donde se reúnen a intercambiar, acompañarse, role-models, aquí hay consejos; y funciona muy bien.”

En la Ciudad de Washington DC se observa nuevamente la dimensión económica, la informante DC3 menciona que el programa se enfoca en emprendimientos femeninos con un cierto nivel de consolidación, y la búsqueda de generar una nueva cultura emprendedora femenina que evolucione a una mentalidad más empresarial y corporativa. En sus palabras:

“Debido a que ya están operando, les pedimos a esas empresas que den un paso atrás y consideren el diseño, la construcción. Cómo pueden diseñar, construir y hacer crecer su negocio para el próximo nivel. Y así se centra nuevamente en cómo se presentan en sus negocios como propietarias, cómo se presentan como líderes y cómo se presentan como gerentes al operar su negocio.”

El informante DC4 destaca que existen dos principales enfoques en los programas dirigidos a mujeres emprendedoras: uno centrado en ayudarlas a iniciar un emprendimiento desde cero, ya sea profesionalizando su pasatiempo o desarrollando un servicio o producto para el mercado. DC4 observa que la mayoría de los programas se concentran en esta área, pero para lograr un avance significativo en los negocios liderados por mujeres, aún se necesita una mayor oferta de programas que les faciliten mejorar sustancialmente la calidad de sus emprendimientos.

“Los llamo programas “suaves” porque están más orientados al servicio. (...) que es cuando quieres iniciar tu pequeña gran tienda o una tienda de donas o cualquier otro servicio de limpieza, y gran

parte de esto requiere mucho trabajo humano. (...) Muchos de estos negocios son negocios propiedad de mujeres.”

Además, el informante DC4 introduce un aspecto adicional a la dimensión económica: el grado de acceso a redes en círculos empresariales más exclusivos, que manejan un volumen significativo de flujo económico y a los cuales las mujeres generalmente no tienen acceso. Por ejemplo, en servicios relacionados con licitaciones gubernamentales, donde el nivel de actividad comercial es más elevado y tiende a estar dominado por hombres. El ingreso a estos círculos suele ser posible solo si los hombres deciden incluirte, y muchas veces, por una cuestión de confianza y antecedentes, prefieren a sus colegas masculinos. En otras situaciones, incluso cuando se presenta la oportunidad, las mujeres pueden no sentirse "capaces" de participar en las licitaciones debido a barreras psicológicas. Según sus palabras:

“Si estás entrando, es mucho más difícil, es más probable que seas subcontratado por un contratista, a que gane realmente una licitación de adquisiciones. (...) Entonces, este es un poco el primer desafío que tienen las mujeres, luego el segundo desafío que enfrentan las mujeres y es más mental e investigado aquí, es que cuando están solicitando una subvención o participando en una licitación, las mujeres emprendedoras tienden a tener mayores exigencias sobre sí mismas que los hombres.”

¿Tienes métricas o estadísticas para compartir sobre el impacto de la programa?

Respecto a las métricas y estadísticas sobre el impacto de los CEUs enfocados en mujeres, existen variaciones. Por un lado, el CEU en París muestra con cifras su impacto, al igual que el de Washington DC, aunque

este último con cifras más incipientes. Por otro lado, el CEU de Seúl se centra en la generación de evidencia, proporcionando información más detallada sobre el sector aunque no demostrando un vínculo con los programas que lleva adelante. Según comenta la informante P2:

“En estos 20 años, del 2000 al 2020, el número de creaciones de empresas en Francia se multiplicó por más de cuatro. O sea, si se creaban 25 empresas en el 2000, ahora se crean 100 o 110.”

Por otra parte, la informante P1 menciona que el impacto del CEU en la ciudad de París ha sido significativo en el incremento de mujeres emprendedoras:

“Station F es en realidad un ecosistema de 30 programas y depende de cada uno de ellos compartir sus métricas. El dato que conocemos es que el 41,1% de los creadores de startups son mujeres. Que 27.200 emprendedores han recibido apoyo, creando 42.700 empleos. Se han recaudado 1.8 mil millones de euros. Más de 5000 startups han recibido apoyo desde su apertura. El 92,4 por ciento de ellas siguen en funcionamiento”.

La experiencia en la ciudad de Washington D.C. revela la existencia de programas más selectivos en cuanto al emprendimiento femenino. Esto se debe a una estrategia de crear programas más especializados y con mayor impacto, desde la dimensión económica, incluyendo iniciativas de mentoría dirigida a mujeres emprendedoras que ya están establecidas en el mercado y/o se encuentran en alguna fase de escalamiento de su negocio. Según explica la informante DC3:

“Estamos solicitando a las empresas que tengan al menos unos ingresos de 300,000 USD anuales, que hayan estado en el negocio

por lo menos cinco años y que tengan de tres a cinco empleados. (...) Pedimos dos de esos tres [requisitos]. (...) Enviamos correos electrónicos directamente a las empresas pidiéndoles que identifiquen negocios propiedad de mujeres que estén en su red para referirlos al programa. Luego, nos comunicamos específicamente con las empresarias a través de la sesión informativa que organizamos. (...) Así que tenemos alrededor de un poco más de 36 negocios, tal vez 46 (...) que han participado en las cohortes de Elevate, del 1 al 3”.

La razón detrás de estos programas específicamente dirigidos a mujeres emprendedoras, cuyos negocios muestran signos de consolidación en una etapa que les permite continuar creciendo, es la capacidad de generar un impacto más directo y tangible. Esta intención se refleja claramente en las palabras del informante DC4, quien pone en tensión el concepto de métrica para medir un impacto de un programa:

“¿Cuál es la métrica? La métrica es 10, ¿verdad? Y por lo tanto, no es 100, es 10, pero tal vez uno de esos 10 eventualmente en un año o dos años consigue un contrato de medio millón de dólares. Eso lleva tiempo medir y medirlo es complicado en ese sentido, y este es el avance sobre cómo repensar todo este concepto de experiencias del programa.”

Esto contrasta con lo expresado por la informante S6, cuyo principal énfasis recae en la generación de evidencia sobre el emprendimiento femenino en Seúl. Sin embargo, estos datos no están necesariamente vinculados a las actividades del CEU, sino que abarcan todo el ecosistema emprendedor y el papel de las mujeres en él. En sus palabras:

“Cada año, encuestamos a empresas con representantes femeninas a cargo, según se clasifican en la Clasificación Industrial Estándar de Corea (KSIC). Tomamos una muestra de 5,000 empresas a nivel nacional. (...) Se revisan de acuerdo con la lógica de la encuesta y cualquier deficiencia se aborda mediante contacto directo, asegurando la objetividad y fiabilidad de la misma. Entre las encuestas recopiladas, después de la verificación, se confirma que el número final de empresas encuestadas válidas es de 5,000, con un margen de error muestral de $\pm 1.37\%$ con un nivel de confianza del 95%.”

¿Tienes socios o aliados para fortalecer los programas y/o reciben financiamiento de programas de cooperación internacional o similar?

Se observa un rol cada vez más importante de los gobiernos locales y a nivel nacional en apoyar con financiamiento y recursos los programas de emprendedorismo femenino y en ese sentido, de alianzas público privadas (APP) con universidades, centros privados, entre otros. En tal sentido, la informante P1 menciona:

“En Francia, tenemos lo que se llama el BPE, que es el banco de inversión pública, que tiene un presupuesto muy grande para ayudar al ecosistema emprendedor francés. (...) Algunas incubadoras también reciben fondos europeos. (...) no olvidemos que Station F es una iniciativa privada incluso si el gobierno llegó después porque el proyecto era tan enorme y tan magnífico que pusieron la organización French Tech, para facilitar las relaciones entre las startups y la administración pública”.

Lo mismo ocurre en la República de Corea, donde el sector público tiene un rol preponderante en la financiación, apoyo e incentivos al emprendedorismo femenino. En palabras del informante S5 detalla:

“Bajo el Ministerio de PYMEs y Startups en Corea, hay muchas asociaciones empresariales de mujeres. (...) Hoy en día, el Fondo de Política es un presupuesto más enfocado en mujeres y jóvenes. Así que las mujeres tienen muchos incentivos para facilitarles el crecimiento, para que sea fácil convertirse en CEO, vicepresidenta o directora ejecutiva de una empresa.”

En el mismo sentido, la informante P2 menciona que todo se financia con dinero público con el objetivo de elevar los niveles de empleo:

“[Para] que se dinamice la economía y entonces se pone a disposición dinero público, puede ser local, regional o nacional para la creación de estos programas de acompañamiento.”

¿Cómo afectó la pandemia el programa?

Se observan importantes coincidencias en que la pandemia si bien afectó considerablemente las dinámicas -al interrumpirse las actividades totalmente durante el período de confinamiento-; posteriormente los programas pudieron reanudar sus actividades hasta la actualidad. Ello se ilustra en palabras de la informante P2:

“Las mujeres que estaban incubadas en la misma incubadora tratando de desarrollar sus empresas y después se iban cada una a su rincón a trabajar. Había ese espíritu de equipo y confiabilidad. Con la pandemia todo eso se acabó porque hubo que mantenerse en confinamiento. (...) Hay proyectos que no funcionaban y bueno,

habría que re-verlos, pero no, no creo que la pandemia haya sido un factor determinante. (...) El acompañamiento se limitó durante un tiempo y después continuó.”

Se han identificado importantes lecciones derivadas de la pandemia de COVID-19, que incluyen el aprendizaje sobre el trabajo remoto y el mayor uso de herramientas digitales como Slack. Además, se están reconociendo nuevos hábitos que ahora se consideran como aspectos fundamentales para una buena calidad de vida en la ciudad, como la posibilidad de trabajar de forma remota o híbrida para pasar más tiempo en el hogar, así como horarios laborales que tengan en cuenta las necesidades familiares. También se observa un avance hacia la equidad de género en lo que respecta al cuidado familiar, con una mayor participación de los hombres en el cuidado de los hijos y las tareas del hogar. Según lo mencionado por la informante P1:

“En ese momento, el Slack de Station F fue muy, muy útil para continuar compartiendo conocimientos, principalmente a través de seminarios web. (...) Muchas startups cambiaron su organización de trabajo y optaron por el trabajo remoto. (...) La crisis del COVID trajo algo nuevo, más personas, específicamente hombres, están dispuestos a tener un mejor equilibrio de vida. Entonces, lo que quieren para sí mismos ahora es pasar más tiempo en casa, más cerca de sus hijos, pasando más tiempo en familia. Es algo con lo que se sienten más cómodos y a la vez le da más disposición a las mujeres ahora. (...) Es un mejor contexto para las mujeres ahora para reclamar tiempo, por ejemplo, para no tener reuniones a las 7:00 o 8:00 o 9:00 de la noche (...) está ayudando a las mujeres ahora a expresar su necesidad de organizar su vida como madres también.”

A través de su experiencia en estos programas ¿tiene alguna recomendación o mejor práctica que le gustaría compartir?

Se observan importantes aprendizajes y buenas prácticas de los diversos programas seleccionados, desde posibilitar que el emprendedorismo no sea algo solo reservado para unos pocos o solo para un sector social, hasta herramientas gratuitas para posicionar los proyectos. En palabras de la informante P1:

“El emprendimiento era algo reservado para una especie de élite. Y era más para estudiantes de Escuelas de Negocios y estudiantes de ingeniería o ex altos directivos, pero no para todos. (...) [Creo que lo] mágico en Station F, es que todos quieren comprometerse, todos quieren dar algo y las empresas están entrando en el juego. Cuando entras en Station F, (...) quizás tengas acceso a más de 100 descuentos en nubes, descuentos estratégicos o servicios gratuitos, banco gratis por un año. Beneficios de Cloud como en Amazon como crédito de 30,000 (...) facilitan tu acceso a los recursos para obtener lo que quieres construir. Así que creo que ese es el principal éxito de Station F.”

En Francia, se ha identificado una práctica destacada en la que las mujeres eligen establecer cooperativas en lugar de emprendimientos o empresas que conlleven un mayor riesgo y endeudamiento individual. En este sentido, se destaca un aspecto psicológico, donde las mujeres muestran una menor aversión al riesgo, tal como también fue mencionado por el informante DC4 en Washington D.C. Esta elección les permite integrarse y posicionarse en un mercado predominantemente masculino, al mismo tiempo que les brinda redes de contactos más amplias. Así lo indica la informante P2:

“A las mujeres por más que le ofrezcas las líneas de crédito a 0%,

en general no quieren endeudarse porque tienen miedo, le tienen miedo al dinero. Prefieren quedarse con negocios más pequeños y en industrias femeninas y no arriesgarse en industrias más complejas o más tecnológicas. Y estoy hablando de mujeres ingenieras, estoy hablando de mujeres con nivel de doctorado, estoy hablando de mujeres que han hecho por lo menos 5 años de Universidad. (...) [Las mujeres] se meten en cooperativas que no son incubadoras, no son acompañamiento, pero son una forma de tener un estatus jurídico y trabajar en relación como en un Network”.

Además, algunos CEUs femeninos están empezando a considerar aspectos o nichos que aún no han abordado. Por ejemplo, en Washington D.C., la informante DC3 reflexiona sobre la escasez de asesores empresariales en los negocios de las mujeres emprendedoras, identificándolo como un área de trabajo futuro. En sus palabras:

“No puedo decirte cuántos de los negocios que han solicitado nuestro programa no tienen asesores empresariales, y es algo sorprendente. Es como, wow, estás ahí fuera sola. Probablemente hablan con gente, pero es de manera informal en lugar de organizar un grupo de personas que tengan experiencia”.

Por otro lado, se ha observado que las dinámicas concebidas desde una perspectiva masculina en los CEUs tienden a generar rechazo y dificultades para las emprendedoras femeninas. En Washington D.C., se tuvo que modificar la dinámica del programa *Shark Tank*, ya que el número de mujeres participantes estaba disminuyendo. Tras investigar las causas, se descubrió que existía un componente psicológico: las mujeres se sentían intimidadas por el formato existente. Como resultado, los organizadores tuvieron que cambiar la dinámica y el enfoque por otro, llamado *Dolphin Tank*. Estas son las palabras del informante DC4:

“Hace 15 años, cuando vimos estos datos, nos dimos cuenta de que en un entorno educativo la crítica, buena o mala, es crítica y las mujeres tenían un problema procesando esta crítica [porque lo tomaban personal]. Así que tuvimos que re-ingeniar todo el programa de Shark Tank. Lo llamamos Dolphin Tank. Entonces, como delfines, lo que sea que dijéramos, teníamos cuidado de cómo decirlo porque no queríamos parecer negativos o críticos. (...) nos entrenábamos para decir algo como ‘Tu idea no es viable, pero tienes una muy buena idea. Pero creo que necesitamos trabajar un poco en esto’. (...) Ahora es exitoso, y después de eso los números de mujeres aumentaron, vimos más paridad de género”.

La informante DC3 menciona una nueva práctica que están implementando para mejorar el impacto del programa que tiene que ver más con el diseño del negocio y su relación con el escalamiento del mismo:

“Una de las cosas que introdujimos el año pasado, que es nueva y que vamos a continuar en esta cohorte, es que creamos una herramienta de diagnóstico llamada baseline 360. Es una herramienta que las empresas utilizan para entender de arriba abajo dónde está su negocio en términos de los componentes estructurales de su negocio.”

Además, el informante S5 señala otras prácticas que están surgiendo para apoyar el ecosistema emprendedor femenino, como la implementación de un sistema de cuidado gratuito y público con horarios extendidos. El gobierno de Corea está implementando un conjunto de medidas de política pública destinadas a transformar la cultura emprendedora en lo que respecta al género femenino.

“El gobierno coreano está proporcionando un sistema de cuidado infantil en las escuelas primarias hasta las 8:00 PM. Además, los hombres pueden tomar vacaciones para cuidar de sus hijos. Así, mientras el esposo se encarga, ella puede trabajar. Este es el momento de la transición de una sociedad orientada hacia los hombres a una sociedad orientada hacia las mujeres en Corea. Así que tienes razón, el emprendimiento femenino en Corea tiene este impulso y es un tema de investigación.”

Por otra parte, la informante S6 destaca otro programa que se está implementando con éxito en Corea: un fondo de financiamiento para emprendimientos femeninos que incluye un período de gracia. En tal sentido, S6 detalla:

“La Asociación de Mujeres Emprendedoras de Corea está llevando a cabo el ‘Programa de Apoyo al Fondo para la Creación de Empresas por Parte de Mujeres Jefas de Familia’ para abordar las dificultades que enfrentan las mujeres emprendedoras en la recaudación de fondos. Este programa, dirigido a mujeres emprendedoras jefas de familia, ofrece apoyo con una cantidad máxima de subvención de hasta 50 millones de wones para depósitos de alquiler de tiendas, y un período de apoyo de hasta 6 años.”

¿Hay algo más que le gustaría decir o que crea que debería saber?

En investigaciones cualitativas, este interrogante es crucial ya que busca obtener del informante clave una reflexión inesperada o que emergió a medida que se iba desarrollando la entrevista, lo cual le permitió entender más profundamente el objetivo del estudio y, por ende, ofrecer nuevos

aportes o evidencias que no habían sido contemplados inicialmente (Estévez et. al, 2021).

El informante DC4 destaca la relevancia de considerar el componente psicológico y cómo la perspectiva y reacción ante una misma consigna o situación varían significativamente entre mujeres y hombres. En sus clases, DC4 consulta acerca de si supieran que la persona de al lado que hace el mismo trabajo que tú, gana un 30% más, ¿qué harían? Ante dicha consulta las mujeres responden que hablarían con sus pares pero si se quejan pensarán que están siendo malas. El informante DC4 sugiere entonces una alternativa: enviar un correo electrónico a RRHH con una pregunta simple: *‘Me gustaría saber cómo es mi salario comparado con otros hombres en la oficina’*, mencionando la descripción del trabajo que se realiza. Al hacer esto, es una consulta formal a RRHH o a tu gerente, que está escrita. Ahora ellos tienen que responder legalmente, o sino, hay discriminación de género. No hubo necesidad de generar rumores o consultas entre pares, sino mediante una pregunta simple y formal, se resuelve la situación. Luego de las clases, el informante DC4 concluye que las mujeres que dudaron en la dinámica de clase implementan el consejo y obtienen la mejora salarial. Esto demuestra la importancia del mentoreo y de brindar herramientas concretas para deconstruir formas de abordar una situación que durante muchos años se ha sostenido como práctica habitual.

“Al final del semestre, usualmente recibo una o dos mujeres que dicen, ‘tenías razón’. Hice la pregunta y ahora están reevaluando mi salario o están volviendo y dándome un bono. Estas son las cosas que la educación necesita hacer en una universidad, mostrarles el camino y animarlas a pensar de esta manera.”

Por otra parte, en el CEU en París, la informante P1 señala la importancia de replicar este modelo exitoso en otros lugares del mundo, en sus palabras:

“Station F está recibiendo a todos. Todavía me entristece ver que muchas personas están afuera y no dentro de Station F porque, ya sabes, hay una capacidad. (...) No debería estar solo en un lugar específico. Incluso si son 4000 personas hoy en día, creo que todos merecen tener acceso no solo al lugar sino a la dinámica.”

La informante P2 destaca que los CEUs aún deben abordar la integración de las mujeres incubadas en el mercado para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, resalta la importancia de incorporar el componente tecnológico como un salto de calidad que permita posicionar de manera diferente a los emprendimientos femeninos en el mercado.

“Lo que le falta a Francia en este momento sería acompañar a las mujeres incubadas en las incubadoras femeninas a salir al mercado y a arriesgarse más y a ir más para el lado tecnológico, para poder crear empresas que tengan mayor valor agregado que las empresas que están creando.”

Por otro lado, en Francia también surge el componente cultural familiar, ya que cada vez más las mujeres jóvenes expresan la necesidad de conciliar su vida personal (amistades, familia, pareja, pasatiempos) con su trabajo. Esta búsqueda de significado y calidad de vida genera tensiones con las demandas asociadas al emprendimiento, como menciona la informante P2:

“Hay una dicotomía ahí que es más que la búsqueda de sentido. El país quiere tener más empresas de valor agregado, pero las mujeres quieren empresas que les permitan conciliar su vida de pareja, su

vida con sus amigos, con sus hijos, con su deporte y con su trabajo, entonces hay una búsqueda de sentido que se ve acá, sobre todo en las mujeres jóvenes de 30 años más o menos.”

