

**PERCEPCIONES DE LA MUJER EMPRESARIA DE PUERTO RICO SOBRE  
SUS NECESIDADES EDUCATIVAS**

Juanita Rodríguez, Ed. D.  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
PO Box 23332  
San Juan, PR 00931  
jurodriguez31@gmail.com  
Teléfono (787) 764-0000, extensión 87151

Grisel E. Meléndez Ramos, MBA, Ed. D.  
Universidad de Puerto Rico  
Recinto de Río Piedras  
PO Box 23332  
San Juan, PR 00931  
grisel.melendez@upr.edu  
Teléfono (787) 764-0000, extensión 3097

**Palabras claves:** empresarismo, mujer, educación, estudios de género

## **PERCEPCIONES DE LA MUJER EMPRESARIA DE PUERTO RICO SOBRE SUS NECESIDADES EDUCATIVAS**

### **Resumen**

Las mujeres empresarias desempeñan un rol cada vez más importante en la promoción del crecimiento y desarrollo de la economía en los países. Estas contribuyen de manera consistente a incrementar y valorar la capacidad empresarial, demostrando sus capacidades y habilidades proactivas en la realización de empresas en diversas áreas de servicio y desarrollo de productos. Este estudio se llevó a cabo con el propósito principal de determinar cuál es la percepción de la mujer empresaria de Puerto Rico sobre sus necesidades educativas. Mediante el mismo se pretendía identificar los temas que las empresarias interesan estudiar y profundizar a base de su educación, experiencia y el ciclo de vida del negocio desarrollado. Se utilizó un cuestionario y la técnica de la entrevista semi-estructurada para recopilar la información. Ciento cinco empresarias participaron de este estudio, de las cuales se consideró el insumo de ciento una de ellas. También se entrevistaron a ocho empresarias de cuatro estratas diferentes.

Son varios los motivadores que movieron a estas empresarias a desarrollar sus negocios. Se mencionan la experiencia en puestos de liderato, aspiraciones personales, la identificación de una necesidad en el mercado, los desacuerdos con los jefes, la flexibilidad que da el negocio propio y la necesidad económica. Entre los hallazgos más importantes cabe mencionar: (1) La mayoría de las empresarias encuestadas posee una educación de nivel superior, lo que incluye desde el grado asociado en adelante. (2) La fuente primaria para las empresarias encuestadas es la Internet, seguida de agencias públicas en Puerto Rico y Estados Unidos, expertos o consultores y de libros, revistas y periódicos. (3) Las empresarias más educadas y con más experiencia de las encuestadas prefieren temas relacionados a la planificación estratégica y a la administración del negocio, mientras que las de mucha educación y poca experiencia en el negocio, prefieren conocer más de temas de mercadeo y de planificación. (4) El tema de las ventas resultó ser importante para la mayoría de las mujeres encuestadas, independientemente de la estrata a la que pertenecen. (5) Las empresarias de mucha educación y mucha experiencia consideran la educación continua como una condición imprescindible para el ejercicio responsable del empresarismo y para lograr el crecimiento del negocio. (6) La mayoría de las experiencias educativas profesionales y educativas extracurriculares son ofrecidas por instituciones privadas. Se distinguen mucho la Universidad del Sagrado Corazón y la Universidad del Turabo. La Universidad pública, dígame Universidad de Puerto Rico, se ha quedado rezagada en el ofrecimiento de un programa de empresarismo práctico y pertinente para la mujer empresaria.

Los datos revelados en este estudio demuestran la necesidad de capacitación en buenas prácticas administrativas, logística para importar o exportar productos, estructura legal del negocio, planificación estratégica, manejo del factor humano y visión completa del negocio.

### **Introducción**

En las últimas dos décadas hemos visto un creciente interés entre los responsables de políticas, académicos y profesionales sobre la capacidad empresarial. Este interés surge de reconocer que la creación de nuevas empresas incrementará las capacidades locales para lograr mayor crecimiento económico y contribuirá a desarrollar la economía de mercado. Las mujeres empresarias juegan un papel cada vez más importante en la promoción de este crecimiento y desarrollo. Esta contribuye de manera consistente a incrementar y valorar la capacidad empresarial al demostrar sus capacidades y habilidades proactivas en alcanzar sus propias empresas.

La importancia de la mujer para el desarrollo de nuevas empresas y su aportación al crecimiento de la economía ha sido subrayada en fechas recientes. Según el Center for Women's Business Research (CWBR, 2011), en Estados Unidos (EE.UU.), 10.1 millones de compañías privadas pertenecen a mujeres<sup>1</sup>. Estas firmas emplean más de 13 millones de personas y generan \$1.9 trillones en ventas según las cifras reportadas en el 2008. Asimismo, más del 40% de las firmas privadas en EE. UU. pertenecen a mujeres (CWBR, 2011). Las empresas de mujeres crecieron el doble entre 1997-2002 (CWBR, 2009) y emplearon más personas que el total de las firmas Fortune 500. Por su parte, en Puerto Rico, entre 1999 y 2004 los negocios de mujeres crecieron un 19% (Carmona, 2007). Asimismo, estudios recientes ha reseñado la importancia de la mujer en el futuro desarrollo de las economías a través de la creación de nuevas empresas (Carter & Marlow, 2007; Watson & Newby, 2007; Ljunggren & Alsos, 2007; Mc. Gowan & Hampton, 2007; Bledsoe & Oatsvall, 2010; Gupta, V., Turban, D., Wasti, S.A. & Sikdar, A., 2009; Constant, A., 2006; Díaz García, C. & Jiménez Moreno, J. J., 2010). Sin embargo, menos estudios presentan la perspectiva de género concatenado con las necesidades educativas de la

---

<sup>1</sup> La tenencia del negocio se define como firmas privadas donde la mujer posee 50% o más del mismo.

mujer (Birley, Moss & Saunders, 1987; Hazlett, Henderson, Hill & Leitch, 2007; Wilson, F, Kickul, J & Marlino, D, 2007). La necesidad de estudios enfocados en la educación de la mujer empresaria es aún más evidente en Puerto Rico (PR), donde la investigación desde una perspectiva de género en el campo de empresarismo es escasa (Santiago Castro & Pisani, 2010).

Este cambio refleja que el empresarismo de la mujer es una entidad importante dentro del crecimiento económico de un país. Por tanto, es relevante proveer las herramientas para fomentar las empresas de mujeres, así como sostenerlas a través de los distintos ciclos de vida de las mismas. Desafortunadamente, el énfasis en los currículos de empresarismo ha sido en desarrollar cursos, áreas de énfasis, programas o secuencias curriculares encaminadas hacia la creación de empresas (start-up) y no necesariamente a apoyar su crecimiento posterior para desarrollar un mayor volumen de negocios y como consecuencia emplear a más personas (Vesper, 1985; Díaz & Jiménez, 2009). Por tal razón, el objetivo de esta investigación es determinar las percepciones de mujeres empresarias, dueñas de negocios privados, con más de un año de creados, sobre sus necesidades educativas. Más específicamente, este estudio desea escuchar las voces de las mujeres, dueñas de negocios, sus problemáticas y las temáticas para adiestramientos o cursos que ellas estiman necesitan a fin de pasar a la próxima etapa de desarrollo de su negocio, no desde la perspectiva de una gerente, sino desde la perspectiva de una empresaria, apoderada y responsabilizada por el destino final de su negocio.

La discusión sobre el tema de la mujer empresaria y en particular sus necesidades educativas, no ha sido abordada a profundidad en Puerto Rico. Se ha discutido el tema en estudios descriptivos e históricos (Santiago Castro & Pisani, 2010), donde se presentan las características generales de las mujeres empresarias en Puerto Rico. Este estudio representa un intento de realizar una aportación dentro del campo del empresarismo, los estudios de género y

en particular la educación de la mujer empresaria en Puerto Rico. Las autoras desean añadir al conocimiento del fenómeno de la mujer empresaria y la educación que ella percibe necesita para el logro de sus objetivos empresariales.

## **Revisión de Literatura**

### **Empresarismo y Género**

El empresarismo ha sido definido tradicionalmente como una actividad masculina (Watson & Newby, 2007, Carter & Marlow, 2007, Díaz & Jimenez, 2009). Según Engels (2000), el papel que ha jugado la mujer a lo largo de la historia en el desarrollo empresarial ha estado marcado por la poca trascendencia que ha tenido, y no precisamente porque esa haya sido su voluntad, sino como consecuencia de la exclusión histórica a la que ha sido sometida por parte de los hombres. Ljunggren & Alsos (2007), también establecen que las investigaciones previas a los años '80 del pasado siglo, carecían completamente de perspectiva de género, ya que el tema se aborda desde escasamente hace dos décadas. La mujer se ha encaminado a ocupar un lugar más importante en la sociedad buscando romper con las barreras culturales, mediante procesos de formación que le permitieron progresar.

Por tal razón, según Carter & Marlow (2007), las investigaciones que atienden el tema de empresarismo y género no han logrado producir un cuerpo de teorías firmes que expliquen y contextualicen la experiencia de la mujer empresaria. Según los mencionados investigadores, los temas de investigación tradicionalmente han estado centrados en: (1) características y motivaciones de la mujer empresaria, (2) creación de nuevas empresas (start-up), (3) estilos de administración por género, (4) financiamiento de empresas de mujeres, (5) redes de negocios de mujeres y, (6) diferencias por género en el desempeño del negocio. Estos hallazgos coinciden con las observaciones de Ljunggren & Alsos (2007), quienes encontraron cuatro categorías de

estudios empresariales con enfoque de género: (1) características individuales, (2) ambiente empresarial, (3) tipos de empresas creadas y, (4) proceso empresarial.

### **Barreras al Empresarismo de la Mujer**

Según Ljunggren & Alsos (2007), la barrera más mencionada en la literatura para la mujer empresaria es la discriminación por género en lo relacionado con el acceso al capital y al crédito, lo cual es considerada una barrera estructural. Además, se considera una barrera cultural la asignación de roles por género, o sea, que el discurso que se escucha a nivel social, donde la mujer tiene ciertos roles asignados, se repite en el ámbito empresarial. Por tanto, se crea apertura para la creación de negocios de mujeres en el sector servicios, que son una extensión de los roles tradicionales en el hogar para éstas (Ljunggren & Alsos, 2007, Díaz & Jiménez, 2009). Como consecuencia, hay una resistencia tácita a nivel social en apoyar los negocios que no se consideran aceptables para la mujer. Otra barrera cultural mencionada en la literatura son las responsabilidades familiares que tiene la mujer, en una doble jornada (Meléndez, 2011; Brindley, 2007, Díaz & Jimenez, 2009). También el acceso a la educación ha sido mencionado como una barrera importante (Brindley, 2007).

Según Brindley (2007), todo este grupo de barreras tiende a caracterizar en la literatura a la mujer como incapaz de levantar empresas grandes. La estructura legal predominante en los negocios de las mujeres es de propietaria individual, empresas que se consideran sumamente pequeñas, para las cuales no tienen la experiencia o la formación educativa apropiada. Brindley (2007) establece la educación como un factor determinante no solamente para la decisión de la mujer de iniciar una empresa, sino como un medio para sostener la empresa siendo exitosa a través de sus diversos ciclos de vida (*life-long learning principle*).

### **Educación Empresarial y el Ciclo de Vida de la Empresa**

Según Harwood (1981), el furor por la educación empresarial a nivel superior se inicia durante los años '60 del pasado siglo cuando aparecieron los primeros cursos relacionados al tema de empresarismo. Estos cursos luego se convirtieron en programas académicos que proliferaron y que estaban conectados con las escuelas graduadas de administración de empresas en Estados Unidos (EE.UU.). Al inicio, el currículo estaba enfocado en aspectos históricos, sociológicos y económicos del empresarismo y luego incorpora elementos prácticos en la creación de empresas nuevas. Según Scanlan & Flexman (1981), las destrezas que se necesitan para que una empresa prospere son de tres tipos: destrezas técnicas, destrezas gerenciales y destrezas de empresarismo, siendo estas últimas las menos atendidas por las instituciones educativas vocacionales y escuelas de negocios que se enfocan en las destrezas técnicas y gerenciales, respectivamente, soslayando la educación en empresarismo. Los mencionados investigadores indican que la educación en empresarismo debe incluir una conexión entre estos tres tipos de destrezas, por tanto, deben ser enseñadas de una manera integrada. También se deben proveer los espacios para que los estudiantes actúen y aprendan de sus acciones porque el empresarismo es acción. Asimismo, indican que la educación empresarial debe incluir elementos dentro y fuera del salón de clases, así como el contacto personal con empresarios. Finalmente, la educación empresarial debe ser flexible y atemperarse a las particularidades e intereses de los estudiantes. Ello apunta a una educación individualizada. El énfasis es en un currículo que atienda las necesidades de cada estudiante, tanto hombres como mujeres (Hazlet, Henderson, Hill & Leitch, 2007). Asimismo, se deben desarrollar distintas destrezas dependiendo de los niveles en los cuales se encuentren los empresarios. El desarrollo de la mujer empresaria, pues, está amarrado a los conocimientos que puede adquirir por medio de su práctica de negocios, así como la educación formal necesaria para cumplir con sus objetivos

empresariales. Inevitablemente implica aprendizaje para toda la vida porque el empresarismo está fuertemente vinculado con el liderato, que es un rasgo o conducta que se desarrolla a través del aprendizaje continuo (Meléndez, 2011).

Ello concuerda con la idea de crear cursos o un currículo atemperado a las del empresario y conforme a los distintos ciclos de vida de la empresa, puesto que los temas a atender para iniciar un negocio son distintos a los que se necesitan para darle continuidad y varían por ciclo de vida del negocio (De Carlo & Lyone, 1981; Brindley, 2007). Según Maxon & Stone (1977) los ciclos de vida de la empresa son tres: (1) desarrollo temprano (2) crecimiento y (3) madurez. El desarrollo temprano se da desde la concepción de la idea hasta que la empresaria deriva algún rendimiento sobre la inversión. El crecimiento comienza cuando la demanda por los bienes y servicios se expande a una tasa mayor que la tasa de crecimiento económica nacional. Finalmente la madurez ocurre cuando la demanda por bienes y servicios se torna estable o crece a una tasa menor que la economía. Dependiendo de la etapa de vida, los negocios necesitan ser conducidos de manera distinta (Maxon & Stone, 1977). Webster (1977) considera que existen dos ciclos adicionales: la fase de declinación y la fase de salida, cuando las operaciones del negocio concluyen. La educación empresarial por etapa de vida del negocio debe ser un factor importante para sostener la operación de la empresa, porque se necesitan distintas destrezas para atender situaciones en los diferentes ciclos de vida del mismo (De Carlo & Lyone, 1981). También la educación podría ser un preventivo para evitar que las empresas entren en las etapas de declinación y salida.

## **Metodología**

Este estudio es uno de tipo mixto y se divide en dos partes. La primera parte tiene un enfoque cuantitativo descriptivo, que usa un diseño tipo encuesta y aplica el modelo de Weber (1981). La segunda parte, consiste en la realización de entrevistas, usando preguntas semi-estructuradas, a fin de profundizar en las contestaciones a las preguntas obtenidas en la parte cuantitativa. Según Creswell (2005), el método mixto es uno poderoso cuando se tiene acceso a datos cuantitativos e información cualitativa para examinar un problema de investigación. La estructura ideal es trabajar primero un enfoque y luego otro, puesto que el paradigma cuantitativo parte de una base totalmente distinta al cualitativo (Lucca & Berríos, 2003). El protocolo fue validado mediante juicio de expertos y se utilizó un piloto con tres empresarias para verificar la claridad de las preguntas, tanto del cuestionario como de las preguntas para las entrevistas. La pregunta central de investigación fue: ¿Cuál es la percepción de la mujer empresaria de Puerto Rico sobre sus necesidades educativas? Se desprende de esta pregunta: ¿Cuáles son los temas que las mujeres interesan estudiar o profundizar a base de su educación, experiencia y el ciclo de vida del negocio que crearon?

### **Parte I- Encuesta**

La primera parte de esta investigación fue realizada usando un paradigma de investigación de tipo cuantitativo, basado en el modelo de Weber (1981). En cuanto al diseño, se seleccionó la encuesta. Según Creswell (2005), el diseño tipo encuesta es útil cuando se trata de determinar actitudes, opiniones, conductas, creencias o características de una población. Esta encuesta fue de prevalencia o transversal, puesto que se trata de recopilar los datos en un punto dado del tiempo, a diferencia de los estudios longitudinales que recopilan y analizan datos a través del tiempo. Conforme a la pregunta central de investigación y adaptando el modelo de Weber (1981), se desarrolló el cuestionario que se encuentra en el Apéndice I. Este cuestionario

fue desarrollado en varias partes. En la parte I se obtuvieron datos sobre las características de las empresarias con énfasis en la su preparación académica y experiencia. En la parte II se realizó un análisis similar para examinar los datos de las empresas de estas mujeres. Finalmente la parte III del cuestionario se estructuró usando una escala de cinco puntos, tipo Likert, donde cada tema fue evaluado en una escala de uno a cinco, siendo cinco el tema que más les interesa aprender para desarrollar su negocio. Las respuestas fueron analizadas usando frecuencias y promedios a fin de crear un orden de preferencia de estos temas (Weber, 1981).

## **Parte II- Entrevistas**

La parte II de este estudio mixto consistió de un protocolo de preguntas semi-estructuradas para entrevistas. El uso de entrevistas enriquece la investigación, ya que permite incorporar visiones amplias del objeto de estudio y contribuye a reunir los componentes del fenómeno y determinar las relaciones entre sus componentes (Creswell, 2005). A través de este enfoque cualitativo, se analizó la información, presentada en la forma de palabras e imágenes, para interpretar sus significados, profundizando a través de reflexiones personales e investigación previa. En el Apéndice II se encuentra la lista de preguntas utilizada para dichas entrevistas.

## **Participantes**

En la parte I del estudio se planificaba utilizar como marco de muestreo el listado de empresarias de mujeres que han solicitado garantías de préstamos en *Small Business Administration (SBA)*, oficina de San Juan, Puerto Rico, en virtud de un acuerdo suscrito con la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Por un cambio en los administradores de dicha agencia, no fue posible el acceso a estos datos. En su lugar, se utilizaron listas provistas

por distintos gremios y grupos relacionados a la mujer empresaria<sup>2</sup>. La muestra utilizada fue intencionada, incorporando la estrategia de bola de nieve para aumentar la cantidad de participantes en el estudio. De este modo, se recopilaron un total de 105 cuestionarios completados. De éstos, 4 cuestionarios fueron eliminados porque no cumplieron con los criterios establecidos para el estudio y 101 fueron usados para desarrollar la parte de los hallazgos de este estudio.

Esta muestra fue dividida en cuatro grupos o estratas, conforme a las combinaciones de mujeres de distintas preparaciones académicas y con diversa cantidad de años de experiencia en su negocio presentadas en la Tabla 3.1: E1-A1; E1- A2; E2- A1y E2-A2.

*Tabla 3.1. Descripciones de los grupos para el muestreo intencional*

<b>E1</b> Más educación (nivel superior, grado asociado en adelante)	<b>A1</b> Más experiencia como empresaria (6 años o más)
<b>E2</b> Menos educación (nivel secundario o menor)	<b>A2</b> Menos experiencia como empresaria (5 años o menos)

Para la parte II, también se utilizó un muestreo intencionado, o sea, se seleccionaron a las mujeres que se entendía tenían la información y que estaban disponibles para participar de la entrevista. De cada grupo o estrata se invitó a dos participantes, para un total de 8. Se utilizó esta cantidad de entrevistadas a fin de profundizar el estudio del fenómeno central (Lucca & Berríos, 2003).

### **Técnica o Instrumento para Recoger los Datos y la Información**

Se utilizó como instrumento el cuestionario para la parte I del estudio, mientras que para la parte II se usó el protocolo de preguntas semi-estructuradas. Usando preguntas semi-

<sup>2</sup> En orden alfabético: Asociación de Industriales, Asociación de Productos de Puerto Rico, Cámara de Comercio, Cámara de Mercadeo, Industria y Distribución de Alimentos (MIDA), Centro Unido de Detallistas, Compañía de Comercio y Exportación, Corporación para el Financiamiento Empresarial del Comercio y las Corporaciones (COFECC), Fundación Doral, Fundación Sila María Calderón, Instituto Empresarial de la Mujer y la Red de Mujer Empresaria de Hoy. Nuestro agradecimiento a ellos por su apoyo para realizar esta investigación.

estructuradas se provee mayor libertad, se espera que llegue un momento en que se cree un ambiente natural entre el investigador y el participante (Lucca & Berrios, 2003). Además, el protocolo de preguntas semi-estructuradas permite recopilar información detallada, rica y contextual para clarificar las complejidades de las experiencias de las participantes.

### **Procedimiento para Recopilar los Datos y la Información**

El cuestionario se envió por correo electrónico y/o por correo regular junto con una carta a las candidatas. Para incrementar el porcentaje de respuesta, se contactaron por teléfono las empresarias para dar seguimiento. En el caso de las entrevistas, las empresarias fueron llamadas o contactadas por correo electrónico o personalmente para extenderle la carta de invitación. Se visitó a cada una por separado; el horario y lugar de entrevista fue a conveniencia de las participantes. Cada una firmó una hoja de consentimiento informado. La entrevista se llevó a cabo usando la guía de preguntas establecida. Estas entrevistas se realizaron en una sesión de media hora- una hora cada una. Cada entrevista fue grabada en formato digital, previo consentimiento de la participante, para facilitar la posterior transcripción *ad verbatim* y el análisis de la información.