En Washington DC, se observa que las emprendedoras no están buscando asesoramiento o información sobre cómo los cambios en la regulación, normativa y legislación podrían afectar potencialmente sus emprendimientos o negocios, lo que las coloca en desventaja en el mercado. Esto plantea interrogantes sobre su capacidad de incidir en la política o ejercer lobby para hacer escuchar sus demandas en relación al emprendimiento femenino, según menciona la informante DC3.

“No están conectándose con otras organizaciones que puedan mantenerlas informadas sobre lo que están haciendo nuestros miembros del consejo o funcionarios electos que sea progresivo o regresivo para su negocio. Es como una especie de visión de túnel.”

El informante S5 añade el componente demográfico (invierno demográfico) como un factor que agrega aún más complejidad al emprendimiento femenino y a la inserción de la mujer en la economía. En el caso de la República de Corea, se enfrenta una situación crítica en este aspecto, ya que la presión social en una cultura masculina tradicional genera incertidumbre sobre cómo se vincularán los incentivos al emprendimiento femenino y la tasa de natalidad. En palabras del informante S5:

“Muchas personas en Corea están optando por no tener hijos. Para aclarar las estadísticas, la tasa de natalidad de Corea es alarmantemente baja, con un promedio de solo 0.27 bebés por mujer. (...) Corea está ingresando en una sociedad envejecida y es evidente que la proporción de mujeres en la economía coreana está creciendo.”

Retomando el componente cultural, en el caso de Corea, se observa que la discriminación a las mujeres emprendedoras es un tema que se está tratando de revertir con políticas y prácticas a nivel gubernamental. La informante S6, al respecto señala:

“En Corea, la proporción de negocios liderados por mujeres que experimentan trato discriminatorio ha mejorado aproximadamente al 0.9%, pero aún existe discriminación contra las emprendedoras. (...) Las emprendedoras coreanas tienen una alta conciencia de los programas de apoyo financiero del gobierno, y estos programas han demostrado ser altamente efectivos: como la ‘Certificación de Negocios Propiedad de Mujeres’ y ‘puntos de bonificación para negocios propiedad de mujeres en licitaciones del sector público’.”

Se observa que las ciudades de París, Seúl y Washington DC presentan programas y abordajes para empoderar a las mujeres emprendedoras que, si bien buscan ser integrales en su abordaje, presentan aún importantes dificultades al momento de superar las barreras culturales y sociales que las mujeres atraviesan. Se observa también, una falta de articulación entre los CEUs femeninos y los ámbitos de política pública (local, nacional y supranacional) que podrían incidir y mejorar el clima de negocios para equilibrar la inserción femenina. En tal sentido, hay temas como el acceso a financiamiento, inserción en sectores de mayor rendimiento económico o en el mercado a largo plazo, que aún encuentra en estas ciudades importantes dificultades para las mujeres. Si bien la ciudad de París presenta una tendencia de una mejor articulación en estos temas en comparación con las ciudades de Seúl y Washington DC, la evidencia aún es muy incipiente.

La cultura empresarial y el capitalismo masculino emergen, a lo largo de las entrevistas en profundidad, como unas de las causales de la brecha en el empoderamiento económico femenino en emprendimientos y negocios de las ciudades seleccionadas.

5. Conclusiones y reflexiones finales

A lo largo de esta investigación se ha buscado identificar la influencia de los CEUs en el empoderamiento económico de las mujeres, realizando un estudio comparativo de caso de los programas *ELEVATE* (USA), programas femeninos en *Station F* (Francia) y el *Women Economic Research Institute* (Corea del Sur).

5.1 Beneficios y Desafíos de Emprender como Mujer en las ciudades de Washington DC, París y Seúl

En primer lugar, con relación a las posibilidades que brindan las ciudades de Washington DC, París y Seúl se destaca que existen las mismas posibilidades independientemente del género al momento de emprender un proyecto o negocio. No obstante, se encuentran divergencias en cuanto al clima de negocios “masculinizado”⁶, “muy competitivo”⁷.

Por otra parte, en cuanto a si el ambiente es propicio en términos de acceso a financiamiento para los emprendimientos femeninos, se observan importantes barreras: reciben financiamiento si el “fundador principal es masculino”⁸, “si eres una mujer para obtener financiamiento de otras mujeres, estas redes no existen”⁹. Un aspecto importante que se observa en los CEUs ubicados en las tres ciudades seleccionadas es la dificultad

⁶ Informante clave P1; P2; DC4 y S6.

⁷ Informante clave P2 y DC4.

⁸ Informante clave P1.

⁹ Informante clave DC4.

para sostener en el tiempo, escalar y posicionar los emprendimientos femeninos una vez que salen del CEU al mercado, “la dificultad [para la mujer] es sostener su emprendimiento en el tiempo”¹⁰; la “recaudación de fondos”¹¹ y los “canales de venta”¹².

En el caso de París, se observa que los programas enfocados en emprendimientos femeninos abordan más el componente de camaradería, compañerismo, “reunirse una vez por semana a tomar un desayuno”¹³ y allí intercambian consejos, “se acompañan”¹⁴, identifican “role-models”¹⁵. A su vez, los programas e incubadoras están teniendo cada vez más en consideración que “las mujeres sufren problemas específicos y tienen barreras específicas”¹⁶. En lo que refiere a pasar de un emprendimiento que surge del *hobby* a profesionalizarlo, se implementan enfoques distintos a las incubadoras generalistas y se las invita a que hagan negocios pero que “piensen sobre el diseño”¹⁷, este aspecto es compartido por el CEU en Washington DC. Por otra parte, tanto los CEUs de París como de Washington DC buscan incluir a las mujeres en espacios “a los que no fueron invitadas antes”¹⁸, nichos de mercado y espacios institucionales que durante muchos años fueron vedados a la mujer.

En el caso del CEU en Corea, se observa un estadio anterior al de los CEUs en Washington DC y París, donde el componente cultural con un fuerte enfoque en el hombre sigue siendo la principal barrera para considerar a la mujer emprendedora con un papel de liderazgo e inserción más destacado.

¹⁰ Informante clave P1, P2 y DC4.

¹¹ Informante clave S6.

¹² Informante clave S6.

¹³ Informante clave P2.

¹⁴ Informante clave P2.

¹⁵ Informante clave P2.

¹⁶ Informante clave P1.

¹⁷ Informante clave DC3.

¹⁸ Informante clave P1.

Por esta razón, se percibe un papel más enfocado del gobierno en cambiar ese paradigma.

5.2 Herramientas que brindan los CEUs a las emprendedoras

En las incubadoras y programas destinados a las mujeres se observa una amplia gama de entrenamiento y herramientas, desde las tradicionales de contabilidad y marketing así como el ofrecimiento de *coaching* en liderazgo y gerenciamiento en los negocios, “diseño”¹⁹, “redes de inversores”²⁰, “networking”²¹. No obstante, en lo que respecta a las herramientas para posicionar y escalar los emprendimientos a un nivel corporativo o con un mayor nivel de tecnología aplicada, la presencia de emprendedoras es más escasa. El único lugar que muestra innovación en este aspecto es el CEU en París, donde se observa que la igualdad de acceso a herramientas como el desarrollo de software y aplicaciones -herramientas de valor agregado tecnológico- está más al alcance de las mujeres. Sin embargo, esta tendencia es incipiente y no se observa en las otras ciudades seleccionadas, donde el enfoque de los CEUs es más tradicional y enfocado a emprendimientos femeninos de supervivencia o de menor valor agregado “*programas suaves porque están más orientados al servicio*”²² y/o que “*requieren mucho trabajo humano*”²³.

5.3 Impacto de los CEUs en cifras y casos de éxito

¹⁹ Informante clave DC3.

²⁰ Informante clave DC3.

²¹ Informante clave P1 y P2.

²² Informante clave DC4.

²³ Informante clave DC4.

Si bien se observa la existencia de evidencia en cuanto al ecosistema emprendedor y las oportunidades o dificultades que atraviesan las mujeres que deciden emprender, durante el transcurso de esta investigación se encontraron importantes dificultades para acceder a estadísticas y datos con respecto al impacto real de los programas dirigidos a mujeres -como cantidad y calidad de casos de emprendedoras exitosas-, implementados en las tres ciudades. Se evidencia que los programas carecen de Indicadores Clave de Desempeño (*KPIs*, por sus siglas en inglés *Key Performance Indicators*) y aún no se plantea la implementación de métricas desarrolladas y sostenidas en el tiempo.

A pesar de que los informantes mencionaron cifras, estas no fueron proporcionadas formalmente, sino que se comunicaron de manera verbal durante las entrevistas, con la excepción del caso del CEU en Corea. Este centro tiene como principal objetivo la generación de evidencia en el tema y dichas cifras están disponibles en su sitio web, citado anteriormente en la presente investigación.

5.4 Alianzas, Cooperación y Fondos para los CEUs femeninos

Se nota un papel creciente de los gobiernos -tanto locales como nacionales-, “Banco de Inversión Pública”²⁴, “Fondos Europeos”²⁵, “Ministerio de Startups y PyMEs”²⁶, “importantes aportes del sector público”²⁷; en proporcionar apoyo financiero y recursos para los programas de emprendimiento femenino. En este contexto, las alianzas entre el sector público y privado, incluyendo universidades y centros privados, juegan un rol significativo en los programas seleccionados. Tal es así que si bien se observa la existencia de importantes iniciativas del sector privado, éstas se

²⁴ Informante clave P1.

²⁵ Informante clave P1.

²⁶ Informante clave S5.

²⁷ Informante clave S5 y P1.

ven institucionalizadas en políticas públicas y recursos del Estado -en sus distintos niveles de gobierno-, para favorecer el ecosistema emprendedor en general y en particular, el emprendimiento femenino.

5.5 Aprendizajes de la pandemia en los CEUs

Se identifican notables similitudes en cómo la pandemia afectó los CEUs de las ciudades seleccionadas, los que vieron afectadas significativamente sus dinámicas al detener completamente las actividades presenciales durante el confinamiento. No obstante, pudieron continuar sus programas de forma online así como retomar sus actividades presenciales hasta el día de hoy.

Los aprendizajes que se evidencian son la utilización de herramientas tecnológicas como “*Slack*”²⁸ y el “trabajo remoto”²⁹ que posibilitó que los programas pudieran seguir sosteniéndose y acompañando a las mujeres emprendedoras.

Por otra parte, como consecuencia de la pandemia del COVID-19, se evidencia que los hombres quieren “pasar más tiempo en casa”³⁰, “más cerca de sus hijos”³¹ y por ello, luego de la pandemia empezaron a pedir más flexibilidad horaria y/o trabajo híbrido o remoto. Todo ello repercute en la inserción laboral de la mujer ya que ahora cuenta con la posibilidad de que ellos también se ocupen de las tareas y cuidado del hogar. A su vez, la mujer cuando pide “no tener reuniones a las 7:00 o 8:00 o 9:00 de la noche”³², ahora puede hacerlo y exigirlo, ya que hay una nueva mirada en que eso es calidad de vida también.

²⁸ Informante clave P1.

²⁹ Informante clave P1.

³⁰ Informante clave P1.

³¹ Informante clave P1.

³² Informante clave P1.

Si bien culminada la pandemia hubo emprendimientos que no funcionaron, se estima que “la pandemia no ha sido un factor determinante”³³ sino que habría otros factores propios del diseño del proyecto que hicieron que no pudieran continuar.

5.6 Ecosistema de mejores prácticas para impulsar los emprendimientos femeninos

Se evidencian una serie de herramientas y buenas prácticas que surgen tanto dentro como fuera de los CEUs femeninos que permite demostrar su nivel de desempeño. En primer lugar, que los emprendimientos no sean una temática exclusiva de determinado sector social y/o de un género específico, sino que haya espacios diversos “un lugar donde todos fueran bienvenidos y donde todos pudieran aportar algo”³⁴ en la ciudad.

Por otra parte, muchos de los programas muestran importantes señales de ser receptivos y observar si las mujeres realmente están contando con las herramientas que necesitan. Por ejemplo, al cambiar dinámicas que fueron pensadas por los hombres “tuvimos que re-ingeniar todo el programa de Shark Tank. Lo llamamos Dolphin Tank”³⁵. La forma de enseñar, de brindar herramientas a las mujeres importa “lo que sea que dijéramos, teníamos cuidado de cómo decirlo porque no queríamos parecer negativos o críticos [así no lo toman personal]”³⁶.

³³ Informante clave P2.

³⁴ Informante clave P1.

³⁵ Informante clave DC4.

³⁶ Informante clave DC4.

Como consecuencia de los aprendizajes en los CEUs femeninos se observa que las mujeres “prefieren armar cooperativas en lugar de emprendimientos o empresas”³⁷, ya que eso les permite no tener que endeudarse ni que deban asumir un nivel mayor de riesgo, a la vez que pueden insertarse en un mercado muy masculino y competitivo, sin estar solas, sino en un grupo que las sostenga.

Por otra parte, los gobiernos están tratando de generar políticas que brinden un contexto más adecuado para el empoderamiento económico femenino. En el caso de Corea del Sur, se ha implementado “un sistema de cuidado infantil en las escuelas primarias hasta las 8:00 PM”³⁸. El componente cultural y de los hábitos en la ciudad donde están ubicados los CEUs marcan también el ritmo de las propuestas que estos brindan a las emprendedoras.

5.7 Decálogo con aprendizajes y recomendaciones para mejorar el alcance de los CEUs femeninos

En el transcurso de esta investigación emerge evidencia sobre cómo repensar los CEUs femeninos, identificando qué acciones se requieren implementar para mejorar su *performance* e impacto en el empoderamiento económico de las mujeres.

A continuación, se detallan los principales hallazgos, aprendizajes y temas pendientes a profundizar en los CEUs femeninos, surgidos como resultado del exhaustivo análisis llevado a cabo en la presente investigación (orden de preponderancia descendiente):

³⁷ Informante clave P2.

³⁸ Informante clave S5.

- 1) **Mejorar la percepción de la vinculación con el dinero y el endeudamiento:** todo emprendimiento para crecer a otra escala requiere otro nivel de inversión. Sobre este aspecto, las mujeres se muestran más reticentes a endeudarse en grandes cantidades y muestran una alta aversión al riesgo. “No se sienten tan cómodas como los hombres cuando se trata de financiar el proyecto porque, naturalmente, tienen menos confianza en esos caminos”³⁹. “En las mujeres, por más que le ofrezcas las líneas de crédito a 0%, en general no quieren endeudarse porque tienen miedo, le tienen miedo al dinero”⁴⁰. Lo que llama la atención es que aún mujeres emprendedoras con un alto nivel de educación y formación académica tienen temor o deciden no requerir financiamiento para no endeudarse, así como aún son bajos los niveles de mujeres emprendedoras que se vuelcan a industrias más complejas para maximizar su rentabilidad y escala de negocio. “Prefieren quedarse con negocios más pequeños y no arriesgarse en industrias más complejas o más tecnológicas. Estoy hablando de mujeres ingenieras, de mujeres con nivel de doctorado”⁴¹.
- 2) **Aumentar las redes de contactos/influencia:** las mujeres presentan una “falta de redes”⁴² para insertar sus emprendimientos y proyectos. Ello repercute fuertemente en las ganancias y alcance de lo que deciden hacer. Por otra parte, en los casos donde existen redes se observa que “a veces tienden a no apoyarse mutuamente”⁴³ o que son “redes más pequeñas a menos que sean parte de una fraternidad”⁴⁴. Un factor que emerge en la investigación es que debido a que la etapa de cuidados de terceros aún recae más

³⁹ Informante clave P2.

⁴⁰ Informante clave P2.

⁴¹ Informante clave P2.

⁴² Informante clave P2 y DC4.

⁴³ Informante clave DC4.

⁴⁴ Informante clave P2.

en las mujeres, la participación de las emprendedoras en actividades más recreativas o *after office* se ve limitada por dicho aspecto, impactando en una pérdida de oportunidad de insertarse en redes de contactos, “dependiendo de su edad en términos de si tienen una familia, les prohíbe hacer networking en el sentido tradicional en que típicamente ocurre el networking”⁴⁵. La innovación en la forma de generar redes y de maximizarlas es uno de los grandes desafíos que presentan los CEUs femeninos.

3) Herramientas tecnológicas y de valor agregado: si bien los programas generalistas están brindando formación en tecnología aplicada a emprendimientos, ello aún no se evidencia en todos los programas de emprendimiento femenino que aún conservan un enfoque más tradicional en las herramientas que brindan: “contabilidad”⁴⁶ “marketing”⁴⁷ (CEUs femeninos) vs. “Inteligencia Artificial” “Programación”⁴⁸ (programas generalistas con mayor presencia masculina). Esto puede representar una importante barrera ante los “desafíos laborales con la IA”⁴⁹, ya que si bien se están insertando con algunos servicios digitales aplicados a sus emprendimientos, en gran parte de los casos representan un estadio básico/intermedio, “los niveles de negocio femeninos van a ser inferiores y todo lo que es tecnología, ciencia o cosas un poco más arriesgadas no están capacitadas para acompañar [ese nivel de emprendimiento]”⁵⁰.

4) Herramientas para defender y hacer valer sus productos/servicios: los CEUs femeninos aún presentan bajos

⁴⁵ Informante clave P2.

⁴⁶ Informante clave P1.

⁴⁷ Informante clave P1.

⁴⁸ Informante clave P2.

⁴⁹ Informante clave DC4.

⁵⁰ Informante clave P2.

niveles de apoyo a las mujeres para que éstas puedan desarrollar una mentalidad competitiva femenina. Brindar mentoreo y capacitación (“correo electrónico a RRHH”⁵¹) para que sepan cómo defender y hacer valer sus derechos ante sus clientes y en distintas oportunidades de negocio constituye una práctica que permitiría vencer barreras en el mercado laboral.

5) Reingeniería de los programas tradicionales: muchos de los programas en los CEUs han sido pensados y diseñados por hombres para hombres, ello genera que la forma del mensaje más que el contenido per se, no siempre sea recepcionado por las mujeres de forma adecuada y/o que muchas veces genere rechazo y las mujeres no quieran participar, como se vio en el ejemplo del “Shark tank”⁵² y su adaptación a “Dolphin Tank”⁵³.

6) Mejorar la transición de los CEUs femeninos al mercado: se observa que las mujeres no quieren salir de estos programas o se encuentra fuerte resistencia en el proceso de insertar su emprendimiento en el mercado, “están metidas en esa cueva donde se sienten bien, donde están rodeadas de amigas que tienen confianza, donde se sienten respetadas y no tienen ganas de salir al mundo real, a tener que hacerse un lugar en el medio de de los hombres”⁵⁴. Que las mujeres no se sientan preparadas aún para salir al mercado y que no den el salto de calidad en la experiencia de dejar de estar incubadas presenta enormes desventajas para los CEUs en términos de desempeño. El desafío que se presenta es mejorar la inserción y transición de los emprendimientos femeninos

⁵¹ Informante clave DC4.

⁵² Informante clave DC4.

⁵³ Informante clave DC4.

⁵⁴ Informante clave P2.

para que puedan lanzar sus productos y/o servicios y “continuar con las etapas como hacen los hombres”⁵⁵.

7) Asesoramiento empresarial y de alta gerencia: muchas de las emprendedoras que logran escalar y generar un negocio/compañía más importante en términos de cantidad de empleados, ganancias, etc, no han recibido asesoramiento empresarial y se observa que no cuentan con “*Board of Directors / Advisors*”⁵⁶, “las empresarias no tienen asesores de negocios, lo que significa que están, de cierta manera, solas”⁵⁷. Que los CEUs femeninos puedan demostrar la relevancia de contar con asesoramiento estratégico en los emprendimientos femeninos constituye también otro eje a desarrollar y/o profundizar.