### **Modo de Analizar los Datos y la Información**

Los datos recopilados en la parte I de la investigación fueron analizados mediante la determinación de estadísticas descriptivas. Los resultados sobre las preferencias educativas de las mujeres empresarias fueron comparados entre los cuatro grupos conforme a las estratas previamente establecidas. En la parte II, la información fue analizada usando el modelo de Strauss and Corbin's (1990). Primero se leyeron las transcripciones varias veces y se tomaron notas para detectar regularidades y patrones. Luego se codificaron y categorizaron los datos localizando frases claves. De esta manera, se crearon categorías para profundizar o explicar los

datos cuantitativos por grupo. Finalmente se evaluaron los datos y la información obtenida a la luz de los hallazgos de otros teóricos sobre el tema de educación de la mujer empresaria.

### **Hallazgos**

Esta sección se divide en dos partes. La primera parte resume las estadísticas descriptivas resultantes de los datos recopilados en los cuestionarios distribuidos. La segunda parte incluye información cualitativa recopilada a partir de las entrevistas realizadas a las mujeres empresarias.

#### **Estadísticas Descriptivas**

##### **Datos sociodemográficos.**

La edad promedio de las participantes fue entre 45 y 50 años (20%). En cuanto a la ciudad y país de nacimiento, la mayoría de éstas fueron de la zona metropolitana de San Juan (44%). La educación de casi todas las empresarias fue de nivel superior, grado asociado en adelante (92%). Un dato significativo, es que de las 101 mujeres empresarias encuestadas, un 41% tiene bachiller, 31% maestría y un 4% doctorado, lo que indica que son mujeres muy bien educadas. Las tablas 4.1, 4.2 y 4.3, las cuales se encuentran en los Apéndices III, IV y V, resumen la información relacionada con edad, ciudad y país de nacimiento y educación.

Las experiencias educativas extracurriculares se han relacionado tradicionalmente al desarrollo del liderazgo, particularmente en el caso de la mujer (Meléndez, 2011). El 70% de estas mujeres dejaron saber a través del cuestionario que participaron de variadas experiencias extracurriculares que enriquecieron el camino hasta convertirse en emprendedoras. Ello pone de manifiesto la importancia de exponer a estas niñas, adolescentes o mujeres a dichas experiencias, en especial aquellas relacionadas con administración de empresas. La siguiente tabla categoriza y resume:

Tabla 4.4. Experiencias extracurriculares por categoría

Tipo de experiencia	Porcentaje
Deportivas	12%
Grupos o clubes de líderes (general)	27%
Grupos o clubes relacionados con administración de empresas	35%
Culturales o de destrezas	14%
Otras	12%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

En términos de la participación en cursos de educación continua, 69% de las participantes indicaron que han tomado este tipo de cursos desde que iniciaron su negocio. Los cursos tomados estaban dirigidos a temas de gerencia en administración de empresas (por ejemplo, mercadeo), empresarismo (por ejemplo, plan de negocios) o en torno a temas del tipo de negocio que iniciaron (por ejemplo cursos de inocuidad de alimentos). La tabla 4.5 (ver Apéndice VI) resume los temas seleccionados para educación continua por las mujeres empresarias.

Una de las preguntas del cuestionario estaba encaminada a determinar las fuentes de información de las mujeres empresarias o el aprendizaje auto-dirigido. Cuando se les preguntó si alguna vez habían buscado información para resolver un problema de su negocio, el 76% de las encuestadas mencionaron que sí. Algunas mencionaron más de una fuente de información. Las fuentes de información clasificadas y en orden de importancia se encuentran en la tabla que sigue:

Tabla 4.6. Fuentes de información

Puesto	Frecuencia	Porcentaje	Fuente de información
1	28	26%	Internet
2	23	20%	Agencias Públicas (PR y EEUU)
3	11	10%	Expertos o Consultores
3	11	10%	Libros, revistas o periódicos
4	6	6%	Universidades (Turabo, USC)
5	5	5%	Contador
6	4	4%	Amigos
6	4	4%	Abogado
7	3	3%	Banca
7	3	3%	Mentores
8	2	2%	Otros empresarios
8	2	2%	Organizaciones privadas (NGO)

<b>Puesto</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Fuente de información</b>
8	2	2%	Suplidores
9	1	1%	Asociaciones profesionales
9	1	1%	Redes sociales
9	1	1%	No contestó
<b>Totales</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>	

Es importante destacar que la fuente primaria de información para las mujeres empresarias es la Internet (26%). La Internet contiene una gran cantidad y variedad de fuentes de información, pero algunas no son confiables. Por tal razón, la política pública y las prácticas dentro de los centros educativos deben estar dirigidas hacia la creación de portales de fácil manejo, accesibles y gratuitos que contengan fuentes de información variadas y validadas para el uso de esta población en el desarrollo de sus negocios. Las universidades, a su vez, deben tratar de recuperar el rol protagónico en servir como centro de información y ayuda para el desarrollo del sector empresarial, en particular a la mujer. Esto se logra facilitando el acceso a la información y a expertos que sirvan como asesores en diversas áreas de conocimiento.

Conforme a las respuestas de las encuestadas, la educación les capacitó para crear y liderar un negocio en el 81% de los casos. Asimismo, el 91% tuvo un empleo remunerado antes de iniciar el negocio. La mayoría de las encuestadas indican que las experiencias en el trabajo le capacitaron para crear sus negocios (87%) y el 88% opinaron que tales experiencias les motivaron e incidieron para tomar la decisión final de crear el negocio. La mayoría de las experiencias de trabajo fueron de índole gerencial y de toma de decisiones, lo que les proveyó seguridad para iniciar el negocio. Otras experiencias fueron de índole negativo, tales como dificultades con “jefes, sobre todo si son incompetentes”. Es interesante señalar que este grupo de mujeres, que en general tienen un alto nivel de educación y experiencia, expresan motivos que apuntan a un nivel alto de aspiraciones.

Tabla 4.7. Categorización de motivadores en el proceso decisional de iniciar un negocio

<b>Categoría</b>	<b>Por ciento</b>	<b>Ejemplos de comentarios de empresarias</b>
<b>Experiencia en puestos de liderato</b>	39%	“desarrollé el liderato y la fe en mi misma que me permitieron tomar la decisión”, “fungía como gerente general corriendo todos los aspectos del negocio”, “17 años en puestos operacionales”, “fui gerente de calidad de operaciones”, experiencia adquirida”
<b>Aspiraciones</b>	20%	“el empresarismo es una vocación”, “oportunidad de crecer con mi propio negocio”, “el creer que cada cual puede desarrollar su negocio”, “el deseo de aprender, de crecer y liderar a otros”, “deseo de superación y de ser líder”, “deseo de contribuir a mi país”
<b>Identificación de necesidad en el mercado</b>	11%	“vi la necesidad y las oportunidades que existen dentro y fuera de Puerto Rico”, “oportunidades de necesidades en la industria que nadie estaba cubriendo.”
<b>Desacuerdos con jefes</b>	11%	“la energía negativa del ambiente de trabajo”, “que el patrón no recuerde que una vez fue empleado”, “experiencias de hostigamiento laboral”
<b>Flexibilidad</b>	10%	“tiempo”, “flexibilidad de tiempo para armonizar mis roles de madre”
<b>Necesidad económica</b>	9%	“ingresos que no sean fijos”

Esto contrasta con la literatura tradicional, que indica que las mujeres comienzan una empresa por razones de necesidad económica o por tener la flexibilidad para integrar sus roles de madre (Carter & Marlow, 2007). En el Apéndice VII se presenta la Tabla 4.8 con la lista completa de experiencias que motivaron a las encuestadas a comenzar su empresa.

Finalmente el 68% de las empresarias encuestadas mencionaron que existe una persona que ellas consideran mentor en la decisión de crear y liderar su negocio. Esto concuerda con los hallazgos de Catalyst (2011), sobre la importancia de la mentoría en el establecimiento de un negocio propio.

#### **Datos sobre los negocios.**

Los negocios encuestados tienen entre 1 y 50 años de existencia. El detalle se encuentra en la Tabla 4.9, Apéndice VIII. La mayoría de los negocios encuestados son de venta al por menor (39%) y servicios (36%). La clasificación de estos negocios y los porcentajes correspondientes a cada grupo se presentan en la Tabla 4.10.

Tabla 4.10. Producto o servicio por Categoría Industrial (SIC)

<b>PRODUCTO O SERVICIO POR CLASIFICACION INDUSTRIAL (SIC)</b>		
<b>Clasificación</b>	<b>Tipo</b>	<b>Por ciento</b>
Agriculture	A	4%
Mining	B	0%
Construction	C	0%
Manufacturing	D	14%
Transportation	E	0%
Wholesale	F	4%
Retail	G	39%
Real Estate	H	3%
Services	I	36%

Asimismo, las ventas brutas anuales menores a \$100,000 predominan con un 47%. Los detalles se encuentran en la tabla que sigue:

Tabla 4.11. Ingresos de los negocios conforme a escala provista

<b>Escala</b>	<b>Porcentaje</b>
Hasta \$100,000	47%
\$101,000- \$250,000	13%
\$250,0001- \$500,000	6%
\$500,000- \$1,000,000	10%
\$1,000,000,001 o más	14%
No indicaron el dato	10%

### **Percepción de necesidades para formación educativa empresarial.**

La tercera parte del cuestionario consistía en una lista de temas para los cuales la encuestada debía indicar su nivel de interés utilizando una escala que iba de no interesada=1 a extremadamente interesada=5. El objetivo era crear una lista de temas de interés para adiestramientos de la mujer empresaria. Es de medular importancia señalar que la mayoría de los temas están relacionados con el área de mercadeo. Ello puede guiar la toma de decisiones en el momento de programar distintos tipos de talleres y adiestramientos para las empresarias. La lista (en orden de preferencia) de los diez temas más importantes se presenta en la Tabla 4.12.

Por otro lado, los dos temas de menor interés para las mujeres empresarias fueron los principios de negociación (#62) y la evaluación de negocios para adquisiciones (#61). La Tabla 4.13 en el Apéndice IX presenta todos los temas listados en el cuestionario (62 en total) en orden de preferencia.

Tabla 4.12. Lista de los diez temas considerados más importantes por el agregado de las encuestadas a base del promedio de las respuestas

Puesto	Promedio	Pregunta	Tema
1	4.460784	77	La economía y mi negocio: efecto de los ciclos económicos
2	4.431373	72	Ayuda de entidades de gobierno y sin fines de lucro para pequeños negocios
3	4.411765	33	Desarrollo de productos- mejorar los existentes y crear nuevos
4	4.392157	35	Promoción y publicidad
5	4.362745	39	Distribución del producto, logística
6	4.333333	44	Planificación a largo plazo: proyecciones
7	4.303922	36	Técnicas de venta personal
8	4.274510	37	Técnicas de promoción de ventas
9	4.254902	76	Principios de negociación
10	4.245098	38	Desarrollo de planes de mercadeo

### **Análisis cruzado por grupos seleccionados.**

Como parte del análisis se examinaron los cuatro grupos establecidos en la metodología de investigación. A base de las respuestas, los grupos estuvieron constituidos de la siguiente forma:

Tabla 14.14. Cuatro estratas analizadas en el estudio

Estrata y descripción	Cuestionarios	Porcentaje
E1-A1 Mucha educación, mucha experiencia en el negocio	44	44%
E1-A2 Mucha educación, poca experiencia en el negocio	48	47%
E2-A1 Poca educación, mucha experiencia en el negocio	4	4%
E2-A2 Poca educación, poca experiencia en el negocio	5	5%
<b>Totales</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Como se puede apreciar en la tabla, el grupo de las mujeres con más educación (E1= grado asociado o superior), es predominante (91%), aunque al interior de este grupo se divide

casi equitativamente en términos de experiencia de negocios (A1= 6 años o más de experiencia en el negocio es un 44%; A2= de 1 a 5 años de experiencia representa un 47%). Un dato importante es que fue sumamente difícil obtener participación de mujeres sin preparación académica a nivel superior para este estudio.

El análisis de las estratas consistió en determinar si había diferencias entre los cuatro grupos en términos de su percepción sobre sus necesidades educativas, mirado desde el punto de vista de una empresaria con tales características.

Las mujeres más educadas y con más experiencia de este grupo de encuestadas prefieren temas relacionados a la planificación estratégica y administración del negocio. También desean información sobre el ambiente institucional y cómo incide sobre su negocio, esto es, miran hacia el desarrollo interno, pero tomando en cuenta el ambiente externo (Saloner, Shepard, & Podolny, 2001). El tema de las ventas también es importante para estas mujeres. Este es un tema de convergencia entre la mayoría de los grupos.

*Tabla 14.15. Lista de los diez temas considerados más importantes por el grupo E1-A1= Mucha educación, mucha experiencia en el negocio*

Puesto	Promedio	Pregunta	Temas
1	4.136364	18	Factores que causan el éxito o fracaso de los pequeños negocios
2	4.113636	33	Desarrollo de productos- mejorar los existentes y crear nuevos
3	4.090909	29	Planificación estratégica
4	4.090909	44	Planificación a largo plazo: proyecciones
5	4.045455	36	Técnicas de venta personal
6	3.954545	35	Promoción y publicidad
7	3.954545	37	Técnicas de promoción de ventas
8	3.909091	22	Las cuatro funciones del gerente: planificar, organizar, controlar, liderar
9	3.886364	77	La economía y mi negocio: efecto de los ciclos económicos
10	3.863636	20	Cómo fijar e implantar metas

Las mujeres con educación, pero con poca experiencia en el negocio, prefieren conocer más sobre temas de mercadeo y algo de planificación. Son mujeres que buscan el crecimiento

rápido de su negocio, así que miran el lado interno desde el punto de vista estratégico (Saloner, Shepard, & Podolny, 2001) del negocio y cómo maximizar las capacidades de su empresa.

*Tabla 14.16. Lista de los diez temas considerados más importantes por el grupo E1-A2= Mucha educación, poca experiencia en el negocio*

Puesto	Promedio	Pregunta	Temas
1	4.250000	35	Promoción y publicidad
2	4.187500	39	Distribución del producto, logística
3	4.145833	33	Desarrollo de productos- mejorar los existentes y crear nuevos
4	4.062500	18	Factores que causan el éxito o fracaso de los pequeños negocios
5	4.041667	34	Principios de mercadeo para pequeños negocios
6	4.020833	37	Técnicas de promoción de ventas
7	4.020833	38	Desarrollo de planes de mercadeo
8	4.000000	19	Destrezas, capital y tiempo que se requiere para operar un pequeño negocio
9	3.958333	44	Planificación a largo plazo: proyecciones
10	3.937500	36	Técnicas de venta personal

Este grupo, con poca educación y mucha experiencia, prefiere temas internos para mejorar la operación diaria del negocio. Su énfasis es en lograr mantener la operación corriendo de manera óptima y lograr algún crecimiento.

*Tabla 14.17. Lista de los diez temas considerados más importantes por el grupo E2-A1= Poca educación, mucha experiencia en el negocio*

Puesto	Promedio	Pregunta	Temas
1	4.500000	24	Motivación de empleados
2	4.500000	69	Prevención y manejo de robos en los negocios
3	4.250000	39	Distribución del budget , logística
4	4.250000	49	Administración de efectivo: el día a día de mi negocio
5	4.250000	56	Control de inventario
6	4.250000	75	Manejo del tiempo
7	4.000000	18	Factores que causan el éxito o fracaso de los pequeños negocios
8	4.000000	19	Destrezas, capital y tiempo que se requiere para operar un pequeño negocio
9	4.000000	28	Trabajo en equipo
10	4.000000	33	Desarrollo de productos- mejorar los existentes y crear nuevos

El último grupo de mujeres, con poca educación y poca experiencia señalaron temas tanto del ambiente interno como externo a su negocio. Les interesa en particular el área de mercadeo y tienen necesidad de distintas áreas de conocimiento.

*Tabla 14.18. Lista de los diez temas considerados más importantes por el grupo E2-A2= Poca educación, poca experiencia en el negocio*

<b>Puesto</b>	<b>Promedio</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Temas</b>
<b>1</b>	4.800000	34	Principios de mercadeo para pequeños negocios
<b>2</b>	4.400000	29	Planificación estratégica
<b>3</b>	4.400000	36	Técnicas de venta personal
<b>4</b>	4.400000	39	Distribución del budget , logística
<b>5</b>	4.200000	33	Desarrollo de productos- mejorar los existentes y crear nuevos
<b>6</b>	4.200000	35	Promoción y publicidad
<b>7</b>	4.200000	49	Administración de efectivo: el día a día de mi negocio
<b>8</b>	4.200000	69	Prevención y manejo de robos en los negocios
<b>9</b>	4.200000	77	La economía y mi negocio: efecto de los ciclos económicos
<b>10</b>	4.000000	19	Destrezas, capital y tiempo que se requiere para operar un pequeño negocio

Otros temas de interés señalados por las mujeres empresarias incluyen exportación y temas relacionados con logística y comunicación. Este dato es interesante, ya que según Santiago Castro & Pisani (2010), la mujer empresaria puertorriqueña no exporta y esta puede ser una oportunidad, dado este interés, para aumentar la incursión de la mujer empresaria en la exportación y aumentar las posibilidades de crecimiento de estos negocios. Asimismo, las mujeres señalaron temas que son particulares a su negocio. La lista completa de temas se encuentra en el Apéndice X.

En términos de la estructura para ofrecer los adiestramientos, las empresarias prefieren cursos de un día (nocturno) o de un fin de semana (por todo el día). Los datos se encuentran en el Apéndice XI, tablas 14.20 y 14.21.

## Entrevistas

En este segmento se presentan los hallazgos a base del material recopilado y analizado de las entrevistas a las empresarias. Para facilitar la lectura, se dividen en los cuatro grupos que conforman el estudio.

### **Mucha educación, mucha experiencia en el negocio.**

Las empresarias con mucha educación y experiencia, primeramente, reconocen la importancia del aprendizaje continuo, como una condición imprescindible para el ejercicio responsable del empresarismo y para lograr el crecimiento en el negocio:

“...creo en la educación continua todo el tiempo. Nunca dejamos de aprender. Todos los años aparece algo nuevo, cambios en la ley. Se hace necesario que el empresario se capacite...”

“...todos los días yo aprendo. A través del tiempo las necesidades de los clientes me han llevado a mí a capacitarme en otras áreas...me llegaban proyectos y cómo decirle que no, al contrario para mí es un reto y sabía [que] me iba a capacitar...”

Sin embargo, establecen que los temas en los cuales el empresario debe capacitarse, cambian conforme a las distintas etapas del negocio, para no desaparecer de manera prematura.

Por ejemplo, en las etapas iniciales debe ser capacitación en buenas prácticas administrativas:

“porque el que empieza un negocio a veces comienza con una noción equivocada. A través de la capacitación lo vas llevando a lo que es la realidad. A buenas prácticas administrativas, por ejemplo. La mayoría de los comerciantes no tienen una capacitación empresarial previa, empiezan pensando que todo lo que entra en la caja es de ellos. No se establecen un salario. Ahí comenzamos con una mala práctica... eso los lleva a que se tienen que ir a la quiebra...”

“no puedes enajenarte del negocio. “[tengo una cliente que]... el área administrativa se lo dio a otra persona para que ella la cogiera. Un día la persona se molestó, se enojó y no volvió. Ella llega a pedirme ayuda porque no sabe ni dónde están los papeles, qué tiene que comprar...”

Para un negocio ya iniciado, las entrevistadas destacaron la importancia de conocer sobre las áreas funcionales del negocio y también lo que una de ellas denominó educación holista:

“que conozca los aspectos del negocio... Si vas a montar un negocio debes conocer cuáles son los gastos, los ingresos, como reconocer dónde se están teniendo más gastos...”

“...yo le llamo los 4 pilares de balance empresarial holístico. Las empresas tienen que tener un balance en esas 4 que es la salud física, la emoción, el espíritu y el intelecto... [formarse en] inteligencia emocional, de inteligencia visual, de lenguaje corporal, de manejo de conflictos...”

“...yo siempre que tengo un empresario, lo llevo a la realidad: ¿tienes las destrezas de liderazgo? ... ¿tienes la capacidad en términos emocionales?, ¿personales?, ¿de familia? ¿paciencia?, ¿la pasión? La gente quiere montar un negocio que le dé chavos. Les digo no te puedo dar la fórmula mágica en un vara de que este tipo de negocio te va a dejar dinero. Porque sí, te puede dejar, pero puedes ser muy infeliz...”

En etapas donde el negocio tiene más madurez, recomiendan educación en el área de exportaciones y profundizar en áreas particulares al tipo de negocio:

“en Negocios Internacionales...conocer la logística para traer productos, llevarlos ya sea para importar y exportar...”

“ [profundizar] desde la perspectiva de su negocio”

Las entrevistadas también destacaron el rol del mentor como facilitador en los negocios:

“...yo creo en el *coaching*. La gente a veces no tiene la dirección y si tienen un mentor, alguien que te pueda guiar, se hace más fácil...”

“...la gente confunde lo que es dar mentoría con hacerle el trabajo. La función del mentor es educar, facilitar. Básicamente es ser un facilitador...”

“una cosa que yo hago es que siempre he tenido mentores...tengo una mentora, maestra espiritual y empresarial holística...”

Las empresarias resaltaron la importancia del cambio en el rol de la universidad tradicional, hacia una universidad que capacita para emprender.

“...las universidades nos capacitan para ser administradores, pero no empresarios...”

“...he tenido experiencia de administradores que se gradúan de la Universidad y tienen licencias de administradores. Es bien difícil decirles: estás equivocado. Creen que se lo saben todo. Es una de las discusiones que he tenido en el Recinto de Ciencias Médicas. Mi maestría es en Administración de Servicios de Salud. Pero a mí no me enseñaron a ser empresaria, a ver la Administración de Servicios de Salud como un negocio. Le he dicho a la Universidad. La Universidad tiene que cambiar la manera en que está educando. Los están enviando [a sus egresados] a que deleguen en todo el mundo. Ellos son los jefes grandes, ganan buen dinero, pero no se involucran en el trabajo del negocio...”