8) Reglamentaciones, lobby e incidencia pública: se observa que muchos de los CEUs femeninos no generan herramientas de análisis acerca de los impactos que tienen las regulaciones públicas en los emprendimientos; y/o cómo podrían las emprendedoras incidir y proteger sus derechos, productos y servicios, “los emprendimientos femeninos no están prestando la atención necesaria a qué políticas, regulaciones o legislaciones se están introduciendo que podrían impactar potencialmente en su negocio”⁵⁸.

9) Aumentar las escalas de los emprendimientos femeninos: otro aspecto que aparece es que las mujeres prefieren conformar micro o pequeños emprendimientos que les permita conciliar el cuidado y atención familiar, “las mujeres quieren empresas que les permitan

⁵⁵ Informante clave P2 y DC4.

⁵⁶ Informante clave DC3.

⁵⁷ Informante clave DC3.

⁵⁸ Informante clave DC3.

conciliar su vida de pareja, su vida con sus amigos, con sus hijos”⁵⁹. Que los CEUs femeninos incrementen los niveles de creatividad e innovación en los proyectos femeninos será clave para dar respuesta a este desafío.

- 10) **Incentivos de guarderías/cuidado familiar (hijos/as, adultos mayores, situaciones de enfermedad en el grupo familiar, entre otros):** En algunos países, como es el caso de Corea del Sur, que cuentan con una sociedad envejecida y centrada en el hombre, se observa un aumento en la proporción de mujeres en la economía, "el papel de la mujer en Corea probablemente se está volviendo más importante que en Japón"⁶⁰. En este contexto, la conciliación entre la vida laboral y familiar se vuelve un aspecto indispensable.

Muchos de los CEUs femeninos se ven impactados por las políticas que existen en sus territorios, por ello es clave que el ámbito político pueda incrementar las medidas que posibiliten un mejor clima para los emprendimientos femeninos, en tal sentido a continuación se enumeran una serie de políticas o medidas de apoyo gubernamental exitosas:

- Alentar a que las empresas o emprendimientos femeninos puedan ingresar en las licitaciones del sector gubernamental, el cual como mencionaba el informante DC4 suele estar vedado a las mujeres por carecer estas de contactos o antecedentes suficientes para postular sus productos y servicios. En tal sentido, la informante S6 señalaba como caso de éxito los “puntos de bonificación para negocios propiedad de mujeres en licitaciones del sector público” en la República de Corea.

⁵⁹ Informante clave P2.

⁶⁰ Informante clave S5.

- Beneficios de cuidado infantil sin distinción de género (muchas veces los hombres no son tenidos en cuenta para cuidar a los hijos si están enfermos, etc.);
- Entornos de trabajo más flexibles y que no repercutan en el crecimiento profesional (horarios, trabajo remoto, trabajo a tiempo parcial);
- Incentivos para la reinserción laboral post parto;
- Extender la licencia post parto en el hombre también así el cuidado de los niños y niñas se equipara desde las primeras semanas de vida;
- Incentivos para que haya diversidad en los equipos; entre otras medidas.

Algunas de estas políticas señaladas son también recomendadas por Kathy Matsui et al. en su escrito *Womenomics 4.0: Time to Walk the Talk* (2014), donde se mencionan las políticas que los gobiernos podrían brindar para generar incentivos así como el sector privado puede liderar acciones en pos de la equidad de género y la diversidad en los equipos de trabajo.

Para que las ciudades logren alcanzar un mayor desarrollo económico, inclusión, sostenibilidad, resiliencia, entre otros aspectos vitales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, cobra una importancia creciente el papel del emprendimiento. A través de la creatividad e innovación, el emprendimiento urbano ofrece respuestas a los desafíos y crisis de nuestro tiempo. En este sentido, es crucial no dejar de lado el papel de la mujer urbana, que a lo largo de la historia ha realizado valiosos aportes. El desarrollo del emprendimiento, en particular el femenino, es de gran importancia para las ciudades debido a su impacto en las comunidades. En tal sentido, el informe del Global Entrepreneurship Monitor sobre *Women's Entrepreneurship: Challenging Bias And*

Stereotypes (2023) muestra que cerca del 80% de los emprendedores en todo el mundo toma en cuenta la sostenibilidad ambiental y social al momento de tomar decisiones de negocio, con una tendencia ligeramente mayor en las mujeres que en los hombres (relación mujeres/hombres 1.01 y Mujeres/Hombres 1.02), a la vez que tienen una mayor inclinación a considerar la sostenibilidad como una prioridad por encima de los objetivos económicos de la empresa (relación mujeres/hombres 1.07). Por consiguiente, los esfuerzos dirigidos a aumentar el impacto de los Centros de Emprendimiento Urbano femeninos serán fundamentales para incrementar los niveles de empleo y desarrollo económico sostenible en las ciudades, al mismo tiempo que contribuirán a lograr un equilibrio entre desarrollo y calidad de vida, permitiendo alcanzar *el derecho al buen vivir en la ciudad*⁶¹.

Esta investigación sobre los Centros de Emprendimiento Urbano femeninos seleccionados, ubicados en ciudades emblemáticas como Washington DC, París y Seúl, muestra que a pesar de contar con destacados recursos económicos y capital humano aún enfrentan desafíos importantes para alcanzar el empoderamiento femenino. En gran parte ello se debe al componente cultural de determinadas ciudades. Esto plantea la pregunta de cuánto más complejo es para aquellos Centros de Emprendimiento Urbano femeninos ubicados en ciudades menos desarrolladas, donde los recursos que poseen son más limitados o que no se encuentran en un ecosistema que los impulse -bien sea desde el sector privado como desde el ámbito de las políticas públicas-; o bien sea por cuestiones sociales y culturales en los que la mujer se vea más limitada al momento de emprender en su comunidad. Por lo tanto, las recomendaciones que surgen de la presente investigación pretenden ser una guía de acción para que los

⁶¹ El Derecho a la Ciudad abarca el objetivo de desarrollar áreas urbanas que sean inclusivas, descentralizadas y sostenibles, brindando acceso a trabajo, servicios de salud, educación, recreación y cultura para la totalidad de sus residentes. Este enfoque reta al paradigma predominante de crecimiento urbano, el cual suele priorizar beneficios económicos particulares por encima del bienestar general (ONU Hábitat, 2020).

Centros de Emprendimiento Urbano femeninos puedan lograr con éxito el empoderamiento económico femenino en sus ciudades.

Durante el desarrollo de esta investigación, surgieron limitaciones significativas para acceder a la información necesaria. En el caso del Centro de Emprendimiento Urbano femenino en la República de Corea, la barrera del idioma dificultó la realización de entrevistas virtuales, ya que muchas autoridades y emprendedoras se comunican exclusivamente en coreano. Además, aunque algunos sitios web del país cuentan con traducciones al inglés, los archivos en formato PDF, como informes estadísticos y encuestas, solo están disponibles en el idioma coreano. Una situación similar ocurrió en el Centro de Emprendimiento Urbano femenino seleccionado en Francia, donde una significativa proporción de las emprendedoras expresó resistencia a ser entrevistadas en inglés dado que muchas no lo hablan con fluidez y por ende, fue más complejo poder concretar las entrevistas. Adicionalmente, una gran parte de los informes y encuestas se encuentran en francés por lo que el análisis se vuelve más complejo.

Aunque esta investigación ha proporcionado una comprensión profunda de los impactos de los Centros de Emprendimiento Urbano femeninos en el empoderamiento económico de la mujer, existen aspectos pendientes que merecen ser explorados en futuros estudios. Entre ellos, se destaca la necesidad de investigar las estadísticas y datos reales relacionados con el impacto de los programas dirigidos a mujeres, incluyendo la cantidad y calidad de casos de emprendedoras femeninas exitosas. Los cambios culturales en muchas ocasiones requieren de ejemplos concretos o *role-models* para contagiar a las mujeres a emprender. A la vez, educar en los usos del financiamiento para que las mujeres se familiaricen con la inversión y uso de grandes sumas de dinero facilitaría revertir la alta

aversión al riesgo que las mujeres presentan. Sería conveniente que esto se enseñe desde edades tempranas en las escuelas.

Asimismo, es fundamental generar evidencia sobre la importancia de implementar Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) en los Centros de Emprendimiento Urbano femeninos, con métricas desarrolladas y mantenidas a lo largo del tiempo. Esto permitirá mejorar el rendimiento, sostenibilidad y eficacia de los mismos así como garantizar un proceso a largo plazo.

Por último y no menos importante, sería fundamental que los gobiernos locales articulen políticas multidimensionales en este tema para que las mujeres sean protagonistas del desarrollo económico local. Tengamos presente que la innovación, creatividad y emprendimiento se aplica al ámbito de la vivienda y construcción, movilidad, etc. y tienen como eje vector la generación de empleo en todos estos aspectos urbanos. A la vez, en un contexto de crisis climática todo ello debe hacerse teniendo en cuenta la naturaleza y las personas que habitan ese suelo. Por ende, que las mujeres emprendedoras puedan incidir en estos temas que urgen a las ciudades se vuelve un tema no menor en estos días.

6. Referencia bibliográfica

Abouzahr, K., Taplett, F. B., Krentz, M., & Harthorne, J. (2018). Why women-owned startups are a better bet. *Boston: BCG*.

<https://www.bcg.com/publications/2018/why-women-owned-startups-are-better-bet>

Adams, W.C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In Handbook of Practical Program Evaluation (eds K.E. Newcomer, H.P. Hatry and J.S. Wholey).

<https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>

Audretsch, D. B., Belitski, M., & Desai, S. (2015). Entrepreneurship and economic development in cities. *The annals of regional science*, 55, 33-60. [https://web-s-](https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utdt.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b03cedca-b245-4347-aa9c-3849dfc0df6d%40redis)

[ebscohost-com.ezproxy.utdt.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b03cedca-b245-4347-aa9c-3849dfc0df6d%40redis](https://web-s-ebscohost-com.ezproxy.utdt.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=b03cedca-b245-4347-aa9c-3849dfc0df6d%40redis)

Arendt, H. (2018). *The human condition* (2nd ed.). University of Chicago Press.

Banco Mundial. (2018, 30 de Mayo). *El poder de la igualdad de género: ¿cómo puede transformar la economía mundial?* [Comunicado de prensa].

<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/05/30/globally-countries-lose-160-trillion-in-wealth-due-to-earnings-gaps-between-women-and-men>

Borsotti, C. A. (2009). *Temas de metodología de la investigación: En ciencias sociales empíricas* (2a ed., ampl.). Miño y Dávila.

Bretones, F.D & Radrigán, M. (2018): "Actitudes hacia el emprendimiento: el caso de los estudiantes universitarios chilenos y españoles", CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 94, 11-30, DOI: 10.7203/CIRIEC-E.94.12668. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.12668>

Carnes Borrajo, L., & Valenciano, M. S. (2022). Participación laboral durante la crisis

económica por el COVID-19 en México: demandas de cuidado y recuperación diferencial entre hombres y mujeres. *Población y Salud en Mesoamérica*, 20(1), 47-77.

<https://www.scielo.sa.cr/pdf/psm/v20n1/1659-0201-psm-20-01-047.pdf>

Castells, M. (2011). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.) John Wiley & Sons.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (1984). *La Mujer en el Sector Popular Urbano*.
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/933336e4-7d56-476d-8fa3-3f888964a59f/content>

Chilazi, S., Asundi, A., & Bohnet, I. (2019). Venture capitalists are using the wrong tools to improve gender diversity. *Behavioral Scientist*, 12.

<http://behavioralscientist.org/venture-capitalists-are-using-the-wrong-tools-to-improve-gender-diversity/>

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3. ed.). Los Angeles, Calif.: SAGE.

d'Andria, A., & Gabarret, I. (2016). Femmes et entrepreneurs: trente ans de recherches en motivation entrepreneuriale féminine. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 87-107.

d'Andria, A. & Gabarret, I. (2021). Improving gender equality through entrepreneurship: The role of women-dedicated business incubators. *Journal of the International Council for Small Business*, 2(2), 79–89.
<https://doi.org/10.1080/26437015.2021.1882916>

Díaz Langou, Gala & Caro Sachetti, Florencia & Karczmarczyz, Matilde & Bentivegna, Belén & Capobianco, Santiago. (2019). Empleo, crecimiento y equidad.

Impactos económicos de tres políticas que reducen las brechas de género. CIPPEC.

<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/05/Informe-PS-Empleo-crecimiento-y-equidad-D%C3%ADaz-Langou-Caro-Sachetti-Karczmarczyk-Bentivegna-y-Capobianco-mayo-2019-WEB-vf.pdf>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.

García Canclini, N. (1999). *La globalización imaginada*. Paidós.

Estevez, A. M., & Solano, M. E. (2020). ¿Tele trabajo, tele emergencia, tele improvisación? Análisis cualitativo a partir de experiencias de informantes clave en la administración pública Argentina. *Ciencias Administrativas*, (17), 076. <https://doi.org/10.24215/23143738e076>

Federici, S. (2018). *Re-enchanting the World: Feminism and the Politics of the Commons*. Pm Press.

FT Globetrotter (2022). ‘Womenomics’ Pioneer Kathy Matsui’s Guide to Tokyo. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/fae28364-88e4-44f7-8ea8-cfb4aa9a6185>

Fuentes García, F. J., Sánchez Cañizares, S. M. (2010). Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género. *Estudios de Economía Aplicada*, 28(3), 1-27.

Florida, R. L. (2002). *The rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*. New York, NY, Basic Books.

Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report: Opportunity Amid

Disruption. (n.d.). In *Global Entrepreneurship Research Association* (ISBN: 978-1-9160178-9-4.).

Global Entrepreneurship Monitor 2021/22 Women's Entrepreneurship Report: From Crisis To Opportunity. (2022, November 18). Global Entrepreneurship Monitor. Retrieved April 16, 2024, from <https://www.gemconsortium.org/report/gem-202122-womens-entrepreneurship-report-from-crisis-to-opportunity>

Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Women's Entrepreneurship: Challenging Bias And Stereotypes. (2023, November 14). Global Entrepreneurship Monitor. Retrieved April 16, 2024, from <https://www.gemconsortium.org/report/gem-20222023-womens-entrepreneurship-challenging-bias-and-stereotypes-2>

Genius. (2023). Descripción de la IA Mónica. Recuperado de: <https://monica.im/>

Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American Economic Review*, 96(2), 1-21. <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/000282806777212350>

Gompers, P., & Kovvali, S. (2018). The other diversity dividend. *Harvard Business Review*, 72-77. <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>

González, B. M., & Ballesta, J. A. C. (2018). Caracterización del emprendimiento femenino en España: Una visión de conjunto. *Revesco: Revista de estudios cooperativos*, (129), 39-65.

González, E. L. C., Bueno, L. E. G., & Martelo, E. Z. (2018). Financiamiento a mujeres empresarias. *Ra Ximhai*, 14(1), 163-182. <https://web-p-ebshost-com.ezproxy.utdt.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7a8f8af5-45fb-410b-b062-291b8a2bf3d4%40redis>

González Urdaneta, E., (2007). UN MODELO DE SUPERVISIÓN EDUCATIVA. *Laurus*, 13(25), 11-35.

<https://www.redalyc.org/pdf/761/76111479002.pdf>

Global Gender Gap Report 2022. (2022, July 13). In *World Economic Forum*. Retrieved April 16, 2024, from <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 2014

Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12(2), 14-19.

Instituto Europeo para la Igualdad de Género. (2022). *Gender Equality Index*. Retrieved April 16, 2024, from <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/thematic-focus/covid-19/country>

Kern, L. (2022). *Ciudad feminista: La lucha por el espacio en un mundo diseñado por hombres*. Ediciones Godot.

Landström, H., & Johannisson, B. (2001). Theoretical foundations of Swedish entrepreneurship and small-business research. *Scandinavian Journal of Management*, 17(2), 225-248.

[https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(99\)00030-5](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(99)00030-5)

Levesque, M., & Minniti, M. (2006). The effect of aging on entrepreneurial behavior. *Journal of business venturing*, 21(2), 177-194.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.04.003>.

Matsui, K., Suzuki, H., Tatebe, K., & Akiba, T. (2014). Womenomics 4.0: Time to walk the talk. *Goldman Sachs*, 30.
<https://www.gspublishing.com/content/research/en/reports/2014/05/29/163af1fc->

[35c0-47f6-b6bc-c3a9e378e020.pdf](#)

McLuhan, M. (1964). *Understanding media: the extensions of man*. [1st ed.] New York, McGraw-Hill.

Malmström, M., Johansson, J., & Wincent, J. (2017). Gender stereotypes and venture support decisions: How governmental venture capitalists socially construct entrepreneurs' potential. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 833-860.
https://www.researchgate.net/publication/313222599_Gender_Stereotypes_and_Venture_Support_Decisions_How_Governmental_Venture_Capitalists_Socially_Construct_Entrepreneurs'_Potential

McAdam, M., & Marlow, S. (2008, June). The business incubator and the female high technology entrepreneur: a perfect match. In *53rd International Conference on Small Business, Halifax, Canada, July*.

McAdam M., Marlow S. (2009). The business incubator and the female high technology entrepreneur: a perfect match? Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/242096854_The_Business_Incubator_and_the_Female_High_Technology_Entrepreneur_A_Perfect_Match

Márquez Gómez, M., Lucas del Rosal, A., & Pedros Cayo, L. (2023). Estudio y diagnóstico sobre emprendimiento universitario con perspectiva de género en la Comunitat Valenciana. *Ciencia, Técnica y Mainstreaming Social*, (7).
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/194702/Marquez%20Gomez%20Lucas%20Pedros_%20Emprendimiento%20universitario.pdf?sequence=4

López, D. M. O., & Gómez, M. C. S. (2006). Técnicas de recolección de datos en entornos virtuales más usadas en la investigación cualitativa. *Revista de investigación educativa*, 24(1), 205-222.

Organización Internacional del Trabajo. (2022). Informe mundial sobre salarios 2022-2023: El impacto de la inflación y de la COVID-19 en los salarios y el poder adquisitivo. Capítulo 4. La desigualdad salarial y la brecha salarial de género en el contexto de la crisis de COVID-19 y el aumento de la inflación de los precios. from: https://www.ilo.org/infostories/getmedia/22eea186-5c3b-43ac-89fe-d5604de6a902/gwr22-23_ES_chapter4.pdf

ONU-Hábitat (2020). *Agenda del Derecho a la Ciudad*. Recuperado el 4 de abril de 2024, <https://onuhabitat.org.mx/index.php/componentes-del-derecho-a-la-ciudad>

Ortiz-Ospina, E., Hasell, J. & Roser, M. (2018, March). *Economic Inequality by Gender*. Our World in Data. Retrieved April 17, 2024, from <https://ourworldindata.org/economic-inequality-by-gender>

Oxford English Dictionary. (2023). Out of the box. En *Oxford English Dictionary* (3ra ed.). Recuperado el 16 de abril de 2024, <https://www.oed.com/search/advanced/Meanings?textTermText0=Out+of+the+box&textTermOpt0=WordPhrase>

Pastran. (2019). Social Entrepreneurship On The SDGs. In *ICSB Annual Global Micro-, Small and Medium-Sized Enterprises Report* (ISBN 978-1-7324980-4-4). Smartly, Social Entrepreneurship on the SDGs. Retrieved April 17, 2024, from <https://icsb.org/wp-content/uploads/2019/09/REPORT-2019.pdf>

Pérez-Pérez, C., & Avilés-Hernández, M. (2016). Explanatory factors of female entrepreneurship and limiting elements. *Suma de Negocios*, 7(15), 25-31. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.12.004>.

Renevier. (2023, October 10). Barbie, Beyoncé, The Swifties, And The Rise Of The SHEconomy. *Finimize*. Retrieved April 17, 2024, from https://finimize.com/content/barbie-beyonc%C3%A9-the-swifties-and-the-rise-of-the-sheconomy?email-id=0226ecb67d16605b9942bba5f13a67d18a7a9e3d4e3661d6361c44&utm_medium=

[m=Daily%20Global%20Edition%20Users&utm_campaign=daily-global-10-08-2023&utm_term=Daily%20Global%20Edition%20Users&name=Estefania&utm_content=Final&utm_source=email](https://www.dailyglobal.com/2023/08/10/la-tutoria-una-estrategia-innovadora-en-el-marco-de-los-programas-de-atencion-a-estudiantes/)

Romo López. (2011). *La tutoría: una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención a estudiantes*. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, Dirección de Medios Editoriales. <http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/libros/Libro225.pdf>

Sánchez de Madariaga, I. & Neuman, M. (2020, May 12). *Engendering Cities Designing Sustainable Urban Spaces for All* (1st Edition). Routledge.