Finalmente, criticaron los adiestramientos superfluos:

“...cuando alguien se para al frente y tú sabes que no sabe lo que está diciendo te desesperas...lo más difícil fue buscar dónde obtener un conocimiento que valiera la

pena... Hoy en día mucha gente te ofrece capacitación de empresarismo, pero a veces no vale la pena...”

### **Mucha educación, poca experiencia en el negocio.**

Los temas señalados por las empresarias con mucha educación y poca experiencia convergen en muchas áreas con los expresados por las empresarias con mucha educación y mucha experiencia. El primer tema es el de la importancia de la educación para llevar el negocio a otro nivel:

“...en este *shopping* siempre hay lista de espera. Así que tuvimos que pasar por ese proceso con la gerencia... de convencerlos que nuestro concepto era el que debía haber aquí...y logramos que con nuestra experiencia, educación y el *background* del equipo que traíamos, pues logramos convencerlos que...definitivamente desde que abrimos aquí pues ha sido una fase...al negocio, el *exposure*, el área que hemos llegado...y así es como el negocio ha ido evolucionando...”

El segundo tema gira en torno a que en distintas etapas del negocio se necesitan adiestramientos distintos. Al inicio del negocio recomiendan lo siguiente:

“hay otras cosas que no hay forma de saber, a menos que uno se eduque...por ejemplo, aspectos legales, requisitos de gobierno, permisos y hay unas cosas que a lo mejor quizás ya tú pasas la primera vez, que es bastante cuesta arriba. Pero las pasaste y ya no las tienes que volver quizás a pasar...”

“... yo quisiera tener más conocimiento sobre la estructura legal del negocio.... Contabilidad para la gente común, planes de negocio, planes estratégicos, planes operacionales...”

Conforme a las entrevistadas, otros temas surgen en el proceso de desarrollo de un negocio ya establecido. Dichos temas son relacionados con las áreas funcionales de Administración de Empresas, en particular la parte financiera y de recursos humanos. Para ellas en esta etapa es importante estar seguras que cumplen con todos los requisitos legales del estado.

“...cuestiones que siguen surgiendo en los negocios o cosas que hay que hacer año tras año como asuntos financieros, legales, cosas de recursos humanos... de verdad si nadie que te lo dice o tú no te orientas pues no es algo que uno sepa porque sí...”

“...que todo que tenga que ser algo de la ley envuelta, algún reglamento, ya sea lo de contabilidad. Todo eso son cosas que yo considero útil e importante, yo como dueña de negocio...hay como unos conocimientos así que son cosas prácticas del día a día de un

negocio que yo diría que es lo más que a mí me... en mi caso personal, me haría como falta. Ese conocimiento detallado de algo, no teórico o sea algo práctico...”

“...hay cosas que uno se cree que uno sabe a la hora de la verdad y siempre es bueno repasar todo lo que es proyectar. Bueno todo lo que es financiero, proyección financiera, gastos, controlar gastos que a veces parecen, qué sé yo, temas como medio “tontos”... y cuando uno está día a día aquí y uno: - uy los gastos, el *cash flow*-, cómo están en ciertas épocas del año... son cosas que uno quizás no había planificado para eso, no te imaginas la importancia de hacer esas proyecciones...”

“...también la motivación del equipo. Que son cosas que pueden parecer obvias pero no viene mal una recordarse de cómo tú motivas a un empleado...”

“...yo no tengo el *budget* para tener una abogada laboral aquí diciéndome esas cosas. O sea que como dueña de negocio hay unos detalles que yo debería saber y la verdad es que no sé... y eso honestamente esa es la parte que más me asusta, porque a mí todo me gusta *by the book*...”

“...me gustaría tomar talleres que me ayuden a estructurar un plan de trabajo para mis clientes. Como crear un plan de servicios, una metodología, como crear *check list* de todas las cosas que tengo que explicarle al cliente...”

Para hacer crecer el negocio y moverlo hacia la etapa de madurez, los temas que fueron sugeridos por las entrevistadas van desde temas de financiamiento hasta exportaciones de franquicias.

“[financiamiento para expansión]... me sentiría bien insegura, si no cogiera como algún curso...”

“...no es traer una franquicia aquí en Puerto Rico como lo que usualmente se hace, sino, [sino exportar una franquicia]... aquí crear, un puertorriqueño, aquí crear una franquicia que va para allá, no al revés...”

Asimismo, se indica la importancia del mentor para el establecimiento y posterior desarrollo del negocio. Una de las entrevistadas provee una descripción muy vívida de lo que debe ser un verdadero mentor y del concepto de las universidades y las entidades como mentoras.

“...pero si yo no hubiese tenido esa dicha de que mi papá me ayudara, la verdad es que no hubiese sabido ni por dónde empezar. Te lo digo honestamente...tengo que admitir que es un área que al día de hoy, si tuviéramos que hacer una expansión adicional...pues tendría muy poco conocimiento. Te piden tantas cosas. Hay unas ayudas privadas, pero está lo del gobierno. La verdad es que no sé nada [y necesitaría] alguien que estuviera ahí como de la manita mía llevándome en eso...”

“...y lo importante de un mentor es que él no me juzga...y simplemente dar ese apoyo, dar su perspectiva... y de verdad que ha sido bien importante. Y a veces se me olvida verlo como un mentor, pues es mi papá. Pero si uno logra esa conexión con alguien que

te vea así como casi como un hijo. Yo diría que tiene que haber esa confianza para que un mentor de verdad tú te atrevas a decirle cualquier estupidez.... Pero yo diría que un mentor así, que uno de verdad pueda desarrollar una relación de mucha, mucha confianza de contarle pues hasta esas estupideces viejas yo diría, así es de importante...”

“...una de las personas que me ayudó mucho fue Dones de la Universidad del Turabo. Ella me dirigió a El Nuevo Día. Participé y fui finalista de la competencia. Siempre he tenido las universidades de mentores. Ahora le hice un acercamiento a la UNE porque tenemos un programa de una idea que queremos trabajar y me dijo que sí. He encontrado mucho apoyo en las universidades *versus* las oficinas que dicen que van a ayudar a montar un negocio con excepción de Banco de Desarrollo que siempre me ha ayudado mucho...”

Con las empresarias que tienen mucha educación, vuelve a surgir el tema del rol de la universidad en el desarrollo del empresarismo. Sin embargo, estas entrevistadas describen con cierto nivel de detalle el arquetipo de la universidad al servicio del empresarismo. Las entrevistadas hacen énfasis en la universidad que inspira, promueve el esfuerzo intenso y la investigación como ejercicio de creación.

“[sobre la educación en una universidad en EEUU]...realmente lo que yo aprecio en mi educación es más, ese... fue una educación bien intensa donde me enseñaron de verdad no hay imposibles, me enseñaron aceptar retos, a buscar soluciones a problemas, hacer las cosas un poquito diferentes. Y yo creo que yo demuestro eso día a día aquí [en el negocio]...trabajo incansablemente... Y dice...¿qué tiene que ver la educación con eso?- Pues particularmente en la universidad que yo estuve, estudiábamos incansablemente día y noche, y no nos dábamos por vencidos. Todo reto nuevo...lo aceptábamos, y... siempre distinguimos por algo: por hacerlo distinto...”

“...mi negocio empezó a los 35 o a los 36. Tuve la buena suerte de que en un momento dado gané en la feria de la Universidad del Turabo. El premio fue una computadora y con la misma comencé mi negocio...”

“...mi preparación [universitaria] en lo absoluto, para nada, porque mi bachillerato es en Justicia Criminal, nada que ver con lo que estoy haciendo actualmente. Veinte años en la industria fueron los que me dieron la base para montar mi negocio que fue dentro de la misma industria [de alimentos]...por otro lado estudié en Mayagüez. Entré por Ciencias Sociales. Mucho de los cursos que tomé son los que me están ayudando ahora. En el caso de los estudiantes de ciencias sociales, todas estas clases de redacción, composición, bibliotecología, me ayudaron a desarrollar información para hacer *research*...eso sí lo utilizo hoy en día en mi [negocio]. Una de las cosas que hago mucho es escribir. Yo escribo, yo blogueo. Yo mantengo al cliente informado. Fui una de las primeras personas que escribe sobre adiestramiento de responsabilidad, de servicio...”

Finalmente, se repite el tema de los adiestramientos superfluos.

“...muchos de los talleres que voy son muy generales. Un plan de negocio es ABC, un plan de mercadeo es ABC. No está el factor del ser humano dentro de esa metodología. Necesito que sean talleres o seminarios más dirigidos a la visión que tengo del negocio...”

### **Poca educación, mucha experiencia en el negocio.**

Estas mujeres, a pesar de que reconoce la importancia de la educación, tiende a poner más énfasis en la adquisición del conocimiento a través de la experiencia.

“...estudié hasta tercer año. Cuando salí para cuarto año, estudié parte de cuarto en álgebra, historia de Puerto Rico, historia general, inglés. Cogí un curso de inglés conversacional...[la educación me ha ayudado]... 100 % y además mi situación económica. La forma en que me he criado’... Si no fuera así, no pudiera desarrollar. Porque yo sumo de mente... nunca está de más que uno aprenda...”

“...Es que tengo la experiencia y cursos no necesito como tal...”

“...mi situación me ha ayudado a crecer y con todo los 78 años que ya cumplí, sigo creciendo. Porque cada vez uno coge de lo moderno y usa lo anterior. De eso sé yo... me siento completamente preparada para cualquier cosa. Porque estoy bregando con negocios desde que tenía 8 años...”

En segundo lugar, surge el tema de profundizar en temas específicos del negocio.

“Me gustaría aprender a hacer platos [alimentos] diferentes a los que hacemos aquí...los cursos de administrador me llaman la atención pero lo que pasa es que toman tiempo... siempre y cuando no me afecte en el negocio, porque yo soy todo, la que cocina, la que administra...”

### **Poca educación, poca experiencia en el negocio.**

Este grupo reconoce el valor del proceso educativo, pero también mira la experiencia como la vía importante para obtener conocimientos.

“...Bueno eso nunca está de más, eso nunca está de más aprender un poquito más porque todos los días hay cosas nuevas que uno aprende, que no sabe y pues en talleres y cosas así, adiestramientos, uno aprende...”

“...lo mismo que noveno que con tercero que con cuarto o con... ¿sabes? Si uno tiene la capacidad para proyectar y crear un negocio, lo puede hacer, no necesita del cuarto año...”

Los temas para adiestramiento mencionados por estas entrevistadas en este grupo incluyen temas sobre el inicio y desarrollo del negocio.

“...cómo desarrollarlo [para hacer crecer el negocio]...cómo hacer propuestas...”

“...algo que me ayude a tener una estrategia más estructurada, el plan de negocio, hacer mejor las compras, para ahorrar dinero, los suplidores y también tengo duda sobre cómo llevar bien el inventario...”

“...saber sobre los permisos y las cosas que se necesitan, porque son tantas, que hoy en día, las cosas de Hacienda, me gustaría saber un poco más, y cómo llevar este negocio al máximo de su potencial...”

“...la logística de una tienda. Yo quiero saber dónde poner las cosas, cómo ponerlas...conducta del consumidor en una tienda en *retailers*. No para marcas, no para productos, sino, para tiendas, *retailing*, lo que es *shopping*...”

Asimismo, fueron mencionados temas particulares al tipo de negocio.

“...si hay que hacer un jardín; cómo hacerlo, qué matas son las que van, tú sabes cómo se llama esta y cómo se llama la otra y a mí me gustaría cogerlo como me gustan mucho las plantas para saber cómo cuidarlas mejor porque hay, cómo se llama; lo que hace la gente con un tubo, lo ponen y entonces las siembran chiquititas, cómo darle mantenimiento para que sigan creciendo y eso me gustaría...”

“...clases de costura...”

“...*Fashion Merchandising*...”

“...más cursos de costura para hacer carteras y diferentes cosas...”

De igual modo, mencionaron la importancia de los mentores.

“...me encaminó a buscar a otras clientas, me ayudó a refinar mis técnicas, me ayudó a comprar mi inventario más elaborado, de mejor calidad...”

Este grupo incluye estudiantes universitarias que tienen su negocio propio mientras estudian. Dichas entrevistadas indicaron su visión sobre la universidad.

“...muchas herramientas, mercadeo, conducta al consumidor. De esas herramientas, me han ayudado mucho a entender qué puedo hacer y qué no puedo hacer, qué colores utilizar, cuándo poner ventas. Esas cosas me han ayudado mucho, mucho, a lo que es el negocio ahora. Cómo hacer la venta, cómo entender al consumidor, quién está comprando, crear una base de datos...”

“...me ha ayudado bastante por las clases de mercadeo que he tomado para promocionar el producto...”

“...pienso que te están preparando para trabajar en una compañía, como empleado, no como tu propio jefe, tu propio dueño y todo eso. Sí te enseñan técnica, pero siento que deben dar más clases como el programa de empresarismo...”

## Conclusiones

Del análisis de la información recopilada en este estudio se concluye:

1. La mayoría de las empresarias encuestadas posee una educación de nivel superior, lo que incluye desde el grado asociado en adelante.
2. El 70% de las empresarias encuestadas participan en experiencias educativas extracurriculares variadas, las cuales enriquecen su desarrollo hacia el emprendimiento en sus negocios.
3. La fuente primaria para las empresarias encuestadas es la Internet, seguida de agencias públicas en Puerto Rico y Estados Unidos, expertos o consultores y de libros, revistas y periódicos.
4. El 90% de las mujeres encuestadas tuvo un empleo previo al inicio del negocio.
5. El 68% de las empresarias encuestadas indicaron que existe una persona que ellas consideran mentor en el proceso de crear y liderar un negocio.
6. Las empresarias más educadas y con más experiencia de las encuestadas prefieren temas relacionados a la planificación estratégica y a la administración del negocio, mientras que las de mucha educación y poca experiencia en el negocio, prefieren conocer más de temas de mercadeo y de planificación.
7. El tema de las ventas resultó ser importante para la mayoría de las mujeres encuestadas, independientemente de la estrata a la que pertenecen.
8. Un 46% de las empresarias encuestadas prefieren cursos o talleres de un día y un 45% lo prefieren en días de la semana, particularmente en las noches.

9. Las empresarias de mucha educación y mucha experiencia consideran la educación continua como una condición imprescindible para el ejercicio responsable del empresarismo y para lograr el crecimiento del negocio.
10. La mayoría de las experiencias educativas profesionales y educativas extracurriculares son ofrecidas por instituciones privadas. Se distinguen mucho la Universidad del Sagrado Corazón y la Universidad del Turabo. La Universidad pública, dígase Universidad de Puerto Rico, se ha quedado rezagada en el ofrecimiento de un programa de empresarismo práctico y pertinente.

### **Recomendaciones**

De acuerdo a los resultados de este estudio, presentamos las siguientes recomendaciones:

1. La empresaria debe capacitarse en destrezas técnicas, gerenciales y de empresarismo, las cuales deben enseñarse en forma integrada.
2. Es necesario exponer a los adolescentes y mujeres a experiencias educativas extracurriculares, ya que fomentan el empresarismo.
3. La política pública y las prácticas dentro de los centros educativos deben estar dirigidas hacia la creación de portales en la WEB de fácil manejo, accesibles y gratuitos que contengan fuente de información variada y validadas para el uso de la población en el desarrollo de negocios.
4. Las universidades, particularmente la del Gobierno, deben recuperar el rol protagónico en servir como centros de información y ayuda para el desarrollo del sector empresarial, en particular la mujer.
5. Los adiestramientos a las mujeres empresarias deben ser planificados en diferentes niveles, de modo que se provea para atender las necesidades de las empresarias en cada

uno de los ciclos de vida de la empresa. Se recomienda diseñar adiestramientos en tres niveles:

- a. **Nivel introductorio (0 a 1 año de operaciones)**<sup>3</sup> – Talleres y seminarios para empresarias que están en el inicio del desarrollo de su negocio en el primer año.

El currículo debe incluir:

<i>Tema</i>
Análisis de idea de negocio
Estudio de la viabilidad conceptual, financiera, operacional y económica
Estudio del medioambiente
Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas
Planificación estratégica
Plan de mercadeo y ventas
Reclutamiento y selección de recursos humanos
Estructura legal leyes laborales
Sistemas de contabilidad (enfoque práctico)
Permisología
Desarrollo de un plan de negocio

- b. **Nivel intermedio (año 2 al 5 de establecido el negocio)**<sup>4</sup> – Talleres y seminarios para empresarias que ya hayan establecido su negocio y deseen diversificar sus servicios y su clientela. El currículo debe incluir:

<i>Tema</i>
Proyecciones a corto, largo y mediano plazo
Estrategias competitivas de mercadeo y de promoción
Uso de las redes sociales para promoción del producto o servicio
Motivación de empleados
Control de recursos (inventario, gastos, efectivo, tiempo)
Establecimiento de procedimientos administrativos
Planificación estratégica
Diversificación del producto o servicio
Promoción y publicidad
Estrategias de ventas
Medios y estrategias para la distribución del producto o servicio

<sup>3</sup> Nivel recomendado para empresarias con poca educación y poca experiencia y mucha educación y poca experiencia.

<sup>4</sup> Nivel recomendado para empresarias con mucha educación y poca experiencia.

- c. **Nivel avanzado (6 años o más de establecido el negocio)**<sup>5</sup> – Talleres y seminarios para empresarias que deseen diversificar sus servicios y entrar en áreas de exportación

<i>Tema</i>
Estrategias para manejo de la competencia
Logística para la distribución del producto o servicio
Importación y exportación
Desarrollo de franquicias
Técnicas para diversificar el producto o servicio
Planificación a largo plazo
Crecimiento sostenido
Impacto de los ciclos económicos en el negocio
Transferencia del negocio para la continuidad del producto y del servicio (Plan de sucesión)

6. Las instituciones educativas del país, así como las agencias del gobierno tienen una agenda que cumplir si aspiran a fomentar el desarrollo del empresarismo en la mujer de Puerto Rico. Los datos revelados en este estudio demuestran la necesidad de capacitación en buenas prácticas administrativas, logística para importar o exportar productos, estructura legal del negocio, planificación estratégica, manejo del factor humano y visión completa del negocio.

### **Implicaciones**

El análisis de los resultados de este estudio plantea unas responsabilidades a los programas que ofrecen adiestramiento para el desarrollo del empresarismo en Puerto Rico que deben atenderse si realmente se quiere ofrecer un servicio efectivo y eficiente a las empresarias de pequeños y medianos negocios.

1. Los currículos de adiestramiento en empresarismo deben ser flexibles, prácticos y pertinentes, de modo que puedan atender la diversidad de intereses y experiencias de las

<sup>5</sup> Nivel recomendado para empresarias con mucha educación y mucha experiencia.

empresarias. Es importante considerar la experiencia de la empresaria como elemento fundamental para flexibilizar obtención de certificaciones o grados académicos, según sea el caso.

2. Deben establecerse alianzas entre empresarias con experiencia y empresarias sin experiencia para complementar la experiencia y la educación en beneficio de la empresaria en formación y desarrollo.
3. Las universidades, los centros públicos y privados de apoyo a la empresaria deben proveer continuamente servicios de mentoría a las empresarias que interesan iniciar, desarrollar y diversificar su empresa.

## Referencias

- Bledsoe, M. & Oatsvall, R. (2010). Entrepreneurship- Women's Business. *International Business & Economics Research Journal*, 9(13), p. 47-55.
- Brindley, C. (2007). Breaking down the risk barriers. En N. Carter, C. Henry, B. Cinnéide & K. Johnston (Eds.). *Female entrepreneurship: Implications for education, training and policy*. (pp. 137-150). London and New York: Routledge.
- Carmona, J. (2007). Banco Popular and Women's Business Institute launch program. *Caribbean Business*, November 15, p.52.
- Carter, S. & Marlow, S. (2007). Female entrepreneurship: Theoretical perspectives and empirical evidence. En N. Carter, C. Henry, B. Cinnéide & K. Johnston (Eds.). *Female entrepreneurship: Implications for education, training and policy*. (pp. 11-36). London and New York: Routledge.
- Catalyst (1998). Women entrepreneurs: Why companies lose female talent and what they can do about it. Recuperado de <http://catalyst.org/publication/76/women-entrepreneurs-why-companies-lose-female-talent-and-what-they-can-do-about-it>.
- Catalyst (2011). Key facts about women-owned business. Recuperado de <http://www.womensbusinessresearchcenter.org/research/keyfacts/>
- Center for Women's Business Research (2009). The economic impact of women-owned businesses in the United States. Recuperado de <http://www.womensbusinessresearchcenter.org/research/economicimpactstud/>.
- Center for Women's Business Research (2011). The economic impact of women-owned businesses in the United States. Recuperado de <http://www.womensbusinessresearchcenter.org/research/economicimpactstud/>.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational Research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. (2<sup>nda</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill-Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design*. (2<sup>nda</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DeCarlo, J. F. & Lyons, P. R. (1981). Curriculum determinants for entrepreneurship training. En Sexton, D. & Van Auken P. (Eds.) *Entrepreneurship Education: Proceedings of the 1981 conference on entrepreneurship education at Baylor University*. Hankamer: Texas.