Sarfaraz, L., Faghih, N., & Majd, A. A. (2014). The relationship between women entrepreneurship and gender equality. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4, 1-11. <https://doi.org/10.1186/2251-7316-2-6>

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.

Startup Genome. (n.d.). Retrieved April 16, 2024, from <https://startupgenome.com/ecosystems/seoul>

Station F, más que un Silicon Valley en el corazón de París. (2019, February 28). Portafolio. Retrieved April 16, 2024, from <https://www.portafolio.co/negocios/station-f-mas-que-un-silicon-valley-en-el-corazon-de-paris-526941>

Sergiovanni, P. (2001). *Organización Escolar: Una perspectiva sociológica*. Madrid: Editorial Alianza.

Szerb, L., Acs, Z., Autio, E., Ortega-Argilés, R. & Komlósi, E. (2013, November 14). *REDI: the regional entrepreneurship and development index—measuring regional entrepreneurship*. European Commission, Directorate-General for Regional and Urban policy. <https://doi.org/10.2776/79241>

THE WORLD BANK IN GENDER. (n.d.). Retrieved April 17, 2024, from <https://www.worldbank.org/en/topic/gender/overview>

United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (2022). *World Cities Report 2022*. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). <https://unhabitat.org/wcr/>

United Nations. (2015, August). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Retrieved April 17, 2024, from <https://daccess-ods.un.org/tmp/9551317.69180298.html>

U. N. Women (2015). Progress of the world's women 2015-2016: Transforming economies, realizing rights. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2015/POWW-2015-FactSheet-Global-en.pdf>

U. N. Women (2023). Empoderamiento económico <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment>

Wodon QT, de la Brière B. The cost of gender inequality: unrealized potential: the high cost of gender inequality in earnings. Washington, DC: World Bank; 2018. <https://doi.org/10.1596/29865>

Woetzel, Madgavkar, Ellingrud, Labaye, Devillard, Kutcher, Manyika, Dobbs, & Krishnan. (2015, September 1). How advancing women's equality can add \$12 trillion to global growth. In *McKinsey Global Institute*. Retrieved April 17, 2024, from https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.pdf

World Urban Campaign. (2022, April 6). The City We Need 3.0 The City We Need Now! Realizing The New Urban Paradigm. In *World Urban Campaign*. Retrieved

April 17, 2024, from
https://www.worldurbancampaign.org/files/ugd/13b76e_71a114826fc649a890c54926f4854dd1.pdf

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Vol. 5). SAGE.

Zapata Rivera, I. L., López, M. L. L., & Gordillo, R. E. Z. (2020). La equidad de género, una política institucional no comprendida. La tutoría como alternativa. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 2(13), 5.

<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/13/equidad-genero.html>

7. Anexo I, Información CEUs seleccionados.

ELEVATE

Ubicación Geográfica: Washington DC, Estados Unidos.

Origen: Creado por The Coalition for Nonprofit Housing & Economic Development CNHED (Coalición para el Desarrollo de Viviendas y Desarrollo Económico sin Fines de Lucro) y la Escuela de Negocios de George Washington University.

Relación con Agencias Públicas: Colabora con instituciones públicas y privadas para el desarrollo económico.

Naturaleza: Programa educativo dependiente de una organización sin fines de lucro y una universidad.

Sitio web: <https://cnhed.org/elevate/>

Station F

Ubicación Geográfica: 5, Parvis Alan Turing, 75013 París, Francia.

Origen: Creado por Xavier Niel, un empresario y filántropo francés.

Relación con Agencias Públicas: Colabora con entidades públicas y privadas.

Naturaleza: Campus de startups, privado.

Sitio web: <https://stationf.co/>

Women Economic Research Institute

Ubicación Geográfica: Seúl, República de Corea.

Origen: Es un instituto de investigación afiliado al Women's Enterprise Comprehensive Support Center (Centro de Apoyo Integral a la Empresa de la Mujer).

Relación con Agencias Públicas: Colabora con el gobierno y otras organizaciones para desarrollar políticas que impulsen el emprendimiento femenino.

Naturaleza: Centro de investigación dependiente de una fundación sin fines de lucro.

Sitio web:

https://www.wbiz.or.kr/web/board/BD_board.list.do?bbsCd=1031

8. Anexo II, Entrevistas informantes clave.

- **Código de Identificación:** P1
- **Rango de Edad:** 40-50 años
- **Género:** Mujer
- **Ocupación:** Emprendedora en el sector tecnológico.
- **Ubicación Geográfica:** París, Francia.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Ha participado en programas de incubación empresarial.
 - Está activamente involucrada en la promoción y apoyo del ecosistema emprendedor, con experiencia específica en colaboración con centros de emprendimiento reconocidos a nivel mundial.
 - Fue incubada en Station F, principal centro de emprendedorismo en Francia.

SPK_1

How do Urban Entrepreneurship Centers (UECs) impact women's economic empowerment? I would like to analyze the experience and cultural particularities in the USA, France, and South Korea.

I have six questions and as many details such as statistics, as you could give me after this interview, it would be fabulous for me to help me with this approach. I am going to read all six questions, so you can have an idea of all of them and then you can choose from which one to start.

How easy or difficult is it for women to become entrepreneurs in your city?

What tools does the program provide to economically empower women?

Could you describe the stages of the program?

What are the steps that any women have to take once they start this program? I'm going to put them in the chat so you can have them all.

If you do have metrics or statistics to share about the program if you do know

about partners or allies to strengthen the program, and if this program is receiving some international funding cooperation programs or if they have a linkage with that. How has the pandemic affected the program?

Based on your own experience with this program, do you have any recommendations or best practices that you have reached through this, and if there is anything else you would like to add after all this?

Finally, if you could explain a little bit about your profile, a brief introduction of what is your experience, and from which point of view you're going to answer these questions that would be fantastic.

SPK_2

OK, I'm just trying to organize my mind, OK. It was interesting that you said from which point of view I'm going to answer your questions because I have this singularity of being at the same time incubated at Station F and also an entrepreneur support stakeholder. So I will provide you with answers based on those two experiences. But what could be more relevant for you is to prioritize the incubated answers. Because I'm a woman.

I'm a black woman who built a tech start-up and for the first question about how easy or difficult it is for women to become entrepreneurs in Paris City, nowadays it is a good city to start thinking and taking action to launch a business. Because there are programs at every level. There are territorial programs deployed by cities. There are programs deployed by schools, incubators even some corporations because we have more and more companies that are embracing this entrepreneurial spirit mindset even through to their employees and it's very interesting to see how this dynamic has been contagious to many kinds of stakeholders.

So it's not difficult to start, to become an entrepreneur in my experience. But it's not easy to answer this question because it's not difficult to start if you are already exploring this choice and it's all about this, OK you have two kinds of women. You have those who never thought about it, they never received any education about entrepreneurship. So for those who only have in perspective the employee status,

of course, it's not easy.

There's no way you can do something you don't even think about. OK. So when I say it's not difficult is for those who are, you know, thinking, at least thinking about it. And nowadays, as I told you, there are a lot of resources out there and more and more communication about this. That's an opportunity.

But I think that the most difficult part is not to become an entrepreneur, it is to stay, is to build something sustainable. This is another question and this part is more difficult because as your main topic is finance and economic resources it's not easy for women to build something sustainable and also to receive the support, the financial support they deserve. We and many other countries have a male-dominated entrepreneurial environment world and it's not only about discrimination. It's not something always conscious. It's more than men naturally recognize themselves in other men. So when women come with definitely some specific projects about systems, sustainability, inclusivity, more problem solving, more social problem solving, they don't receive the welcome they deserve and even if there are a lot of efforts that are being made to connect women with finances, with the VC, with business angels, we still need time for this interaction and mutual recognition to be working. So I don't know if my first answer was clear.

SPK_1

It is. And what do you think about it? You mentioned that there are barriers once you have your project on your own. What are those challenges that you observe?

Are those challenges covered, guided, or supported by the program at Station F?

SPK_2

There is something I forgot to mention and that it is changing I think, but not as fast as it should be. It's a fact that if you don't have a male co-founder, it is not very difficult but more difficult to develop your project. So because that happens

sometimes, we know that in incubators investors invest more in teams than in projects. That's what everyone says and we know it's true. We know that some start-ups with one male main founder were accepted even if the idea of the project was not so blow-minded. But if it's a woman, it's more complicated because you will be automatically asked Where is your team?

You can feel that people need to see male persons in the team to give you the, you know, the level of confidence to trust you enough to take you on board.

Because as you know, you might know at Station F we have more than 30 programs. Station F is more of a real estate business, OK? The core, their core activity is more real estate business.

They're renting their spaces to companies that will themselves drive into their incubators in this space. So it's each incubator can know how to define their criteria to admit start-ups. But most of the time they will prefer to have on board at least mixed teams, more male teams than female because I don't know I'm not in their head but it's something that we observed. So what was your question again?

SPK_1

And if you receive any support from the program, do you notice a difference when you are a woman entrepreneur? how is this program if they have a specific approach?

SPK_2

In the last two years, most incubators are, you know, taking into account that females are suffering from specific problems and have specific barriers. So they are trying to create networks of investors that are, you know, conscious, aware of this or at least sharing an investment policy in diverse start-ups and diverse teams. So, when it comes to providing start-up founders with expertise, there are no specific things for women, but it's more about networks. It's more about including women in rooms they were not invited in before. It's more about connecting them with environments where they have no contact/network. So it's more about the network.

It's not about maybe financial education because we have noticed that females don't have the same maturity level. They're not comfortable the same way as men when it comes to financing the project because naturally, they are less confident, in those academic program paths. So yeah, what I would say is that incubators at Station F, the study programs, they're trying to connect more women with women and women with other men and in other rooms, and with other environments to open the possibilities.

SPK_1

Could you describe the stages of any program at Station F?

SPK_2

OK, two things I can say about the program. I should say the program I'm in now, doesn't have different levels of start-ups, they don't rank start-ups by the level. It's more of a continuous support program. First, when you arrive, you have meetings with the program manager and they will define with you what your main needs, what kind of mentors or coaches they can bring in on board to provide you with the expertise, with the knowledge you need.

Every three months you will be invited to meet again with this program manager to not only assess, what you've done in the three last months, but also, what are your achievements. And why are you still willing to stay at Station F? Because they consider that being there is a privilege.

I was there for a while. Nowadays, I am not, because I'm not using the resources.

This is a very strategic place for me to be because, being an incubator forever it doesn't make sense. But I prolong my stay at Station F because I have been an ambassador. I think as an entrepreneur you can stay at Station F for two or three years. There's a time limit because if your startup never grows and you still need the same kind of support, it says that something is wrong.

You don't have different levels of a start-up but you have a continuous adaptation program according to your need and the startup evolution, and if you don't demonstrate that you are achieving something then your presence is not guaranteed even if you're paying.

Station F is mostly a real estate business. They have their programs. Among the thirty programs, they have two programs, the Fighter program and the Founders.

My point was to say that Station F is you know, collecting information, collecting data about all startup startups on campus to try to rank them. The main criteria they are using is the funds raised by the startup. So the different ranks of of startups. I think there are 4 levels.

I am on the third level. You have 4 levels. The first one is you know the very early stage start and the 4th one is when you have raised a funding stage, A. You call it ABCD.

SPK_1

Do you have metrics or statistics to share about the program's impact?

SPK_2

Station f is actually a 30 programs ecosystem and it's up to each one of them to share their metrics.

The only one I knew is that 41,1 % of startup creators are women. That 27200 entrepreneurs have been supported creating 42700 jobs. Funds raised 1.8 billion euros. More than 5000 startups supported since opening. 92,4 percent of them still running.

SPK_1

So, going through the program you receive a kind of mentorship besides the

funding. Could you explain what kind of other skills are you receiving or what are the opportunities?

SPK_2

I think that the main opportunity that we have, as you're saying curator is the free workforce that's key. They partner the incubator partner with many stakeholders, many companies and they make sure that they can provide start-ups with the, you know the specific needs that we have in design thinking, in development in branding. That's mainly so you have on one side, on the office hours. When you have experts you know working on the strategy with you, challenging your strategy and challenging sometimes your product. But you have also the free workforce, people who will do things with you and for you.

Let's take my example. I'm a former house lawyer and I built a tech startup. I had no skills in development when I started this project, but the incubator, partnered with a company that hires developers. So this company pays their developer and puts them in other companies that you know from specific time could be one month or two years, three years to develop you know applications. But when their employee is not used by any other company, they're out of contract. The rent is for free. They borrow them from start-ups.

I benefited from one month of free of a developer and we sat and we started writing with four hands. My two and her two hands. The first specification book of the application that I wanted to build. So you see this is key because it was a skill that I didn't have at that time. I've learned from now. So now I'm not developing, but I know things about development. I understand the languages I can use the tools I can you know I can manage my business now and it mainly things like this for free, workforce that the incubator provides.

And we have these for branding. We can have these for design thinking, so you know when you want to test your products or new applications. So this is very key.

And we also have this, for sales or growth hacking, digital marketing.

SPK_1

Fantastic. So all those tools like equipment and employees helping you in your startup is through two years or three no more than that. Is that correct?

SPK_2

Two or three, I should say because you pay the price. My price is getting higher and higher every three months. OK, not a lot, but like I think it's something like 30 bucks plus an additional 30 bucks every three, or three months. Some incubators are free like EDEK which is a big Business School that provides the incubator for free. Meta used to take equity in some start-ups. So you see every incubator has its criteria and conditions.

SPK_1

You mentioned briefly how partners or companies give funding to Station F or from the government as well. Could you explain a little bit that?

SPK_2

In France, we have what is called the BPE, which is the public investment bank, Public Investment Bank has a very big budget to help the French entrepreneurial ecosystem. So finance a lot of programs to help them, you know build a nice environment for entrepreneurs.

We also have, I know that some incubators also receive European funds, a lot of them, and even schools receive that. There are a lot of European funds to help Europe develop innovation. Those are the two main financing sources because don't forget that Station F is a private initiative even if the government came after because the project was so huge and so magnificent so they put the French tech organization, a governmental organization that will provide start-ups with administrative support, to help you know to ease the relationships between startup and the public administration.

Station F is a private initiative. We have this quite new incubator which is an escalator and Eliska Natov is an incubator from the publicist president, Michelle Maurice Levy. So you see, we also have private corporations that invest in building these innovation centers.

SPK_1

Are all these programs available only for citizens from France or global students?

SPK_2

For everyone, Station F specifically, their fighters program is open to people with no papers if they're not regularly. If you are homeless, if you are a refugee, it's open. But this is the Station program, the fighters program. I'm not saying that if you are a refugee, you could enter Ashesi.

I know that there was at first, at least I don't know now, a migration service like an office at Station F and it was on purpose to help refugees or migrant people. So Station F brings also entrepreneurs a community and friendship. You know people that are embracing the same challenge as you and that can understand your difficulties and you can also find support because I remember having this product to all those who were American and I remember he was looking for a place to stay and he founded you know, some support with others and entrepreneurs at Station F. There are a lot of things to help in or at least that I know to this administrative level. But at least there's one office, a public office, and a community where you can share on Slack. You can share your needs and you know 4000 people on campus. You'll find someone.

SPK_1

How has the pandemic affected the program?

SPK_2

COVID stopped all services from Station F to startups for maybe a few weeks. It

was a time that the staff needed to take into consideration what was happening and at this time things were very new for everyone. So it took some time and I remember the Station F staff calling me and calling probably many other people and specifically ambassadors to help continue to provide resources support to startups. This was the moment when webinars and online meetings started in a very intensive way because since no one could know whether to attend or to go to the campus physical campus they had to switch online. How to bring information, how to bring support, how to bring knowledge that is quite close to information but still, and also keep contact between people and create spaces where they can. They could continue to have this community feeling. So at this moment, the Station F Slack was very, very useful to continue sharing knowledge mostly through webinars. All the 33 programs at that time were trying to keep in contact with startups. But at the end of the day, the major effect of this crisis, COVID crisis, was that Station F lost a lot of money because it was a building business at first. So they lost a lot of money because they accepted any startup not able to pay, could stay during the close time. Also, there were no events organized during this moment. And the major consequence was that a lot of start-ups realized that they did not need so many offices. So many startups changed their work organization and switched to remote work. I know some of them who decided a meet only once a month or once a week just to keep the human proximity. Some programs left Station F as a sociological effect of the way people were working and also an economic effect because there was a huge lack of money for incubators and for Station F in particular.

Also, the COVID crisis brought something new, more people, men specifically, are willing to have a better life balance. So, what they want for themselves now, is to spend more time at home, closer to their kids spending more family time. It's something that they are more comfortable with and that gives disposal to the women now. It's a better context for women now to claim for time, for example, for not having meetings at 7:00 or 8:00 at 9:00 at night, you see. So it's the general context that is helping women now to voice their need of, you know, to organize

their mother life as well.

SPK_1

Following this last example, I would like to jump in with a new question. Have you heard about any care services for women's children in CEUs?

SPK_2

I never heard about something, you know, intentionally organized for women to help them manage their care and family duties. No, never, never.

SPK_1

So based on your own experience and through this program, do you have any recommendations for best practices and from your own experience you find are unique with other centers? What are the differences you noticed you got from Station F?

SPK_2

What I've noticed at Station F is that when you build something, it's about the Station F founder's vision. His vision and his ambition for France were so high and so collaborative that he created someplace where everyone felt welcome. Because of Station F, entrepreneurship was something reserved for a kind of elite. And it was more for Business School students and engineering students or former top management but not for everyone. The vision of the founder was to create a place where everyone was welcome and where everyone could provide something. Commit to this national challenge to create more value, and more wealth for everyone. And I think that's what people like in Station F. I visit many other centers, but they are more specific, like more specialized in health, research, or the academy. But Station F is a generalist. They want to be tech because technology and innovation are quite you know dancing together nowadays. But I think that this was magical at Station F where everyone wants to commit, everyone wants to give something and companies are playing the game.

When you enter Station F, I cannot give you the number because it's not a list it's just an application that we have. But when you enter at Station, if you might have let me see the campus maybe you have access to more than 100 discounts on clouds, strategic discounts, or free services bank for free for one year. Cloud I benefit like to in Amazon like 30,000 credit and after that Oviash I think it was 50,000 credit. It's a giving place where some programs are for free and where resources are, do they facilitate your access to resources to get what you want to build? So I think that's the main success of Station F.

SPK_1

Thank you. Do you recommend any specific practice from Station F?

SPK_2

Just to be more specific, it's natural for universities to share knowledge. That's their mission, OK. It's natural, natural for, yeah, academics and researchers to share knowledge. The entrepreneurship support is there to share, to give. But corporations, most of the time are there to compete. They are supposed to compete. They are not supposed to share what is not in their DNA and when you build something that even companies accept to give to potential future competitors it's when you win. In my vision, when you build this collective challenge. So give and now everyone is interested in France, every company would like to give something to Station F. And this is why we are so lucky. Visibility, media, free workforce, digital services, professional services place that's amazing to have the opportunity to receive that much.

SPK_1

Absolutely. It looks, it's gorgeous. I've been there and I kept catching up with that atmosphere that it's everywhere in the whole place.

So finally, would you like to add something else, something that you think I should know to summarize your experience as a female entrepreneur at Station F through all these programs?

SPK_2

Station F is welcoming everyone. I'm still sad to see that many people outside and not inside Station F because you know there's a capacity.

Every space has a maximum capacity. However, I think that the entrepreneurial mindset or dynamic is not any more an option for any worker nowadays. Even if you don't want to build a legal or capitalistic approach to your own company, I think that you need to embrace this mindset of innovation in your work, and your daily activity. Because if you consider the recruitment path, the requirements are quite the same.

What are you going to bring to this company? What is the vision you can, you know, the new vision you could share? How could you do things differently to help your company to be more competitive, and to enter a new market? So this is my mission to see that energy, the spirit, the dynamic, the sharing dynamic that I'm seeing at Station F.