- Díaz García, M. C. & Jiménez Moreno, J. J. (2009). Recursos y resultados de las pequeñas empresas: Nuevas perspectivas del efecto género. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, 151-176.
- Engels, F. (2000) *El origen de la familia la propiedad privada y el estado*. Ed. Géminis
- Gay, L. R., Mills, G. & Airasian, P. (2009). [Educational research: Competencies for analysis and applications](#) (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill/Pearson
- Harwood, T. (1981). Entrepreneurial training in the liberal arts college. En Sexton, D. & Van Auken P. (Eds.) *Entrepreneurship Education: Proceedings of the 1981 conference on entrepreneurship education at Baylor University*. Hankamer: Texas.
- Hazlett, S. A., Henderson, J., Hill, F. & Leitch, C. (2007). Attitudes toward entrepreneurship among female and male undergraduates: A preliminary study. En N. Carter, C. Henry, B. Cinnéide & K. Johnston (Eds.). *Female entrepreneurship: Implications for education, training and policy*. (pp. 69-87). London and New York: Routledge.
- Ljunggren, E. & Alsos, G. A. (2007). Media expressions of entrepreneurs: Presentations and discourses of male and female entrepreneurs in Norway. En N. Carter, C. Henry, B. Cinnéide & K. Johnston (Eds.). *Female entrepreneurship: Implications for education, training and policy*. (pp. 88-109). London and New York: Routledge.
- Lucca Irizarry & Berríos Rivera (2003). *Investigación cualitativa en Educación y Ciencias Sociales*. (1<sup>era</sup> ed.). San Juan, PR: Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.
- Maxon, R. C. & Stone, K. E. (1977). A strategy for developing effective management training. *Journal of Small Business Management*, 15(3), 9-14.
- McGowan, P. & Hampton, A. (2007). An exploration of networking practices of female entrepreneurs. En N. Carter, C. Henry, B. Cinnéide & K. Johnston (Eds.). *Female entrepreneurship: Implications for education, training and policy*. (pp. 110-134). London and New York: Routledge.
- Meléndez, G. (2011). *Historias de vida de mujeres líderes del sistema de educación superior de Puerto Rico*. Disertación publicada en UMI. Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.
- Saloner, G., Shepard, A. & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Santiago Castro, M. & Pisani, M. (2010). *Characteristics and determinants of female entrepreneurs in Puerto Rico*. Manuscrito sin publicar, Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Vesper, K. H. (1985). *Entrepreneurship education*. Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College.

- Watson, J. & Newby, R. (2007). Gender differences in the goals of owner-operated SME's. En N. Carter, C. Henry, B. Cinnéide & K. Johnston (Eds.). *Female entrepreneurship: Implications for education, training and policy*. (pp. 37-68). London and New York: Routledge.
- Weber, W. (1981). Developing a relevant university entrepreneurship curriculum. . En Sexton, D. & Van Auken P. (Eds.) *Entrepreneurship Education: Proceedings of the 1981 conference on entrepreneurship education at Baylor University*. Hankamer: Texas.
- Webster, F. A. (1977). A model for new venture initiation: A discourse on rapacity and the independent entrepreneur. *Academy of Management Review*, 1(1), 26-37.

WORKING PAPER

## Apéndices

### Apéndice I

#### Cuestionario para las participantes.

*CUESTIONARIO- Encuesta sobre la percepción de la mujer empresaria de Puerto Rico sobre sus necesidades educativas*

#### Propósito de la encuesta:

El propósito de esta investigación es describir las percepciones de las mujeres empresarias sobre sus necesidades educativas

#### Instrucciones Generales:

Conteste las siguientes preguntas utilizando las escalas provistas. En las preguntas abiertas siéntase en la libertad de abundar.

#### I. Datos socio- demográficos, educación y experiencia

1. Su edad \_\_\_\_\_.

2. Ciudad y país de nacimiento \_\_\_\_\_.

3. Indique con una marca de cotejo el grado académico más alto que posee:

- \_\_\_\_\_ (1)Elemental -K- grado 6  
 \_\_\_\_\_ (2)Intermedia -grado 7- grado 9  
 \_\_\_\_\_ (3)Superior -grado 10- grado 12  
 \_\_\_\_\_ (4)Universitario -Grado Asociado en \_\_\_\_\_.  
 \_\_\_\_\_ (5)Universitario –Bachiller en \_\_\_\_\_.  
 \_\_\_\_\_ (6)Universitario –Maestría en \_\_\_\_\_.  
 \_\_\_\_\_ (7)Universitario –Doctorado \_\_\_\_\_.  
 \_\_\_\_\_ (8) Otro (indique cuál \_\_\_\_\_)

4. Mencione las experiencias educativas extracurriculares (clubes, deportes, asociaciones) que usted considera la formaron en el camino hacia la creación de un negocio propio:

---



---

5. ¿Ha tomado algún curso de educación continua desde que inició su negocio?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_. Si contestó no pase a la pregunta #7

6. ¿Cuál o cuáles cursos?

---

---

7. ¿Alguna vez buscó información por su cuenta para resolver un problema de su negocio?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_. Si contestó no pase a la pregunta #9

8. ¿En qué fuente de información? \_\_\_\_\_.

9. ¿Entiende usted que la educación recibida le capacitó para crear y liderar un negocio propio?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_.

10. ¿Tuvo un empleo previo a iniciar su negocio?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_. Si contesto no, pase a la pregunta #12.

11. ¿Entiende usted que las experiencias en su trabajo le capacitaron para crear y liderar un negocio propio?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_.

12. ¿Entiende usted que las experiencias en su trabajo le motivaron (positivo o negativo) para crear y liderar un negocio propio?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_. Si contestó no, pase a la pregunta 14.

13. Explique cuáles fueron las experiencias en su trabajo que le motivaron a crear y liderar un negocio propio.

---

---

14. ¿Existe alguna persona que usted considere un mentor en su decisión de crear y liderar su negocio propio? Sí\_\_\_\_ No \_\_\_\_

## II. Datos sobre su negocio

15. Año de inicio de operaciones: \_\_\_\_\_.

16. Describa brevemente el producto o servicio que ofrece  
\_\_\_\_\_.

17. Ventas brutas anuales del negocio a la fecha de hoy: seleccione la escala que aplique

- \_\_\_\_\_ Hasta \$100,000  
 \_\_\_\_\_ \$100,001-\$250,000  
 \_\_\_\_\_ \$250,001-\$500,000  
 \_\_\_\_\_ \$500,001-\$1,000,000  
 \_\_\_\_\_ \$1,000,001 o más

## III. Preguntas relacionadas con su percepción de necesidades para formación educativa empresarial

En la lista de temas de estudio que siguen indique con una marca de cotejo (según la escala del 0-5) su nivel de interés en el mismo. En la sección otros, escriba algún tema que usted entiende es relevante para el desarrollo de su negocio.

1. Nada interesada      2. Poco interesada      3. Medianamente interesada      4. Bastante interesada      5. Extremadamente interesada

Tema	1	2	3	4	5
18. Factores que causan el éxito o fracaso de los pequeños negocios					
19. Destrezas, capital y tiempo que se requiere para operar un pequeño negocio					
20. Cómo fijar e implantar metas.					
21. Identificación y análisis de posibles líneas de negocio nuevas					
22. Las cuatro funciones del gerente: planificar, organizar, controlar, liderar.					
23. Principios de administración de recursos humanos					
24. Motivación de empleados					
25. Relaciones laborales					

26. Principios de negociación con sindicatos y uniones					
27. Determinación de compensación y beneficios					
28. Trabajo en equipo					
29. Planificación estratégica					
30. Formulación de políticas y procedimientos					
31. Evaluación de negocios existentes para la posible compra (adquisiciones)					
32. Factores que provocan la venta de un negocio existente					
33. Desarrollo de productos- mejorar los existentes y crear nuevos					
34. Principios de mercadeo para pequeños negocios					
35. Promoción y publicidad					
36. Técnicas de venta personal					
37. Técnicas de promoción de ventas					
38. Desarrollo de planes de mercadeo					
39. Distribución del producto, logística					
40. Principios de compras para pequeños negocios					
41. Cómo seleccionar un local adecuado para su negocio					
42. Planificación del espacio en un local					
43. Decisiones de arredramiento vs. compra para pequeños negocios					
44. Planificación a largo plazo: proyecciones					
45. Presupuesto de gastos					
46. Determinación de necesidades de capital en el corto y largo plazo					
47. Preparación de solicitudes de préstamo					
48. Cómo obtener fuentes de financiamiento					
49. Administración de efectivo: el día a día de mi negocio					
50. Sistemas de contabilidad: teneduría de libros					
51. Técnicas matemáticas para la toma de decisiones de negocio					

52. Cómo calcular punto de empate					
53. Análisis de razones financieras					
54. Cálculo e interpretación del rendimiento sobre la inversión					
55. Control de gastos del negocio					
56. Control de inventario					
57. Uso de computadoras para manejo de información financiera					
58. Sistemas de cobro de cuentas					
59. Buen uso del crédito					
60. Técnicas de administración de sistemas de oficina: manejo de documentos					
61. Requisitos legales para la operación de un negocio: permisología					
62. Requisitos de Hacienda para la operación de un negocio					
63. Organización legal del negocio					
64. Solicitud de licencias/ patentes/ derechos de autor, etc.					
65. Leyes y estatutos locales y EE.UU.					
66. Emisión de acciones para levantar capital: irse a público					
67. Ventajas y desventajas de las franquicias					
68. Riesgos asegurable y no asegurable de los pequeños negocios					
69. Prevención y manejo de robos en los negocios					
70. Competencias de información: búsqueda de fuentes de información sobre pequeños negocios					
71. Uso de servicios profesionales para adelantar metas del negocio: contable, abogado, banquero, etc.					
72. Ayuda de entidades de gobierno y sin fines de lucro para pequeños negocios					
73. Técnicas de importación/ exportación					
74. Responsabilidad social y ética en los negocios					
75. Manejo del tiempo					
76. Principios de negociación					

77. La economía y mi negocio: efecto de los ciclos económicos					
78. Otros temas de su interés: (Indique cuáles)  a.  b.  c.  d.  e.  f.					

79. Seleccione la estructura que usted entiende debe usarse para ofrecer estos temas:

- Cursos de un semestre  
 Cursos de un trimestre  
 Cursos de un fin de semana  
 Cursos de un día  
 Otro \_\_\_\_\_

80. Horario sugerido para ofrecer estos cursos (indique día y horas):

Días \_\_\_\_\_

Horas \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS!**

Fecha recibido \_\_\_\_\_

## Apéndice II

### Protocolo de Preguntas para las Entrevistas

1. Cuénteme la historia de cómo se fundó su negocio y su motivación para hacerlo
2. ¿Cuántos años tiene de fundado?
3. ¿Cómo evolucionó o cómo visualiza su evolución futura?
4. ¿Qué recursos (educativos, financieros, mentores y otros) usted entiende son necesarios para crear y mantener un negocio?
5. ¿Cómo logró obtener tales recursos?
6. ¿Cómo entiende usted que su preparación educativa le capacitó para la creación y el desarrollo de un negocio?
7. ¿Qué cursos, adiestramientos o programas educativos percibe usted que necesita para desarrollar aún más su negocio?