Should not be only in a specific place. Even if it's 4000 people nowadays, I think that everyone deserves to get access to not only the place but the dynamic. We have kids and you know the way you find your job, your first job. The way I found my first job, I don't think it will be the same for them in 10 years, so it won't be the same requirements.

So I think that we need to spread these and open more or not open but duplicate this model. So it won't be for, you know, just a group of people, of lucky people who are aware, who got the information, but you know something that will inspire more because I think it's not an option, it's not an option anymore.

SPK_1

OK. Well, thank you so much. I'm going to stop the recording.

- **Código de Identificación:** P2
- **Rango de Edad:** 55-65 años
- **Género:** Mujer
- **Ocupación:** Investigadora Senior en el Campo del Emprendedorismo Femenino de Francia.
- **Ubicación Geográfica:** París, Francia.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Ha llevado a cabo extensas investigaciones de campo y entrevistado a numerosas mujeres emprendedoras en incubadoras tanto femeninas como mixtas en Francia.
 - Es reconocida como una experta en el tema y ejerce como profesora e investigadora en prestigiosas Escuelas de Negocios europeas.

SPK_1

De qué manera inciden los Centros de Emprendimiento Urbano (CEU) en el empoderamiento económico de las mujeres tomando como estudios de caso las experiencias y particularidades culturales en USA, Francia y Corea del Sur.

Como primer paso de esta entrevista, leeré todas las preguntas así puede conocer el enfoque de las mismas, a su vez las pondré en el chat. Desde ya, muchas gracias por su tiempo.

La primera pregunta es, ¿Qué tan fácil o difícil es para las mujeres convertirse en emprendedoras en la ciudad de París? ¿Qué herramientas se proporcionan a las mujeres que deciden emprender? Ha observado si, los programas tienen etapas o son todos muy similares, si pudiera describirlos. También le consulto si dispone de métricas y/o estadísticas o información que me pueda brindar de las investigaciones que ha hecho. Por otra parte, si estos programas ¿cuentan con socios o aliados o cuál es el apoyo económico que reciben? A su vez, en base a su experiencia cómo considera que se podrían mejorar estos programas o si ay alguna práctica en particular que haya observado que sea exitosa? También

cómo afectó la pandemia, porque hubo un antes y un después en este tipo de programas Y por último, si hay algún aspecto que no haya sido mencionado en la entrevista, que desee agregar o que considere que deba saber.

SPK_2

Te daré un análisis en general, y luego iremos abarcando las preguntas. En primer lugar, quiera referirme a la intención política como contexto o marco en Francia. Yo quiero empezar por eso porque hay que entender por qué es y cómo, y después hablaremos de los resultados. Cuando se hizo el Consejo Europeo en Lisboa, en el 2000, Francia fue muy criticada porque a nivel emprendedorismo o creación de empresas que se había puesto muy de moda en Europa, Francia estaba como última en la lista. Entonces después de eso, Francia empezó un movimiento muy importante para promocionar, facilitar y acompañar a todo lo que es la creación de empresas y dentro de la creación de empresas a la creación de empresas femenina, entonces hay que decir que en estos 20 años del 2000 al 2020, el número de creaciones de empresas en Francia se multiplicó por más de cuatro. O sea, si se creaban 25 empresas en el 2000, ahora se crean 100 o 110. Digamos que todo eso no es espontáneo, ni gratuito. Todo esto viene con una intención política fuerte. Dicha atención política fuerte empezó con políticas que se armaron, por ejemplo, yo te las digo porque yo las conozco y las tengo anotadas. La primera se llamó *Les Assist de l'entrepreneuriat* que fue entre el 2013 y el 2020, todo un programa de política en el cual se entrevistaba gente, se veían los medios, se veían los problemas que había que resolver, se resolvían y se hacían recomendaciones. Del 2003 al 2020 se trabajó fuerte con *Les Assist de l'entrepreneuriat*. Del 2015 al 2018 se trabajó con el *Accord cadre* trienal, es un acuerdo de 3 años para facilitar y acompañar todo lo que es creación de empresa y especialmente femenina. Después, a partir del 2019 y que sigue, salió la Ley PACTE (*Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises*) y, se cambió la forma de crear una empresa desde lo político-legal, es la facilitación del sistema de auto emprendedor. Que sería como el tributario como se dice en Argentina, el monotributista. O sea, auto emprendedor es una forma muy facilitada

porque antes era caro y difícil crear una empresa a partir del 2019 con el estatus del auto entrepreneur, se hace en internet y en 24 horas se puede tener un número para empezar a facturar, así que es un trámite muy facilitado que ha hecho también entre todo lo que se trabajó políticamente para entender por qué no se creaban empresas en Francia. Y todas las leyes que acompañaron y la inversión económica en incubadores y aceleradores y hay un montón de estructuras. Con todo eso, en 20 años lograron cuadruplicar la cantidad de creación de empresas y pasar de estar última de la lista europea a ser una de las primeras, porque sobre todo con este último gobierno de Emmanuel Macron. Él quiso crear en París una *Startup Nation*, una cosa muy avanzada, muy innovadora y fue ahí que se creó Station F que se dice ser la incubadora de empresas más grande del mundo. Todo esto entra dentro de la *startup nation*, como una consecuencia de todo este plan de acción de los últimos 20 años.

Yo creo que estás queriendo saber acá qué pasa con las mujeres y qué pasa con las mujeres en París. Bueno, básicamente para las mujeres lo que ha habido es, bueno solo para darte un número. El Instituto Nacional de Estadística y Censo, en el 2019 sacó una estadística que señalaba que el 40% de la creación de empresas en Francia está en manos de mujeres, lo que hace también que se posicione Francia como uno de los países con más creación de empresas femenina. Esto viene que desde el 2000 y con todos los planes, el crecimiento del emprendimiento femenino estaba en alta y bueno, en el 2019 y ahora sigue en 40 puntos, esto es enorme porque generalmente tenés menos de 30, algunos países tienen 15 o 20 puntos y Francia tiene casi la igualdad, entonces son cifras muy interesantes. Ahora vienen como una consecuencia de un esfuerzo inmenso, político y económico. Yo te voy a contar de algunos programas porque no te puedo explicar uno solo y más o menos los más importantes. El más antiguo, se creó en 1994, se llama Acción Ellas (*Action Elles*) que ha acompañado a más de 6500 mujeres, sigue siendo un programa pequeño y muy antiguo. Pero después en el 2005, o sea, yo te digo que en el 2000 fue el tema de que estábamos tan a la cola en emprendimiento y en el 2005 ya hay un movimiento importante con la creación de 2 grandes Networks de incubadora femeninas, una se llama Les

premières, Las Primeras. Y el otro se llama *Force Femmes*, o sea Fuerza Mujeres. Los dos se crearon en París, pero tienen hoy incubadores por todos lados, Las Primeras tienen 11 incubadores en Francia y acompañó más de 14000 mujeres. Desde 2005, *Force Femmes* tiene 15 incubadores en Francia y ha acompañado a más de 6500 mujeres también. Lo que quiere decir es que el programa de acompañamiento a mujeres se crea a través de las incubadoras femeninas solo para mujeres y en *network*, hay una red, no es una incubadora. Son 11 incubadoras distribuidas en Francia que trabajan en conjunto. A esto se le suman todas las incubadoras regionales, también de mujeres.

¿Cómo se financia todo esto? Todo esto se financia con dinero público. O sea que son estructuras que se ponen a disposición porque lo que se quiere lograr es que la gente cree empresas lo que se quiere lograr es que la gente salga del desempleo, que se dinamice la economía y entonces se pone a disposición dinero público, puede ser local, regional o nacional para la creación de estos programas de acompañamiento. Y bueno los resultados están a la vista. Por qué 40% de creación femenina y haber cuatriplicado la cantidad de empresas que se generan en Francia hace en 20 años son cifras muy alentadoras. Tenés estas redes de incubaciones, los incubadores regionales y los locales. Que se encargan también de las mujeres y después tenés lo que son las asociaciones como, por ejemplo, la asociación de *Mampreneur (Réseau Mampreneures)*. Que es otra cosa, no es un incubador. No es un Programa Nacional o regional financiado por el gobierno que acompaña la creación. Es un grupo de mujeres que se reunieron, crearon una asociación y se dan soporte mutuo. La asociación de *Mampreneur* es muy grande en Francia *Mampreneur* quiere decir mamá y emprendedora mamá *entrepreneur* y en realidad lo que hacen es reunirse una vez por semana a tomar un desayuno en los distintos locales donde se reúnen a intercambiar, acompañarse, role models, aquí hay consejos; y funciona muy bien. Nosotros tenemos hecho un par de estudios sobre cómo funciona el coaching para los pares de parte de los pares. Ese es más informal que la incubadora, porque la incubadora de mujeres está mucho más estructurada. Pero funciona muy bien porque cualquier persona

puede ir a asociarse a la asociación, debe tener que pagar nada algo como €50 anuales, es simbólico y puede participar de todas estas reuniones y sentirse acompañada, o sea que lo que se ve acá en París es que hay toda una intención para ir a ese lado. En un momento también se puso la norma en París de que todas las escuelas de comercio, de ingeniería, de medicina, de cualquier tipo de Universidad o escuela, todas tenían que enseñar un módulo de emprendimiento. Entonces, hay esta intención que va más allá de un programa específico.

Bueno ¿Qué herramientas proporcionan los programas? ¿Como funcionan los incubadores femeninos?

Para empezar, hay una cosa interesante a saber es que cuando estudias los incubadores en general muchas veces las mujeres se sienten un poco frustradas en los incubadores, porque adentro de la incubación mixta hay una mayoría de hombres. Sobre todo cuando vas a los innovadores tecnológicos y nosotros lo hemos visto muchas veces en los 5 jugadores tecnológicos. Generalmente son, no sé, 80 o 90% de hombres y las mujeres son muy poco representadas y lo que sucede es que los hombres, entre ellos enseguida encuentran puntos de contacto o van a jugar al fútbol el sábado, o se van a tomar una cerveza el viernes. Enseguida encuentran, arman algo a partir de la incubadora, una vida social; y las mujeres que están incubadas en estos incubadores tecnológicos están como aisladas porque no van, no van a jugar al fútbol y tampoco les van a invitar a tomar una cerveza. Es una cosa que queda como segregada, entonces hemos visto casos de mujeres que estaban haciendo proyectos tecnológicos en incubadores tecnológicos de alto nivel y que al mismo tiempo se inscribían en incubadores femeninos para poder tener la parte de sociabilización. El incubador femenino no está previsto para acompañar en en alta tecnología son más generalistas. No tienen las competencias. Pero el incubador que es muy especializado deja las mujeres un poco de lado, no es porque no las tome porque después cuando están adentro ese mismo trato para todo el mundo es un trato masculino, entonces la mujer se siente un poco aislada, yo he visto el caso, este,

está inclusive en un paper. La mujer que explica que ella se anota en los dos, entonces ella va a ser su proyecto en el incubador tecnológico y después va a reunirse con la gente para lo que es el día a día del proyecto, para lo que es el el apoyarse mutuamente. Para lo que es las cosas más banales, como por ejemplo el contador o la presentación de impuestos, o la comunicación en el incubador femenino, bueno, los incubadores femeninos funcionan muy bien en Francia, sinceramente puedo decirlo por haberlos estudiado. Funcionan muy bien, pero tienen un sistema de acompañamiento que no tiene nada que ver con los otros incubadores. Porque se trabaja de forma diferente, se trabaja mucho en el tema de la hermandad, en el tema de acompañar a las mujeres por mujeres, son mujeres que acompañan mujeres, mujeres que han hecho empresas y que les ha ido bien, que vienen a explicar a mujeres que están creando. Muestran el camino y se muestran ellas, es el role model, los modelos de rol que transmiten. Se trabaja mucho el tema de la confianza, de la confianza en sí misma. Bueno, por supuesto, el tema del Business model y de las finanzas y de la contabilidad y todo lo que necesitas. Trabajan también las redes de contactos de una forma diferente, no es la misma forma con la que lo hacen los incubadores generalistas mixtos. Porque se hace como de una forma yo diría no es muy técnico lo que voy a decir, pero es más como una reunión de amigas. De la obligación de ir a la incubadora porque tenés que tener una reunión con el manager y te tiene que ver a ver dónde está tu proyecto y de esa forma te están evaluando, donde es una reunión más formal como los incubadores generalistas. En el caso de las incubadoras de mujeres es más como una reunión de amigas, es como para ir a tomar un café con tus amigas y charlar sobre cómo está tu proyecto y recibir un consejo. Ese es un poco el ambiente que yo vi cuando hice mi estudio sobre el incubador de mujeres del País Vasco. En cuanto a las herramientas, son las mismas, pero se aplican de forma diferente. Se aplican desde una confiabilidad, se aplican desde una compartir, se aplican desde un apoyarse y se aplican desde un tengo que visitar a un cliente, ¿Tengo los nenes, quién me los puede cuidar? Y otra mujer del incubador dice mira, justo, yo estoy trabajando en casa, te busco los nenes y me los quedo. Es decir se aplica en una forma donde hay una colaboración, una

cooperación interna.

SPK_1

Justo menciona un tema que lo vengo observando en las entrevistas y le quisiera consultar. En todos estos programas más específicos para mujeres como estos que menciona de las asociaciones, me llamó la atención esto que decía de esta persona que hacía las dos incubadoras, la tradicional más este programa específico a mujeres. ¿Cómo hace la mujer con los tiempos y la obligación muchas veces de la etapa de cuidados? Me refiero a tener más carga horaria, eso me llamó la atención.

SPK_2

Sí, bueno el caso, el caso de esta mujer está escrito en un paper científico, alguien que la estudió y que explicando eso puso el ejemplo, yo lo saco de ahí, no la conozco, no sé si por ahí no tenía hijos. Lo que sí explican en el paper es que ella para acompañarse técnicamente necesitaba las competencias del incubador tecnológico. Pero para compensar su soledad, se asoció a un incubador femenino, aunque el incubador femenino no le podía aportar mucho, pero le aportaba la inclusión. Capaz que esta mujer no tenía hijos, pero sí conozco porque las he entrevistado, muchas otras mujeres que están incubadas, y que el tema que se planteaba respecto del cuidado de los hijos de si los incubadores femeninos tenían que proponer un servicio de guardería, por ejemplo, y eso en Francia se ha discutido bastante y finalmente no se ha hecho porque el servicio de guardería en Francia existe y es completo, o sea que en Francia la escolaridad y la guardería va desde las 8:00 h de la mañana hasta las 16:00 h de la tarde, es un rango muy amplio de horario que permite que la madre y el padre puedan trabajar y es gratuito. El colegio a partir de 3 años es también gratuito, antes de 3 años se paga, vos lo pagas pero te reembolsa el Estado, el 80% o el 70%, o sea que al final no sé pagas muy poco y está todo hecho para que vos puedas ir a trabajar. Entonces cuando se habló con las mujeres de la posibilidad de poner una guardería en la incubadora para que puedan venir con los chicos que los

chicos estén cuidados mientras ellas trabajan sus proyectos, muchas dijeron que no les interesaba porque ellas tenían la guardería ya al lado de su casa y el marido podía buscarla o los abuelos podían buscarlos y que estar moviéndose hasta la incubadora con los chicos era más complicado, porque las dejaba más presas después de tener que moverse a todos lados con los chicos, ahora que si estaban en la incubadora y después tienen una reunión con un cliente, le podían avisar al marido que ellos los busquen.

Estoy viendo las preguntas...

SPK_1

Claro. Quisiera consultarle si observa la existencia de alianzas entre los mismos programas, o sea este caso que van a una incubadora mixta y a otra femenina ¿existe alguna sinergia entre ambos programas, alianzas de colaboración?

SPK_2

Bueno, la sinergia que se ve no es específicamente para las mujeres sino para cualquier persona que está incubada. En general una persona empieza con un proyecto y es incubado, por ejemplo, en una incubadora generalista, el regional, el proyecto avanza y puedes después de 1 año o 2 años de estar incubado en esta incubador, pasar a otro incubador más específico. Y entonces, los mismos incubadores hablan entre ellos y van acompañando a la persona durante 3, 4 años. Yo tenía casos en incubadores generalistas en Montpellier que tenían el problema de que había gente que hacía 5 años que estaban el incubador y necesitaban sacarlos para poder hacer lugar para nuevos proyectos. Hay proyectos que tardan mucho en arrancar y hay proyectos que están estancados pero como en el incubador, no pagan nada, tienen todos los servicios, tienen todas las ayudas, entonces buscan permanecer en el mismo aún si el proyecto en la realidad no es viable. Para esos casos se pensaban hacer hoteles de empresa, que son lugares donde hay oficinas y se prestan los espacios de trabajo. Un incubador financiado por el Estado. Es gratuito, te van a dar cursos de Finanzas,

cursos de contabilidad, cursos de marketing. Te va a seguir una persona con la que te vas a reunir una vez por mes, una vez por semana, todo depende cómo se arreglan para hablar de tu proyecto. Pero también podés pedir un espacio para montar tu empresa. Entonces, en ese caso te alquilan un espacio como si fueran, no sé, dos alas, para que tengas oficinas ahí. Ahora el cálculo era el siguiente, si alguien va a alquilar ese espacio de trabajo al mercado normal, va a pagar por ejemplo, €2000 por esa oficina pero si alquila una oficina de la incubadora regional que viene con financiamiento estatal, va a pagar €200 por esa oficina. Entonces hay muchos proyectos. Tanto de hombres como de mujeres que son viables mientras están adentro del incubador y pagan €200 por el espacio. Pero que si lo sacas al mercado real y tienen que pagar los costos de lo que es pagar una oficina, un contador, gasto de electricidad, de luz, de de todo lo que hace falta pagar y bueno, el proyecto no es más viable. Pero bueno, en ese caso como Francia quiere evitar a toda costa que le suba la cifra de desempleo, entonces en ese caso siguen acompañándolo de una forma diferente a través de un hotel de empresas. Para que el proyecto siga funcionando y no sea una persona más al número del desempleo. Para las mujeres y para los hombres en general, hoy emprender en Francia no es complicado. Todo lo que es trámite administrativo es muy simplificado, ha nivel que lo que pagas es solamente sobre lo que facturas. Si no facturas, no pagas nada.

Si facturas vas a pagar un 20% de lo que facturas y eso cubre todos los gastos. Ese cubre todos los impuestos, se dice que es una cifra 20, 22% de la facturación que se declara se paga y listo, o sea que eso para un pequeño negocio está muy bien. Después, cuando el negocio crece tienes que cambiar de estructura, de incorporació, ya no puede ser más auto emprendedor si pasas, por ejemplo, en servicios y pasarlo €35000 anuales, ya tenés que cambiar de estatus cuando cambias de estatus ya vienen sí impuestos fijos porque se considera que y cuando te pones más grande, los impuestos son altísimos. A los que les va bien que son más grandes, pagan mucho más por los que están empezando. O sea que las herramientas son las clásicas, solo que el el estilo en el que se hace para las mujeres es mucho más adaptado a las mujeres, está hecho por mujeres. Y es

más entendible para mujeres, hay mucho apoyo, mucho soporte, mucha comunicación, se hacen amistades adentro. Después de las métricas para el impacto, yo te las he dado en general te he mencionado como se cuadruplicó la cantidad de empresas, que la tasa de la empresa femenina venía creciendo desde los 2010 hasta ahora y en 2019 pasó al 40%. ¿Los socios y el financiamiento? Sí, ya te he dicho más en los socios o aliados, bueno, entre ellos hay comunicación. Se pasan los proyectos de una incubadora a otra si es necesario. En general, los programas son financiados por el Estado a nivel nacional, regional, local, pero son financiados por el Estado.

¿Cómo afectó la pandemia al programa? Cuando yo estaba haciendo el estudio en El País Vasco, y esto se repite en los otros incubadores, debe ser más o menos la misma historia para todos. Me agarró la pandemia a la mitad del estudio, entonces, lo que pasó fue que toda la vida social que se hacía en el incubador. Vos llegabas y empezabas a ver que llegaban las mujeres una traía, una torta, otra se preparaba el café y se ponían todas en la gran mesa y charlar entre ellas a tomarse el café juntas como si fueran amigas de toda la vida y en realidad no eran amigas. En realidad eran mujeres que estaban incubadas en la misma incubadora tratando de desarrollar sus empresas y después se iba cada una su rincón a trabajar. Pero había ese espíritu de equipo y esa confiabilidad. Bueno, con la pandemia todo eso se acabó porque que hubo que mantenerse en confinamiento. Nosotros tuvimos dos instancias de confinamiento, estuvimos 3 meses encerrados después, tuvimos dos meses más o un mes y pico más. Entonces todo eso digamos que durante el período de 1 o 2 años es como que toda la parte social se apagó y volvió más tarde a recuperarse. Volvieron a invitarla porque yo recibo las comunicaciones, volvieron a armar cosas en el lugar y volvieron a recibir apoyo, así que la pandemia, interrumpió pero no creo que haya afectado más que eso. Porque después hay proyectos que funcionan y siguieron creciendo y siguieron funcionando. Hay proyectos que no funcionaban y bueno, habría que reverlos, pero no, no creo que la pandemia haya sido un factor determinante. Que haya tenido una influencia muy importante en todo lo que es el acompañamiento de

proyectos. El acompañamiento se limitó durante un tiempo y después continuó.

SPK_1

Bien, perfecto. Bueno como para ir cerrando, ¿hay alguna buena práctica en particular que le haya llamado la atención, que haya visto que fuera acertada o con algún impacto? O si tiene alguna recomendación en base a las investigaciones que ya ha hecho sobre este tema.

SPK_2

Sí, sí, por supuesto, las investigaciones que yo he hecho son todas basadas en terreno, así que gente que he visto y que he entrevistado. Así que sí conozco, soy muy positiva respecto de todo lo que Francia logró en 20 años. De ser la última de la fila a ponerse como la primera de la clase. Realmente eso demuestra el esfuerzo económico y político que se ha hecho y que ha tenido resultado, o sea, eso está perfecto. ¿Ahora qué pasa? Pasa que al mismo tiempo que se está separando incubadores de los generalistas mixtos, donde tenemos incubadores femeninos observamos que los incubadores masculinos no existen. ¿Por qué? Porque tenemos incubadores que tienen mucho de masculino, como la estructura de la sociedad en la que vivimos, así que los incubadores normales mixtos son básicamente masculinos. La presencia de las mujeres es inferior. En los incubadores femeninos no hay hombres. Está muy bien para ayudar a las mujeres porque los hombres son muy competitivos. Y, una mujer que tiene problema de autoconfianza o de autoestima. Entrar de repente así en un ambiente con todas sus inseguridades, en un ambiente muy competitivo se puede volver muy malo porque pueden llegar a ser muy agresivos con el nivel de competitividad. No ayuda a que esta mujer tenga ganas de hacerlo. Entrar con un ambiente cordial y acompañar y amistoso ayuda a que digan, bueno, vamos a probar y está bueno. Eso es una cosa positiva, pero al mismo tiempo lo que pasa es que en el mundo el ambiente es competitivo, es agresivo. El mundo es así. Y entonces lo que notás cuando ves todo este acompañamiento femenino es que las mujeres después no quieren salir de ese lugar protegido. Están metidas en esa cueva

donde se sienten bien, donde están rodeadas de amigas que tienen confianza, donde se sienten respetadas y no tienen ganas de salir al mundo real, a tener que hacerse un lugar en el medio de los hombres. Eso digo cuando pasas de una incubadora a otra, creo que lo que hay que trabajar, que en Francia en este momento lo que falta es la transición esa, las mujeres no pueden quedarse enganchadas en una hermandad, tienen que poder usar eso para lanzar el proyecto y después tienen que continuar haciendo las etapas como hacen los hombres. O sea que su proyecto, después de estar en una incubadora generalista que le ayudó a salir con las bases, después tiene que ir a una incubadora femenina que la apoye para orientar por ejemplo si es un proyecto más en marketing o más en educación o más en hotelería, a un lugar más especializado que le permita orientar más su proyecto hacia un mercado y después salir a un mercado real. Eso es lo que falta. Yo lo que veo es que se agarran del incubador femenino, de los recursos que tienen que son generalmente para acompañar en las llamadas industrias femeninas, industrias de servicio de asistencia médica, educación, todo lo que son bueno, las industrias femeninas, que son las industrias de poco valor agregado. En realidad son las industrias donde los niveles de negocio van a ser inferiores y todo lo que es tecnología, ciencia o cosas un poco más arriesgadas no están capacitados para acompañar. Entonces, falta un intermedio, falta una transición. Yo pienso que está muy bien. ¿No todas las mujeres necesitan de una incubadora femenina, no todas? Hay otras mujeres que se se echan atrás si no tienen un ámbito más protegido. Esas mujeres necesitan un incubador femenino para reafirmarse, pero tiene que ser por un período corto. Este tiene que ser un año o dos y después tienen que poder acompañar a estas mujeres en la transición, sea un mercado, sea un incubador diferente.

Otra cosa que vi que está funcionando bastante en Francia, es el tema cooperativo. O sea que en lugar de crear empresas que porque ese era uno de los temas, también el tema de hasta dónde hacer crecer la empresa. Las mujeres en lugar de querer hacer crecer la empresa y tener mucho personal y muchos empleados y ganar mucha plata y pagar muchos impuestos prefieren quedarse con estructuras más pequeñas, estructuras que puedan manejar más fácilmente.

No quieren endeudarse. Todo esto sale de entrevistas en mujeres tanto en París como en otras regiones de Francia. Yo estudié esto en París, Montpellier y El País Vasco, o sea el norte, el sudeste y el sudoeste son los tres puntos de los que me baso para hablar, que son donde hice realmente permanencias y estuve hablando con la gente y entrevisté a un montón de gente. En París son la Asociación de *Mampreneur* en en Montpellier con los incubadores generalistas. Y en El País Vasco, con el incubador femenino. En las mujeres, por más que le ofrezcas las líneas de crédito a 0%, en general no quieren endeudarse porque tienen miedo, le tienen miedo al dinero. Prefieren quedarse con negocios más pequeños y en industrias femeninas y no arriesgarse en industrias más complejas o más tecnológicas. Y estoy hablando de mujeres ingenieras, estoy hablando de mujeres con nivel de doctorado, estoy hablando de mujeres que han hecho por lo menos 5 años de Universidad. No estoy hablando de mujeres que aprendieron a cocer con su mamá y que quieren poner una sala de costura. Estoy hablando de mujeres que tienen nivel y conocimiento como para irse a un sector de más tecnología. ¿Por qué no arriesgan? Porque prefieren mantenerse en un equilibrio. Se meten en cooperativas que no son incubadoras no son acompañamiento, pero son una forma de tener un estatus jurídico y trabajar en relación como en un Network. Para resumir, lo que yo diría que lo que le falta a Francia en este momento sería eso. Sería acompañar a las mujeres incubadas en la incubadora femeninos a salir al mercado y a arriesgarse más y a ir más para el lado tecnológico, para poder crear empresas que tengan mayor valor agregado que las empresas que están creando. Pero hay una dicotomía ahí que es más que la búsqueda de sentido. El país quiere tener más empresas de valor agregado, pero las mujeres quieren empresas que les permitan conciliar su vida de pareja, su vida con sus amigos, con sus hijos, con su deporte y con su trabajo, entonces hay una búsqueda de sentido que se ve acá, sobre todo en las mujeres jóvenes de 30 años más o menos. Porque mi generación es otra cosa. Y todo ello va un poco en contra de generar mucho valor agregado.

SPK_1

Muchas gracias. Me dio un montón de inputs interesantes para seguir explorando, así que gracias por su valioso aporte. Ahora voy a detener la grabación acá.

- **Código de Identificación:** DC3
- **Rango de Edad:** 55-65 años
- **Género:** Mujer
- **Ocupación:** Autoridad de importante programa urbano de empoderamiento económico femenino y minorías
- **Ubicación Geográfica:** Washington DC, USA.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Líder destacada en una coalición dedicada a la vivienda y el desarrollo económico.
 - Ha sido pionera en la implementación de programas dirigidos a mejorar la independencia económica de las mujeres. Su enfoque ha incluido la promoción de la educación financiera, el acceso al crédito y la mentoría para emprendedoras, destacando su papel vital en la creación de espacios inclusivos que fomentan el liderazgo femenino en la economía.

SPK_1

How do Urban Entrepreneurship Centers (UECs) impact women's economic empowerment? I would like to analyze the experience and cultural particularities in the USA, France, and South Korea.

Let me share with you the questionnaire and I'm going to read the questions so we can start. Mainly I would like to know how easy or difficult it for women is to become entrepreneurs in Washington DC. What tools does your program provide to economically empower women? If you could describe the stages of the program. If you have any metrics or statistics to share about the program's impact. Also if the program has partners and allies to strengthen the impact of the program, if you have received funding from international cooperation programs or similar.

Well, how the the pandemic affected this program? How was it before the pandemic and after based on your experience, if you have any recommendations

or best practices?

SPK_2

We are a membership organization or community development association and we advocate for affordable housing and economic development. I'm responsible for the small business ecosystem building work as well as workforce development. So I convene a lot of our stakeholder partners that work with small businesses that provide technical assistance or financing and I also engage small businesses through our working group structure that we have that engages all these different partners. Then we do some budget advocacy, and policy advocacy as well related to both workforce and small businesses. We have an ELEVATE program which I am responsible for administering and that program is in partnership with the George Washington University School of Business. We are entering our 4th cohort. ELEVATE is a program, an education management training program for minority-owned businesses in the District of Columbia. We recently closed the application for our 4th cohort which starts in February and runs through May of this year. That cohort is specifically focused on women-owned businesses. So we're particularly focused on minority women business owners, so African American black and brown business owners that are in the district or have business in the district. We decided to do a specific program focused on women. Our program is specifically oriented towards women-owned businesses.

SPK_1

What tools does the ELEVATE program provide to economically empower women? Could you describe the stages of the program? If you have any metrics or statistics to share about the program's impact.

SPK_2

This is our 4th edition. We started promoting the program last year a little after Thanksgiving. The deadline was January 16th. We extended it to the 23rd. We extended it because we didn't get a lot of applicants, probably due to the holiday. So we have a pool of close to 40 applicants that we're looking through. The

applicant pool is pretty diverse in the sense that we have individuals who do not meet the eligibility requirements. You have to be an existing business to qualify for the program. We're asking businesses to have at least a revenue of 300,000 annually in business for at least five years and have employees, I think three to five employees. So we've had several businesses that have applied that do not meet the qualifications either because they don't have the three eligibility requirements. We ask of two of those three, so they can have business revenue, or they can have employees and have been in business for five years or more. So we try to kind of create some degree of flexibility. We figured that of the two the revenue and the employee piece they have to be an experienced business and you know to be able to meet that eligibility requirement. So we are really in the thick of interviewing businesses. As part of our outreach, we connected with all of our member organizations. We emailed businesses directly asking them to identify women-owned businesses that are in their network to refer them to the program. Then we reached out specifically to the businesswomen through the information session that we hosted and communicated with them. And then we also followed up with our Elevate alumni. So we have about a little over 36 businesses, maybe 46 or 42 or something like that blanking on the number right now that have participated in the Elevate cohorts, one through 3.

We sent some special emails targeting the women who've completed the Elevate program and from those other cohorts asking them to identify businesses that could participate in the program. So I don't have any specific data on the actual program because it hasn't started yet. So we hope to have at least 15 businesses enrolled in the program, somewhere between 20 and 15.

We're focused on established businesses based on the criteria, we're not focused on the operational side of the business like how to read your cash flow or your financials and stuff like that. We're not focused on that. We're not focused on you know, the technical, the nuts and bolts operational side of the business where it's focused on leadership and management. So we are trying to get the businesses to think about the design, and how they build and grow their business based on what stage the business is currently. So because they're already operating, we're asking

those businesses to step back and look at the design building, how they can design and build and grow their business for growth for the next level. And so it is focused on again how they show up in their businesses as owners, how they show up as leaders, and how they show up as managers, in and operating their business.

SPK_1

What are the challenges that you observe that women are sharing during this program, mainly in leadership and management?

SPK_2

Well, that's a good question. For the women who have participated in the previous cohorts, we did not necessarily define or ask them specifically what issues and challenges they had that were unique to them being a business owner, a woman female business owner. I think generally the issues and challenges that they experience because they are minority-owned businesses. However, for this new cohort, we asked them about what they would like to change in the program. They thought we shouldn't do anything different. But what we're going to do is offer some work networking opportunities for them. In Cohort 4, we're going to focus on two key issues that came up with the prior cohort when I had my kind of brainstorming session with them in the design for Cohort 4, looking at impostor syndrome and we're going to do something related to networking. So we're going to organize some events inviting the other previous cohorts, the females from cohorts 1 through 3, and meeting cohort 4 to talk about those issues, those particular issues around impostor syndrome and networking.

SPK_1

Is there any follow-up between the previous cohorts and this one?

SPK_2

Yeah. I desire to formally launch an alumni network, but because of just my

bandwidth, I'm not able to do that in the program. The other things that we try to do are make sure that we are engaging and pulling those businesses that could participate in Elevate in our wider organizational events and to try to keep tabs on those groups. So part of elevating what we do I think and what we're going to do is with Cohort 4, we have a virtual launch event. So what I should also add, our classes meet on Saturdays in the morning from 12:50 and those classes are virtual. So we don't ask the businesses to come in person. We find that if that's worked with the businesses, is OK for us. We do a launch event, a bigger launch event to announce the Elevate cohort for the new cohort that is also virtual. And we invite all of the prior businesses that participated in the program. We invite the people who were referred who are referrals or rather references and we invite our referral partners and just the larger small business community to attend the launch event and then we have a graduation as well. This will be the second year that we're doing a graduation which will be in person. We added that on and we try, and we tried to have an annual event like an annual meeting of all the cohorts and so we launched the first one shortly after the pandemic. This year hopefully we'll be able to do something additional that will bring everyone together. But we try to kind of keep tabs and keep connected with them, especially if we learn about opportunities and resources, many of the businesses might reach out to us depending on the types of businesses that are engaged with us. There may be opportunities for us to promote them. So for example, there's one woman-owned business, African American-owned business. She's in communications and marketing and it's through her participant. We can't take credit for, the project that she recently launched, but we partnered with her to help promote her program and to connect to do demonstration projects or demonstrations with the businesses. As she was testing, the product that she was developing, she came up with a new platform called Hello Brand, which she launched last year. It's a platform to help businesses with their marketing and communications for those particular businesses that can't afford to hire someone.

It's a complete comprehensive platform that helps businesses all through the various stages of that process. And so we've partnered with her to make sure she

was connecting to businesses to get to test out her platform and then also promoting her platform via our social media etcetera. So, as we're learning about the accomplishments of our businesses, we are promoting them, sharing that information if they need referrals, if they need a letter of recommendation like we have one female-owned business. She's our architectural engineering firm here in DC and she needed a letter of reference or an award that she was receiving. Another business was being recognized by the District and wanted us to submit a letter on her behalf. The anchor initiative is called the DC Community Anchor Partnership also known as DECAP DCDCAPI doesn't manage that project, one of my colleagues says and it's for minority-owned businesses who want to have access to opportunities with anchor institutions. So many of the programs, and many of the businesses that are coming through our Elevate program are also connected or funneled through our DECAP. And vice versa, some of the businesses that are working in D Cap, learn about Elevate and will apply. So we have a lot of the women-owned businesses that you know are engaged both with both initiatives.

SPK_1

OK, perfect. How would you describe the environment of the district for women entrepreneurs?

SPK_2

Two organizations have carved out women entrepreneur programs, which are WACIF (Washington Area Community Investment Fund) and LEDC, that's a CDFI. They have an initiative called Entrepreneur, Enterprise, and Women of Color and they also have a program called Ascend Her, which is specifically for women-owned businesses. We promote that program where you know we're aware of that program that is their third or fourth cohort and LEDC has a program that they operate DMV. So their program started in DC and they branched out to these other communities in Wheaton and Baltimore and I believe maybe Virginia, Northern Virginia. So these are outside entities. I can't necessarily speak to what the district

has done. I mean the district has not necessarily had a carve-out program for women. I think they treat all businesses the same so there isn't some specialized program that is focused on women entrepreneurs that I'm aware of.

SPK_1

OK. So mainly to launch your business as a woman. There are the same rules. You don't have any specific support, am I correct?

SPK_1

No, we used to have a women's business center here operating in the district, but I think they're trying to find a new operator, another entity that would manage that women's business center. It used to be run under NCRC but that ended last year and I'm not sure who the new operator of the SP as Women Business Centre is, here in the district. And that particular organization or rather that center, you know, they were part of the ecosystem. But I can't say to what degree. You know, I don't think it was as strong as it could have been, so which is probably one of the reasons why they're looking for someone else to manage that job center, their presence was not as strong. They did work, but it wasn't necessarily that strong. I don't think there's any particular entity that deals with all stages of women-owned businesses. I mean I think in the district it is, there's not a carved-out specialization on women-owned businesses. Let's better understand their needs and their issues and challenges. The district did a disparity study not too long ago. I think it was released two years ago or a year and a half ago. The disparity study looked at women-owned businesses, but it was also in the context of all the minority-owned businesses operating in the District of Columbia trying to do business with the district, at the local government. But they are just similar to how minority-owned businesses fared. There were some similarities in terms of the challenges of getting business and growing their business. So I think they have the same issues and challenges. I mean, I just see this across the board, a lot of businesses regardless of whether they're male or female, if there's depending on what their area is, it's hard finding funding, you know the same challenges. But I also think

networking is particularly an issue. You know, I think, and this is one of the reasons why we started the Elevate female cohort, I sensed that within the district there is a way, networking, a way of networking that men have that may not lend itself to women. So, you know, there's the cigar bar, there's golfing, there's, you know, the things that men do that women aren't, you're not gonna see women hanging out at the cigar bar, you know, or at the golf cart.

Not to say that women don't golf, Yes. But what is unique and authentic to women in terms of networking? How do we share? Where do we socialize regularly in terms of developing those networks? Not to say those don't exist, but I suspect, I don't have any evidence, but I suspect that it's probably a little lonelier for women. They have smaller probably networks unless they're part of a fraternity or I mean a sorority or some specific group. That's very insular, you know, you will meet other people, I'm assuming they'll connect with other people. But what is a little bit more open in terms of a natural kind of place where women congregate? And you also have the issue of women depending on their age in terms of if they have a family and all these other responsibilities which would then prohibit them from networking in the traditional sense that networking typically happens. And so that probably is something that we'll wanna explore and better understand when we connect with women participating in the Elevate program.

SPK_1

Well, you mentioned this point: family care, how is the Elevate program approaching this? Also if you notice a difference before and after the pandemic in the female entrepreneurial ecosystem?

SPK_2

I think I'll learn a lot more once you know we listen and engage them. I think I'll have a better sense of what some of the additional issues are. I mean, there haven't been a lot of platforms that focus intentionally on the challenges that women-owned businesses have other than what we just know through other

studies and research. I mean child care is an issue. It was an issue before the pandemic. It's an issue, you know, after the pandemic in terms of child care except you know, the quality care and how does that impact those businesswomen. But again you're going to have issues and challenges that are gonna differ depending on the stage of that particular business. If it's a start-up or if it's a micro business versus you know a business that is on the growth trajectory or more established. The more established business owners, and have more resources. The issues and challenges may be the same but they have greater access to be able to solve those particular problems versus those that are just starting and trying to put in the time to be able to grow their business. It is a full-time endeavor and if you have a family, if you're a single parent you know or the bulk of those responsibilities fall on you on the mother, then what does that look like? I don't necessarily think that we better have a good sense of what that is. I think we just talk in generalities and I don't necessarily think that we've delved in deeper to better understand what those issues and challenges are, OK?

SPK_1

Perfect. Regarding the program, the Elevate program was launched during the pandemic in 2020.

SPK_2

We officially started accepting applications in 2019. It was supposed to be in person. We switched to virtual and it was launched in 20. Our first class was in 2020. It's always been virtual. It's worked out. I don't know if we would have ever gone virtual, but it's just been beneficial. It works and it works to have it on Saturday, even though I heard maybe one or two say, oh, could it be during the week? But the thing is, you know, we tell the businesses when we are interviewing them, this is your time. It's, you know at the end of the day when you've put in so many hours, you're tired. You're not focused on, you know, a class that's gonna meet for two hours Saturday. You know, you carve out your time. You can make arrangements so that you can be focused from 12:50 and you can be sitting.

We've had, we've had women sitting in a car, as I remember. One woman, her daughter is in dance class, and while her daughter's in dance class, she's in her car participating in Elevate. We don't care. As long as you're on, you're on the screen and so that way it's flexible. She doesn't have to be in person sitting and trying to figure out I gotta leave early to pick up my daughter.

SPK_1

OK, excellent. And so do you have lastly, any recommendations or best practices through this cohort experience that you would like to share with me?

SPK_2

I'm learning about the particular needs of women. I think what our program has is set in terms of the design and what we focus on. We've tried to engage the businesses that have completed the program and who we feel have benefited from the program. We've seen the growth and opportunities that they have, and how their business has grown because of their experience with us. We pull them bring them back and connect them to prior cohorts. So this particular cohort, we will have some of the women who've participated come and talk about their experiences, not so much their experiences, but connecting it to the lessons and talking about what they did and how their business evolved or how they addressed that particular issue related to the design-build, grow of their business, looking at the values of their business. One of the things that we introduced last year which is new, which we're going to continue in this cohort is we created a diagnostic tool called baseline 360. It is a tool that businesses take to understand from top to bottom where's your business in terms of the structural components of your business. In terms of your, do you have a Board of Directors you know or a Board of Advisors, do you have your values and the mission of your business? How deeply ingrained is that with your employees or your staff that you've hired? So we look at the financial, the staffing, the onboarding, and all that stuff, the high-level stuff that is the foundational piece around how well their business will grow. You

know, I can't tell you how many of the businesses that have applied to our program do not have business advisors, you know, and it's kind of shocking. It's like wow, you're kind of out there alone. They probably talk to people, but it's informal as opposed to kind of organizing a group of people who have expertise, who they trust, maybe a little more advanced, a little more further developed or you know larger company or something like that where they can learn from and get sound advice and be on the sounding board. It's outstanding. That's something that I would like to pay a little bit more attention to because I feel like some businesses or individuals have no idea what it means to run a business because they're just learning as they go. Because if this is their first venture, they are just, they're making decisions potentially without the guidance of someone who can see their trajectory and see where they are. So that they can bounce off ideas and someone could either prevent them or help them, potentially not making some really bad decisions. Or to help them structure and think or strategize about how they get their business from one stage to the next.

SPK_1

And why do you think that is happening because they don't know about it?

SPK_2

No, no one's telling them necessarily. Or maybe they're just too busy. They just never got around to it. You know, you get so immersed. I think the other thing is if you don't have an MBA or you went to Graduate School and you learned this and you know you create this network. But if you've not gone to Business School, you don't have access to the alumni and professors and all this other stuff that you can tap into. If you just said, you know, I do this well, I'm gonna hang up my shingles or I have this hobby that I know can make me some money or whatever. I can make a living off of it. That's, you know, that's different from running a business. And so I think people just like, you know we talk about you have to work in and on your business and you know you have to do the same. The two things because we are involved in advocacy work around small businesses looking at policy, it's amazing

how many businesses aren't necessarily paying attention to what policies and regulations or legislation are being introduced that are going to potentially impact their business. They're not necessary to testify. They're not necessarily connecting to other organizations that can keep them abreast of what is, what are our council members or elected officials doing that's either progressive or regressive to our business. And you know, it's just kind of tunnel vision, so.

SPK_2

Well, thank you so much. You gave me a lot to work on for my research. So, I truly appreciate it. Let me stop the recording. Thanks.

- **Código de Identificación:** DC4
- **Rango de Edad:** 55-65 años
- **Género:** Hombre
- **Ocupación:** Presidente de importante organización internacional de PyMEs con programas enfocados en mujeres emprendedoras. Profesor y autoridad en Escuela de Negocios de una de las principales universidades de Estados Unidos
- **Ubicación Geográfica:** Washington DC, USA.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Experto Internacional en emprendedorismo con destacado conocimiento del mercado estadounidense en términos de PyMEs y emprendimientos.
 - Ha desarrollado programas, mentorías y actividades destinados a mujeres emprendedoras a nivel mundial con diversos gobiernos, sector privado y sociedad civil.

SPK_1

How do Urban Entrepreneurship Centers (UECs) impact women's economic empowerment? I would like to analyze the experience and cultural particularities in the USA, France, and South Korea.

I'm going to send you in the chat the questions because I think that's going to be easier if you can pick the one you prefer to start. From your huge experience on this, I would like to know How easy or difficult is to become a women entrepreneur in DC and also your view from George Washington University.

What tools does your program or the university mainly provide to empower women economically?

If there are any stages or facilities that the program gives?

If you have any metrics or statistics that you would like to share with me after this interview and if you have seen that there are partners, or allies that are focused or are connected with this program, perhaps in this question, you could add some specific approach from ICSB as well. How has the pandemic affected the program

and if there are best practices or recommendations based on your experience that you would like to share with me and also other considerations that you may have that could help me?

SPK_2

Of course, yeah. Thank you. Good excellent research questions and how easy or difficult it is for women to become entrepreneurs in DC. I have to put a time horizon to it and because you have to say in the last five years, 10 years, or 15 years because then you can understand then you might see a difference here.

SPK_1

From the pandemic, 2020 to 2023.

SPK_2

OK. So to start a business in the district regardless if you are male or female it's very easy, anybody can start a business. There is no impediment to starting a business.

So for women to start a business, especially in the United States and that's just in general anyone can start a business from their own home and not be formalized. They don't have to register. Because whatever money you bring in, you file it as individual tax income. OK.

So that's kind of how it works in the United States. It's anybody who can do business informally, or formally where you go register and you have to create a company or corporation and register, right? And today in the district specifically and in the last four years or five years, it's gender neutral. Anybody can start.

To answer this question, there are no hurdles in the United States and I think in developed countries in general to registering and starting a business for men or women. So that's the formal part which is the paperwork part.

If you say during the registering the business and starting a business, it's not just kind of formalizing it or registering it's you know what does it take to as a woman to start a business and get going and get started here and that takes us to the level

of access to finance, which is the key. I think the heart of this question is if you are going to start a business as a woman in Washington DC and you need to get a loan to start a business. The perception is much more difficult for women to start it because of access to finance especially in terms of loans or things like this. Men have a little bit easier in that context because just they have more longevity in the workforce, they have more networks, and they have more access to people who have financing and are willing to give a loan to a man versus a woman.

So that's the reality of it there and in terms of serious funding which is you know like a serious investment here and it's difficult on both sides but the silver, the key issue here is the networking, OK. And if you are a man and you're going to start a business and you have networks of other men that are in business they can help finance you. But if you are a woman to get financing from other women, these networks don't exist.

So then what you have to do is you have to go and get financing from the men's network and that is very challenging. That is extremely difficult because men tend not to finance other women because they just don't know the level of magnitude and then it's not like you know someone who knows someone who can vouch for that person and he's starting the business. And this person I can track him and track what he's done before in business.

I know whose networks he is, who is he part of, and so on and when. So when I do my research on this woman, I'd be like, so who is she with? And this is usually the conversation, oh, she's the girlfriend or the wife of so and so or She is, you know, she knows so and so and she's married to so and so this is our conversation. We don't have that level of kind of understanding people, or what they do in business. We get to kind of assimilate them based on who they know in terms of men, other men and that's just the nature of the beast because that's how it kind of moved along for many, many years. You know what I mean? Women didn't tend to work in the workforce. This is relatively new, not in working in the offices, which is they've done these for years, but going out and starting businesses.

That's the social fabric of what's going on here. So, the question is from a legal perspective of registering to start a business, it's very easy gender neutral. And

starting a business as a womanpreneur, it's difficult because of access to finance, OK? And that's kind of where we are today.

SPK_1

**What tools does your program provide to empower women economically?
Could you describe the stages of the program?**

SPK_2

So now what you have seen in the last four or five years is a lot and there's a lot of programs out there that teach women and where to go to, how to go to and what's the process of trying to you know start a business, get going with the business and getting some financial assistance or some grants. Therefore they tell you OK, if you go through this. So the district has a couple of programs. If you're a minority-owned business in the district you can go to this program ELEVATE and apply and they have some free programming and to go for you to learn how to do, how to get a grant, and stuff.

But these programs, in my opinion, are I call them soft programs because they're more service-oriented. They are like for cleaning services and you know for food or catering services and babysitting services and they are for small business-oriented services and if you wanna start you know a construction company, major retail, you know what I mean. And these programs are not built to that capacity where they can give you the funding and the sources for it.

So now you have two types of programs. You have what I call the service-oriented programs which are you know and it's you wanna start your little big shop or donut shop or whatever it is cleaning services and it's a lot of it is human labor intensive. You'll bring six or seven or eight women to start a cleaning service in the homes. So what do you need? You need to learn how to register a service, register and create your company, get your people bonded, and then create brochures and flyers, and now it's word of mouth and you get people to pay you in cash or credit card. And now you have a thriving business of a cleaning company.

A lot of these businesses are women-owned businesses in that sense. OK, type of

thing you're in. But if you want to get into a construction business or a bathroom remodeling business that's male intensive, OK, that's you know that's a whole different animal if you mean type of thing. And then if you want to get into the contracting business, which is government, a lot of the businesses are in contracting, right? And you have to break into the circle by the way because it's they know each other and they know and so therefore the contracts usually go to the ones that have been around for a long time and have produced. So if you're entering new, it's much more difficult, you're more likely to get subcontracted from a contractor than actually winning a procurement bid. So you know someone that knows someone and they give you a part of the business as part of it and usually they do that.

Women-owned businesses, a minority of women-owned businesses. So this is kind of the first challenge that women have, then the second challenge that women have and it's more mental and research here is that when you are applying for a grant or applying for procurement, women entrepreneurs tend to have higher demands on themselves than men. So if the application has 100 questions or right, women will try to answer as many as possible and still not be satisfied that they've done 80% of it. OK, men will be like I did 45% is good enough, you know what I mean?

SPK_1

Do you have metrics or statistics to share about the program's impact?

SPK_2

And because there's this assumption that they're a man, they'll make it happen. And women have to prove themselves more, you know, You know what I mean? And there's a study that's done on this that women tend to be their negative kind of enemies because they don't trust that they're capable of doing it. You know what I mean?

And there's this concept of take it till you make it. It's like, you know, act as if you know, and then once you make it because there always is a perception. So there's

a psychological perception that women think of themselves as not capable of doing it.

And so therefore you add that to the mix. So it's like it, it compounds itself, You know, it's the networks, it's the people, you know, it's the access. And now it's also mental.

So a lot of these programs tend to kind of get you to understand the processes, the myth, some of these challenges. You know what I mean? Saying, you know you can do it this way or not; but fundamentally the key thing that makes a difference in the success or not success of this is the networks that the women have. You know, men have networks have extensive networks and these networks support each other.

You know you have six 10/8/2020 men who know another 20 men and usually you can get support from these networks, right? Women don't have networks, and even further if they are in networks they tend sometimes not to be supportive of each other.

There's this issue of challenging each other or competing against each other because ideally it's limited, it's limited resources as well. So whatever you can get from this type of thing. So a lot of things that we see programs doing now or trying to do is build these networks, these women networks, you've seen them at GW, the women in entrepreneurship was that, you know and they have all these different types of networks to allow women to network with other women, OK. And that hopefully with time matures into actually viable networks and that's the kind of thing it is.

(...) What's the metric? The metric is 10, right? And therefore it's not 100, it's 10, but maybe one out of those 10 eventually in a year or two years lands a half \$1,000,000 contract. That takes time to measure and measuring it is complicated in that sense, and this is the movement forward on how to rethink this whole concept of experiences in the program.

SPK_1

Do you have partners/allies to strengthen the program or receive funding from international cooperation programs or similar?

SPK_2

Now what we also see in the US which is a big trend here is these finance what you call these finance corporations that go in and give financing to big women you know venture capitalists. You know the Serena sisters have a huge one and you got what's her name JLo has created one and these very rich famous women that are rich and powerful have created venture capital firms to finance women-only programs. So now we see something, a new phenomenon is there's our venture capitals, women-run venture capital firms that are specifically financing women entrepreneurs. The data shows that 98% of financing goes to men for venture capital, and only 2% goes to women. That's just the data and why it's because of the clubs, the men's clubs you find.

I think I'm depressing you with all this data. So therefore, getting access to finance is extremely difficult especially at the higher level, at the small business level, or the micro level, you know you're it's easier, but not when you want a huge infusion of capital or huge investment. Now we also saw some research but that's why you're doing your thesis here, First Woman Bank, OK, which is specifically a women's bank to supports women entrepreneurs and famous tennis stars.

I think there's another bank that is solely directed to financing loans for women because they saw that their portfolio has a higher return on payback in terms of loan women. When they get the loan, they pay it back at a higher rate. So their portfolio is a little bit more profitable.

There are no delinquencies in that. So that's what we get now in the sense of this is the needle moving. We thought the needle was moving before the pandemic, right? We thought that the trajectory was going the right way, OK.

SPK_1

How has the pandemic affected the program?

SPK_2

We thought that we were moving in the right direction there was momentum and the data was coming back saying that yes there was movement then the pandemic hit and what has happened here it's a double Wham. Women first then everybody went home, right? So everything is from home, but the majority of the work in the house was left for the woman to do the housework, and that involved housework and taking care of the children, and then taking care of her parents and husband's parents, right? So, now you have this issue where the woman is left with doing 4 jobs at once, her current job, house chores kids and family, her parents, and her husband's parents. OK, so then what has happened is a huge amount, 30% or 40% of women in the workforce left the workforce.

It went down nose dive right. And then if you Google the data, there are so many reports there. Women took two steps back. Not only that they couldn't, you know, they left the workforce, which is that, but they also kind of stopped doing any entrepreneurial venturing just because they couldn't. They don't have the capacity. They just don't have the time. Whatever progress we made one step forward, we're two steps back, you know and it's sad where we are in that sense.

It's not like and the recovery has been extremely slow in that sense because yes, we're still working part-time from home but then the inflation hit and then there's economical you know issues. So we're not even close to recovery to what we were before the pandemic in terms of women's engagement. We're not even close.

We're still dealing and then I say we're dealing in the negatives, you know what I mean?

We're still in the double-digit negatives. Are we going to come back? I don't know the answer. I don't know because it needs a re-examination and a re-imagination of what it means now this type of things. Things are changing in the workforce.

SPK_1

Based on your experience in this program, do you have any recommendations or best practices you would like to share?

SPK_2

Before, women tended to do jobs that were not that intensive in terms of you know HR, human resources, accounting and you know secretarial work, marketing work and now AI is replacing all these jobs. The AI is removing the need. I know people, the students of mine that were content creators for people's websites and then they say now I don't need you anymore.

They have one person doing all the content for 10 different websites because AI is generating all this content for them or the designers. So we need to re-imagine or rethink what is the next job for women and type of thing and that's a fascinating conversation to have.

And in terms of men it's the same conversation but men somehow, you know have two types of jobs, blue-collar jobs and white-collar jobs. And blue-collar jobs are construction, you name it and all that stuff, and that predominantly is safe. You know what I mean? I mean you know paving the roads and all that stuff. It's predominantly men construction, it's predominantly men type of thing, and in terms of white-collar jobs which is in the office and all that stuff, men tend to be less in numbers in the 1st place there but yet in the C-Suite and above, you know men were more dominant there. So now we have a tale of two jobs.

The higher-level jobs are still predominantly men. The lower level jobs are predominantly women but that is shrinking because of AI and just the less need of many people for this so now you have to rethink of what is the new types of jobs that women can do and I see some bright spots in this. I see that the AI generation, the new women that are coming in that will use AI can create new opportunities for themselves and I want to specifically point to 1 shining example the entrepreneur of Canva.

She's a woman entrepreneur from Australia. Now this valuation is over \$10 billion company that she started from her room or whatever it is and it's extremely well and there are a couple of other ones too that are like this. So there's optimism there but this needs to all shake out in my opinion in that sense in terms of different programs available in the district. So we have I call three levels of programs.

One level is what I call information-seeking programs, which is how to get things done from A to B. Then there's a second level of programs in which it's not just how to get things done, but it's kind of how to get into the game. It's like how do you do procurement, how to register to become certified, how to do all this stuff. And it's not just information seeking, they walk you through the whole process of things that eventually you get certified. So then when you bid on something at least your foot in the door and say I'm certified, I can apply. Doesn't mean you get the job, it just means that you can apply the third level of programs which is relatively new, which is something that is starting to see. We are working on this with the Elevate program. It's not just about the basic one-on-one or how to apply but also about getting them to think differently.

What does it take to be a woman entrepreneur? What does it take to run a successful company and what does it take to move from a small business to an entrepreneurial venture? We bring woman like-minded women who are successful woman entrepreneurs and we put them together as a cohort. So we're building networking.

We're having some difficult conversations with them about being a woman and an entrepreneur and seeing if they can create some sort of partnership with each other. One of the key, most important things about this is what we realize here women need men to be successful.

What I mean about this is that when men support women, the likelihood of women succeeding increases trifold because what the man is doing is helping her access his networks. Showing her the 1 Success 2 Factors of how she could become successful. And 3 demitting this concept is that she's not able or capable of doing it. When the man says, listen, you can do it, you now know. So these three things we've seen have created and I believe in impetus, you know it's called leaning in. It's written, if you need someone who's mentoring you or supporting you will do well. But you need someone ethical, and moral, who is there to help support you, not use your type of thing right now that's the challenge for women. Who's the right person to do this are they mentors or do they have other bad ideas in that sense not that's where I think the importance of both genders coming together. You

know, it's finding these good people, men that want to support women and women that want to be supported and finding a medium for them type of thing.

These are the types of programs that are coming now that are starting to be established and being created here and it's challenging. It's not easy because there are so many factors involved. Cultural things and so on like trust issues. Maybe out of 10/10 tries you might want to get one successful type of thing and then that's one that you didn't have before you don't know and success I think begets success. You build on it this type of thing, you know and so that's kind of where we are in terms of these new type of programs. They're a little bit complicated because the metrics are so difficult to measure. After all, the metrics are easy. We had a hundred women entrepreneurs come in.

They filled out the form. They sat in this session and for three days they got a certificate and they're done. OK, so you did, you saw a hundred women entrepreneurs, but you tell me which of the women entrepreneurs went through a six-week program. They got this intensive mindset learning and after that.

Let me give you a very good example, a straightforward example. We're launching an Elevate Cohort 4 and I'll send you an earlier link and this year after. Now this was my idea three years ago was to do an online women's program for Elevate which is women women-owned minority business.

We used to do minority-owned businesses in the district, so men and women and we would get about 12-13 people. So three years ago I told them let's just do woman and it took them three years to finally make it happen. Now, we're in the recruitment process of recruiting 8 women entrepreneurs in the district, so our partners are doing the program. But now what I am to tell you shocked me. In the District of Columbia, I know a woman who used to be a student of mine and she works for the Mayor and then I know another woman who heads the program but we are having a hard time finding eight-woman entrepreneurs. It's been a month and a half and we only found four of them. So just to think about it. So my reaction is, it's easy let me call the Mayor's office, this woman in the Mayor's office, let me tell her about the program, and let them help us to find other women. However, the person I'm working with, the partner in this program says Oh no, no, no, don't ask

them. Women are competing against each other. It just goes back to the point that if it was men, you know what I mean? We'd be like, hey, I need 10 people. Oh, let me, let me ask, you know, let me, you know, it's just it's a little bit frustrating because you don't understand. The goal is we are on the same mission. Why not help each other, you know? And that's kind of, it gets back to what I was saying before. It's a different nature, type of thing. What I've also noticed here is some people are telling me about so many different women's clubs, women's programs, and women's initiatives, and for some reason they all compete against each other. There is somehow a competition within the competition and that's just my personal opinion.

I kind of feel that this is the case and looking at it from a man's perspective, I see that they are competing, not collaborating. In terms of ICSB in particular, understanding this and knowing this somehow, Katya Passerini says this, she says if a man comes in and puts it together, women will collaborate easier because a man is kind of putting it all together. But if a woman is putting it, then it becomes more complicated because then the people will know why is she doing it who says she can do it and why is she doing it this way?

But if a man puts it together, then somehow a woman will coalesce together to make it happen. And the men's job is seriously just to be the neutral person sitting there. And if there's anything at the end that may or may not arise, he makes a stupid decision and everybody will fall, you know, and that's kind of how I sense it here. So at ICSB, our job is the platform, nothing else, especially us, is that we bring many different people together and let it flow by itself.

And at the end, if decisions need to be made, and usually we don't like to make these decisions, we make them for expeditious reasons just to get it, just to make it happen. And that's kind of where we are with ICSB. And now it's been going on for 4 or five years. We have different themes. It has changed players many times. It's different people at different times.

And even you, you joined us and then you started the Global 5, and now you are in Barcelona. It's what I call this escalation of positive outputs.

For this year, the theme for March 8th is Women in Medicine. We moved from

women in education to women in medicine because we saw a lot of people who were interested in medicine. So now we have some people saying, oh, I want to do medicine. So we do medicine next year. What's the future like here? It's complicated because you can say we have three different monsters at the door.

One monster is this new composition of the workforce for women, right?

The second monster is the women entrepreneurs, there are two types, small business versus what I call entrepreneurial that are big business. There are different challenges for each and the third one is how women network with each other. That needs to be reexamined and reevaluated.

I hear stories from the female president of a University, and she says, "When men apply for a position at the professor lab, they come in and when it comes down to negotiation, they want extra summer support. They want a laptop. They want a better desk. They have a list of things they want, a salary increase, and usually, we negotiate this with them. When a woman educator comes in, she takes the first offer at the table and she never asks for anything extra. So I sometimes in meetings ask her, is there anything else you might be needing? you know like trying to send her a signal saying ask, ask for something. Because the University President was telling me that if they ask, I'll give it to them but they just don't ask you. So that's kind of where we are, is this whole question of asking what's the worst that can happen. If someone says no to you, it doesn't mean it's against you. It means that you just ask for something and the negotiation starts with a no, which means counteroffer. Come with a second offer, you know what I mean. And that's kind of where we are.

So that's kind of, I'll stop here. Does that kind of answer your seven questions?

SPK_1

Absolutely. You gave me a lot of focal points also to keep focusing my research as well. And I have a question regarding your university because you have so many students what is the best practice you observe there or the challenge? as an authority of the Business School?

SPK_2

The university, it's a different kind of environment because women in GW and the Business School there are more women than men in the Business School in the MBA level. Now our numbers are that we are the highest woman based women students are more in our School than men. So that's number one.

So there's this new interesting thing, two women in our school tend to kind of run most of the offices, you know MBA president undergraduate. So they are always in leadership positions because they want it and they apply for it and they're good at it. And even in our entrepreneurship programs, in our small business competition program or no venture competition program, we see more women succeeding in these programs and doing well than men, which is phenomenal, which is great, but that's not reality, right? This is just a university-safe environment where women tend to do better as soon as they leave and they go into the real world, the numbers flip.

So, we're setting them up for disappointment in a way because they think they're doing so good in the school and the program, but then when they leave and they go into the workforce, the person that was sitting next to them that's a man has a better chance of moving up the ladder than her or getting access. And that's kind of sad in a way, but that's kind of what's happening.

So schools do not reflect sometimes the reality of what happens in the private world. You know what I mean? Setting expectations is something very important for them and setting reality for them is that.

But psychologically, Analía, when you tell a woman student or a female student that her idea is bad and that her way of thinking about the idea is bad, she takes it personally. You're insulting her. You're insulting her image. You're insulting her identity.

You are insulting the way she is. So when we started something called Shark Tank at GW, we saw a huge drop of women coming to it. They couldn't take the criticism. The young women undergrad, they couldn't take it because it would they personalize it.

The boys will be like, oh OK, he didn't like my idea, move on. Right. I'm going to go have fun. And you know he didn't like my idea, but a woman will say, he didn't like my idea. He didn't like me. 15 years ago when we saw this data, we realized that in an educational environment criticism, good or bad is criticism and women had a problem processing this criticism. So we had to reengineer the whole program from Shark Tank. We called it Dolphin Tank.

We were dolphins. So dolphins, whatever we said, we were cautious about how to say it to them because we didn't want to come across as being negative or criticizing or critical. So we would actually, we would train ourselves to say something like "Your idea is not viable but you have a really good idea. But I think we need to work on a little bit of this".

You see, you know what I mean? It's just because the women, the young girls couldn't handle the difference between an idea as a business idea versus it's their "personal" idea. So this is who they are, that type of thing. So we call it dolphin tank and it's successful now and then the numbers went up after that we saw more gender parity that men and women joined.

This is kind of part of the educational curriculum that you have to understand it's not same same for everybody it's different you know. There is a lot of psychology involved.

In my classes, for instance, we talk about equal pay at work and I have a session with the woman in my MBA class. I say if you know that the person next to you who does the same job is making 30% more than you, what do you do? And they say, well you know it's difficult I'm not sure what I can do and they don't know how to address these issues.

Well, if I go complain then they'll think I'm being mean or I'm being the B word. The mindset is like they're intimidated and afraid to react to it, to say something back to it. So then I have to train them and educate them saying, you know you don't have to complain. You don't have to talk to colleagues and keep talking about it because you're sharing the private information that you're not supposed to be sharing, that knowing somebody's salary is more than you, that which is private information. And then they say, So what do we do? And I said, well, it's very simple.

You ask HR a simple question. You send an e-mail saying, I would like to know my salary compared to other males in the office. How do I compare based on the job description and if you send this formal e-mail to HR or your manager, it's in writing. And therefore you have just formalized a simple question that now they have to legally answer you or there is gender discrimination. So you know what I mean? now they get to understand that a simple question can be such a powerful tool for them to get what they're supposed to be getting and then they're shocked. First, they deny it and then one or two of the women in the class speak up saying yeah, I've experienced this, and then and I'm batting 100%.

At the end of the semester, I usually get one or two women and say, you were right. I asked the question and now they're re-evaluating my salary or they're going back and giving me a bonus. These are the things that education needs to do at a university show them the way and encourage them to think this way.

SPK_1

Well, fantastic. Also if you have some, best practices or statistics regarding this dolphin tank that you mentioned, I will be happy to look into them.

SPK_2

If you want to expand your interview, there's a lady that does this. She does venture capital for women. She is the fountain or the place for all the women's data on venture capital. If you want to expand your interview, I can connect you with her and she's at GW, OK?

SPK_1

Perfect. Perfect. Thanks.

Well, thank you so much, You point out a lot of topics here. I'm glad to have you in my research because you clarified so many topics. So thank you so much.

Let me stop this recording.

- **Código de Identificación:** S5
- **Rango de Edad:** 55-65 años
- **Género:** Hombre
- **Ocupación:** Asesor Presidencial sobre PyMEs, Emprendedorismo e Innovación
- **Ubicación Geográfica:** Seúl, República de Corea.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Reconocido experto internacional en emprendedorismo con destacado conocimiento del mercado de la República de Corea y Asia Pacífico.
 - Fue Presidente de organización internacional de PyMEs y al día de hoy integra la comisión directiva de dicha institución.
 - Ha desarrollado programas, mentorías y actividades destinados a mujeres emprendedoras en su país.

SPK_1

How do Urban Entrepreneurship Centers (UECs) impact women's economic empowerment? I would like to analyze the experience and cultural particularities in the USA, France, and South Korea.

Thank you so much again for your time. I would love to hear if it's easy or difficult for women to become an entrepreneurs in Seoul City. I'm going to go through all the questions so you can think about it and then we could start.

What kind of tools have you observed that the programs are offering to women there are some specific programs or not, do you have any metrics or statistics that you could share with me after this interview? Have you observed that between the programs are partnerships or funding focusing in to build and making stronger these programs and what is the observation before and after the pandemic, have you observed any best practices in your city? In case you have any other experience or observation in any other city of Korea please do not hesitate to tell me. I would love to hear your opinion because you know a lot about

entrepreneurship in your country. So that's the reason I chose your experience.

SPK_2

OK, those are very interesting questions and a very interesting topic for Korea because as you may know about Korea, Korea is a Confucianism-oriented society. That means men focus the society. So then until now most entrepreneurs who have succeeded in business in Korea are mostly men, not women. Currently, Korea recognizes the role of a woman in future society. So then in general Korea is supporting women's entrepreneurship, women's premiership, or women's careers. So we observe there are many policies with incentives. Until now women in Korea have been much less than maybe in Argentina or the United States. But the role of a woman is getting more important and much better than before. For example in Samsung Electronics or most Korean companies, the CEO, vice president, and executive director are all men but now many Korean companies are giving more incentives to women, so then women have more opportunities to grow in Korea. So of course, then Korean companies are empowering women to execute, to make a performance. So, to summarize Korea is a men-oriented society but the role of women is getting more important with more incentives for them. Under the Ministry of SMEs and Startups in Korea, there are many Women's Business Association, Women's Dental Association, women entrepreneurship associations, and many others as well. So the government is supporting women's premiership.

SPK_1

So in that case you've been observing that the government like some specific city is funding women's associations or giving them support. Do you remember any?

SPK_2

Of course. Nowadays, the Policy Fund is a budget more focused on women and the youth. So women have a lot of incentives to make them easy to grow, easy to

become the CEO, vice president, or executive director in a company.

SPK_1

And in the centers of entrepreneurship, do you observe that there are any specific programs for women?

SPK_2

The Woman Venture Association in Seoul of course. They have their fund to support women.

SPK_1

Do you observe that those programs are the same for men? Do you have information about that?

SPK_2

I am not in that program, however, I know most of the leaders of the Woman Buildings Association in Korea. I have observed that they are growing, the number of women in business companies is growing very fast in quantitatively as well as qualitatively. So that means the incentive programs are working.

If you need any specific or additional information about the program and how they receive the incentive from the government, I will contact you with them.

SPK_1

That will be fantastic because I would like to showcase how Korea is switching this approach and based on what you said in the beginning you had a male culture and now you observe some changes in it. So I think that if the government and also the business environment are changing, it will be important to show how.

SPK_2

For for example, the Minister of SME and Startup in Korea were women, not men. Even now, the new Minister of SMEs and Startups in Korea is a woman.

The Ministry supports women's entrepreneurship and women's business. She started in that position just a month ago, two years ago the new government appointed her as a Minister of SMEs.

SPK_1

Fantastic. I've heard that there is this SBA organization and they have a specific program on women entrepreneurs, named Women's Startup Academy.

SPK_2

Exactly, it depends on the Woman Entrepreneurship Association that I mentioned before.

It's a program that depends on the Small Business of the government. it's a branch. It's a branch of this program supported by the Seoul Metropolitan City.

SPK_1

OK, and what are your observations about them? what is the advice that you consider will be important for applying to your country, in your city? What are the recommendations that you think for women entrepreneurs it would be the chance to have more possibilities to develop their projects?

SPK_2

So, I will give you my personal opinion. You have been in Korea and you know how deeply Confucianism-oriented companies are here. That means Confucianism is a kind of hierarchy system, directing so then the others execute. It is a kind of bureaucratic system based on rules where women cannot make a good performance. So, I am asking the Korean government to do more empowerment policy focused on humane entrepreneurship, so in Korea if a Korean company applies more humane entrepreneurship which means empowerment, and empathy that will impact more opportunities for women. Last week, I introduced to Korean Companies about the ICSB Trends in a meeting with Mr. Kim Sung Hun who is the

CEO of DJV Insurance company. You met him when you visited Korea last year. He is applying humane entrepreneurship in his company, and the evidence shows many women have been promoted to a high level. So this year CEO Tim Zolan is giving more empowerment to any person in the company and those opportunities are giving them new experiences to execute and innovate, it is a virtuous cycle. I am a Senior Advisor on another Board of Insurance, and I asked them to apply more humane entrepreneurship which is empathy, enablement, empowerment, and equity. I am confident that maybe in a year or two more women are going to be promoted to a high level and they have more chances to grow. This insurance is getting much better performance with the empowerment of women. In parallel, I am asking the government to apply a more human-oriented strategy policy which impacts in the empowerment of women.

SPK_1

So, there is a connection between the humane entrepreneurship approach and women empowerment in the cities of Korea. Are you also besides this insurance company partnership, are you working with the government, and with other cities like Jinju City?

SPK_2

Yeah, for example, some years ago when I was an advisor to the Korean President Republic of Korea at the NDAC National Economy Advisory Council, and for the Innovation Driven Economy of Korea. So at that time I also recommended the human entrepreneurship policy to SMEs. This kind of policy can enable women to have more chances to grow, to execute their abilities, and to make up a good performance. My policy idea was mainly focused on human entrepreneurship. Of course, I am closely talking with the authorities of Jinju City and the National University in Jinju.

Korean company's entrepreneurship and human resources are key for Korea. As you know, Korea does not have natural resources like Argentina, so for companies here is difficult since we do not have any natural resources. Korea is a small

country, so the only resource we have is human. So let them think, let them innovate, and it is good if we can give them more opportunities for women.

SPK_1

Good. I would like to understand a little bit more about what you said, this Confucian background is quite a big reason for this gap between women entrepreneurs and male entrepreneurs. So women when they don't have the environment to develop their projects or what is? what's been happening in your country that was because women are they have to stay at home? Do they not have facilities in terms of care services for their kids or their grandparents? I would like to understand a little bit more the culture to have a better idea of what are the obstacles that women have to go through when they want to be a woman entrepreneur.

SPK_2

Yeah, traditionally you are right, women are working at home, cooking, and taking care of the children. However, the current Korean government is supporting a lot of women. For example, the Korean government is providing a childcare system in elementary schools until eight 8:00 PM. Also, men can have a vacation to carry their kids. Yeah. So then the husband is carrying meanwhile she can work. This is the momentum of the transition from a men-oriented society to a woman-oriented society in Korea. So you are right, women entrepreneurship in Korea has this momentum and is the agenda to research.

SPK_1

That's fantastic. Are these childcare services free or do they have to pay - something affordable for women-?

SPK_2

Free, free, mostly free. I think the government system is a free or very small cost. I think, of course, there is a private system as well.

SPK_1

OK, perfect. Do you observe that young women prefer to not have kids? Is it happening like in Japan or what is happening in Korea about that?

SPK_2

This is a very, very serious issue here. The issue of declining birth rates is extremely serious even more than in Japan. Many people in Korea are choosing not to have children. To clarify the statistics, Korea's birth rate is alarmingly low, with an average of only 0.27 babies per woman.

Years ago, Korea was the five or seven. I am the fourth of eleven children.

SPK_1

Wow. In my case, I have three sisters and two brothers. So we are five, five siblings but nowadays that's changing. So usually in families here, we have like 2-3 kids most and so it's changing here as well. But the reason I was asking you about Japan, was because when I started my research I found that in Japan there is a theory called womenomics that they put on the table that if women were more involved in the economy that would increase the GDP of the country. In 2013 there was a national policy in Japan, that started to get more women involved and years later, they increased their GDP by 71%. So I was shocked about this theory that was written by a Goldman Sachs Japanese Strategy, Kathy Matsui. I am trying to understand more the relevance and connection of women's economic impact in societies, in their cities. When I was in Korea last year, I was so shocked by the innovation of your country when I was there that I wanted to see what was happening with women's empowerment in your country. But I think that there are quite a lot of elements to understand, like the importance of having women involved in the economy, and one of the reasons as well is that women once they are starting to get involved in the economy put aside having kids. Japan is

trying to combine those elements.

SPK_2

Korea is entering an aging society and it's clear that the proportion of women in the Korean economy is growing. So I don't know, I am not sure about the statistics on women's participation in GDP. But I think the role of a woman in Korea is probably becoming more important than in Japan. Here in Korea, there are many famous women's universities. You gave a lecture in one, known as Sungshing Woman University. I have lived in Japan, and I know that women participate more but in Korea, women have a more important role in strategic decisions.

SPK_1

Thank you so much, you have been very helpful for sure. Let me stop this recording.

- **Código de Identificación:** S6
- **Rango de Edad:** 40-50 años
- **Género:** Mujer
- **Ocupación:** Líder de equipo en uno de los principales centros de incubación e investigación para mujeres.
- **Ubicación Geográfica:** Seúl, República de Corea.
- **Experiencia Profesional Relacionada:**
 - Su trabajo contribuye significativamente a la creación de políticas y programas basados en evidencia que buscan eliminar barreras y facilitar el camino para las mujeres que buscan emprender en Corea.
 - Este centro es reconocido por su metodología rigurosa en la realización de encuestas y su enfoque colaborativo, trabajando en conjunto con diversas instituciones gubernamentales y organizaciones para maximizar el impacto de sus programas.

NOTA: Debido a la barrera lingüística y a que desde el Centro seleccionado se indicó la limitación en el dominio del inglés, esta entrevista se llevó a cabo por correo electrónico y se complementó con información obtenida de su sitio web.

SPK_1

How easy or difficult is it for women to become entrepreneurs in your city?

SPK_2

Currently, it can be said that there is almost equal opportunity for women and men to establish a business in Korea. According to a survey targeting women entrepreneurs, 'fundraising' was cited as the biggest challenge when preparing for their own business, followed by 'management and marketing' and 'securing sales channels.' However, in operating a business, Korean women are found to feel significantly higher pressure to balance work and family responsibilities compared to man

entrepreneurs. This clearly indicates that woman entrepreneurs may face ongoing challenges in business operations compared to their male counterparts.

SPK_1

What tools does your program provide to economically empower women?

SPK_2

Assessing the overall status of domestic women-led businesses, we identify support policies for women-led enterprises and provide basic statistical data necessary for future nurturing tasks.

SPK_1

Could you describe the stages of the program?

SPK_2

Every year, we survey businesses with women representatives in charge, as classified in the Korean Standard Industrial Classification (KSIC). We sample 5,000 companies nationwide. We employ various methods including face-to-face interviews, email, fax, and online surveys, and publish the results in a book format for online distribution.

SPK_1

Do you have metrics or statistics to share about the program's impact?

SPK_2

The surveys conducted are reviewed according to survey logic and any deficiencies are addressed through direct contact, ensuring the objectivity and reliability of the survey. Among the collected surveys, after verification, the final number of valid respondent companies is confirmed to be 5,000, with a sampling error of 95% confidence level $\pm 1.37\%$ (Surveys:

https://www.wbiz.or.kr/web/board/BD_board.list.do?bbsCd=1031).

SPK_1

Do you collaborate with partners or allies to strengthen the program, or receive funding from international cooperation programs or similar?

SPK_2

We have established collaborative relationships with various government departments and institutions in Korea, including the Ministry of Trade, Industry and Energy, the Small and Medium Business Administration, and the Korea Federation of Small and Medium Business.

SPK_1

How has the pandemic affected your program?

SPK_2

Our surveys are conducted biennially, so we conducted one in 2019 and then again in 2021. As a result, our program was not impacted by the pandemic.

SPK_1

Based on your experience with this program, do you have any recommendations or best practices you would like to share?

SPK_2

The Korea Women Entrepreneurs Association is conducting “the Women Family Head Business Establishing Fund Support Program” to address the difficulties faced by women entrepreneurs in raising funds. This program, targeting women family head entrepreneurs, offers support with a maximum grant amount of up to 50 million won for store rental deposits, and a support period of up to 6 years.

SPK_1

Is there anything else you consider important for me to know or would like to add?

SPK_2

In Korea, the proportion of women-led businesses experiencing discriminatory treatment has improved to approximately 0.9%, but discrimination against female entrepreneurs still exists. The most prevalent situation where discrimination was experienced was when dealing with other companies (45.1%). To improve the situation for women-led businesses, there is a need for continuous promotion and enhancement of awareness regarding discrimination and education. Korean women entrepreneurs have a high awareness of government funding support programs, and these programs have proven to be highly effective. Various supportive measures such as the Women-Owned Business Certification, bonus points for women-owned businesses in public sector bidding, and other related systems are well-established.