### Apéndice III

**Tabla 4.1. Distribución de frecuencia, edades de las mujeres empresarias encuestadas**

Edad	Frecuencia
-20	1
20-25	3
26-30	6
31-35	9
36-40	17
41-45	15
46-50	20
51-55	11
56-60	10
61+	8
No contestó	1
<b>Total</b>	<b>101</b>

*Promedio: 46.21*

*Desviación estándar: 14.69285*

## Apéndice IV

Tabla 4.2. Ciudad y país de nacimiento de las mujeres empresarias encuestadas

Zona	Frecuencia	Total	Porcentaje
<b>Área Metro</b>		<b>44</b>	<b>44%</b>
San Juan	33		
Río Piedras	5		
Bayamón	4		
Carolina	1		
Cataño	1		
<b>Área Este</b>		<b>2</b>	<b>2%</b>
Humacao	2		
<b>Área Oeste</b>		<b>15</b>	<b>15%</b>
Aguadilla	3		
Mayagüez	8		
Añasco	1		
Sabana Grande	1		
San Germán	1		
San Sebastián	1		
<b>Área Sur</b>		<b>8</b>	<b>8%</b>
Guayama	1		
Yauco	1		
Ponce	6		
<b>Área Norte</b>		<b>6</b>	<b>6%</b>
Arecibo	3		
Hatillo	2		
Manatí	1		
<b>Área Centro</b>		<b>7</b>	<b>7%</b>
Aguas Buenas	1		
Lares	1		
Aibonito	1		
Caguas	2		
Cayey	1		
Utua	1		
<b>Otros</b>		<b>15</b>	<b>15%</b>
California, EEUU	1		
New York, EEUU	4		
Rep. Dominicana	5		
New Jersey, EEUU	2		
México	1		
Perú	1		
Cuba	1		
<b>No contestaron</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3%</b>
<b>Totales</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

## Apéndice V

**Tabla 4.3. Educación de las mujeres empresarias encuestadas**

<b>Nivel educativo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Intermedia</b>	2	2%
<b>Superior</b>	7	7%
<b>Grado Asociado</b>	9	9%
<b>Bachiller</b>	42	42%
<b>Maestría</b>	31	31%
<b>Doctorado</b>	4	4%
<b>Otro- Nivel superior</b>	6	6%
<b>Totales</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

## Apéndice VI

**Tabla 4.5. Lista de cursos de educación continuada tomadas por las empresarias**

Seminarios y academias de Six Sigma y liderazgo
Marketing y contabilidad
Cursos de mediación de conflicto
Arquitectura/ diseño de eventos
Idiomas
Agronegocios, leyes laborales, análisis de estados financieros
Real estate, pequeños negocios, adiestramientos de administración, charlas motivacionales
Productos/ servicios, recursos humanos y administración (finanzas, mercadeo, ventas, etc.)
Recursos humanos, sistemas de contabilidad, mercadeo, redes sociales, plan de negocio
Seminarios de empresarismo en el Turabo y Universidad del Sagrado Corazón
Administración, plan de trabajo, estrategias sustentables, capitalización
Repostería y decoración de bizcochos
Certificación de Coaching
Obligatorio 12 créditos anuales en salud, ventas equipos nuevos, etc.
Inocuidad de alimentos, nutrición especializada en aves, cursos básicos para negocios a través del colegio de ciencias agrícolas, anejo de riego financiero en la agricultura, aspectos legales del negocio, seguridad en la finca, registros de producción e insumos, mercadeo agrícola, finanza agrícola, curso integrado para agricultores/mercadeo estratégico, contabilidad y comercio internacional, programa de capacitación agro empresarial del departamento de agricultura, curso de avicultura y currícula Escuela Vocacional Soller Camuy, curso buenas prácticas agrícolas en Escuela Soller, programa de adiestramiento de administración de fincas departamento de agricultura federal USDA, viaje educativo para el desarrollo sustentable Portland Oregon, Certificación en OSHA, Certificación en HACCP, licencia de plaguicidas y otras
Facturación y recursos humanos
Inglés conversacional, contabilidad
Maestría en comunicaciones de la USC
Cocina internacional, postres, <i>bar tender</i> , vinos, manejo alimentos e higiene
Seminarios en temas de ventas
Manualidades, floristería, globos, tarjetería, plan de negocio y otros
Repostería
Associate Quality Auditor, Certified Building Service Executive
Programa de formación empresarial para la mujer Centro para Puerto Rico Fundación Sila M. Calderón
Plan de negocios, planificación estratégica, exportación, conferencias empresariales para la mujer
Curso de belleza
Riva - qualitative toolbox
Curso de diseño de moda
Mercadeo, redes sociales, exportaciones e importaciones, comercio internacional, legal desarrollo empresarial, etc.
Manejo de crisis, paralegal, mercadeo laboral, alimentos manejo, costo, OSHA
Cómo comenzar un negocio, cómo desarrollar un plan de negocios, plan operacional, desarrollo de marcas
Programa de formación empresarial para la mujer Centro para Puerto Rico Fundación Sila M. Calderón
Lic. técnico farmacia (7722)

Clairol, maquillaje, tinte, peluquería, show de belleza
Prácticas de calidad total, gerencia, mercadeo
Cocina internacional-Instituto de Banca, Administración catering-Instituto de Banca
Recursos humanos (Certificación Esc. Avon. recursos humanos) área técnica; Building Service Contractors, Cleaning Management Institute
Clases en la universidad como mercadeo y otros
Fundación Sila M. Calderón – empresarismo
Tecnología
Tendencias de mercadeo en la globalización, gmail (gratis) básico/manejo de efectivo en la red plan de negocio
Manejo programa Peachtree, leyes laborales
Clases de orfebrería con el Prof. Ricardo Tenas en la UPR, Recinto de Río Piedras
Administración de Pequeños Negocios-UPR-RP Desde la idea hasta la llave-Instituto Empresarial para la Mujer, Universidad del Sagrado Corazón
CPR, Preparación de alimentos, pequeños negocios
Muchísimos relacionados con mi profesión, además cursos para mejoramiento personal.
Todos los años 2-3 veces por año en educación continua, microbiología de leche manufactura quesos. Variados cursos. computadoras u otras áreas de interés general.
Agricultura de Adjuntas, Escuela Superior en Lares, floristería, decoración, cerámica
Estadísticas de calidad manejo de empresas y otras.
Exportación, preparación de un plan ventas y mercadeo
Cobros/quick books
Ingeniero licenciado, tasación bienes raíces, corredora bienes raíces, consejero familiar
Cómo manejar las finanzas, varios cursitos de cómo manejar negocio
Adiestramientos: cómo preparar mi plan de negocios
Todos los que puedo por lo menos 2 veces al mes
Sobre planes de negocio, motivación, mercadeo, curso formal sobre repostería internacional en el Instituto de Banca, financiamiento, modelos de negocios, contribuciones, planificación, estrategias de servicio al cliente. la mayoría los he tomado como parte del programa Caguas compete en el municipio de Caguas y con PRSBTDC en Caguas
Curso técnico de artes culinarias, gerencia y administración
Empresarial
Cursos de desarrollo personal, de ventas y mercadeo, de contabilidad y finanzas
Confección de quesos artesanales, cheese making, hard cheeses
Cursos de computadora, cursos para establecer un negocio, varios cursos de costura
Baldrich School of Business
En Las Vegas
Enmarcador
Cursos en comercio y exportación de salud, como establecer un negocio de comida, cómo hacer un plan de negocios, seminarios en la escuela hotelera, cocina internacional
La contabilidad pública me requiere un cierto número de horas de educación continua, aparte de reconocer que siempre hay que estarse educando en todas las áreas.
Cert. en entrenamiento de manejo de peso niños adolescentes y adultos nivel i y ii, Cert. educadora en diabetes y muchos más para renovar licenciada 3 años

## Apéndice VII

**Tabla 4.8 - Experiencias que motivaron a crear su propio negocio**

Fungía como gerente general corriendo todos los aspectos del negocio
Desarrollé el liderato y la fe en mi misma que me permitieron tomar la decisión
Oportunidades de necesidades en la industria que nadie estaba cubriendo, muchos viajes de negocios que me capacitaron para tomar decisiones de riesgo y el poder ver que se hacia fuera de PR
El creer que cada cual puede desarrollar su negocio
Organizar todos los eventos a nivel nacional y trabajar con los medios de comunicación directamente
Estar sujeto al horario y reglas de otros
Nunca me gusto tener jefes, sobre todo si son incompetentes
Siendo administradora identifiqué la necesidad de aplicar mis conocimientos y experiencia ayudando a otras personas
Después de 23 años sirviendo a otro, me decidí y así lo logre, ahora tengo trabajos para mi
Un jefe con poca experiencia
Compromiso y responsabilidad por resultados
Administración de sistemas de información, todo lo relacionado a procesos administrativos desde la planificación, organización, coordinación y procesos de evaluación
Trabajé para una agencia de publicidad
Capacidad de estructura, organización, visión y misión
Trabajé por muchos años en la compañía de comercio y exportación y ayude a muchas personas a desarrollar sus negocios y a expandirlos internacionalmente. Vi la necesidad y las oportunidades que existen dentro y fuera de Puerto Rico y decidí acogerme a jubilación temprana y ofrecer mis servicios de consultoría en comercio exterior y asistir a las empresas a expandirse local e internacionalmente
Personales
17 años en Walmart y diversos puestos en operaciones, como compradora, en viajes de negocios de alto nivel, exposición a seminarios
Trasfondo de familiares optómetras en negocios
Horario flexible para criar hijos
En Pfizer por 10 años aproximadamente en el puesto gerencial de mercadeo para puerto rico y el caribe. Adquirir conocimientos para el buen manejo y desempeño del negocio.
Puestos en tienda por departamento bajo el mando de extranjeros. Supervisora de recursos humanos, a cargo de 500 empleados.
El hecho de ser un campo del trabajo tradicionalmente liderado por hombres
Modista y diseñadora según gustos de clientes. Trabajo en negocio familiar de cafetería. Costurera de trajes vaqueros y cerrando abrigos.
Mi madre es modelo de liderazgo en la industria de la aguja y empresarismo
Trabajo part time en el BDE y no se motivaba a nada. Empresarismo es una vocación.
Oportunidad en crecer con negocio propio
Asistente de farmacia, coordinadora de educación y comité de utilidades (ayudó en relaciones personales)
Jefe que delegaba tareas en su ausencia y búsqueda de información para ampliar conocimientos profesionales.
4 años de estar a cargo de dirigir clínica de salud mental
Horario, necesidad de ofrecer servicios
Estrés, ansiedad por no tener control de las situaciones a mi alrededor
En una empresa, a cargo de todas las operaciones y los dueños solo hacían órdenes y ponían capital.
No limitarse a una escala salarial. Administrar el tiempo. Desarrollo en diferentes áreas geográficas.
No trabajar para otro y dedicación a lo que le apasiona.
Experiencias en ventas, administración de oficina recursos humanos, manejo de conflictos, estrés, entre otros
Experiencia

Experiencia en ventas y servicio al cliente
Trabajo por cuenta propia diseñando y confeccionando vestuarios de alta costura y para teatros, cine y tv. Perdiendo el miedo mientras tomaba talleres y negociaba.
Trabajo en departamento de ventas aportó herramientas para operar un negocio de ventas
Deseo de superación y ser líder
20 años en la industria de alimentos y bebidas y muy pocos adiestramientos para crecer y desarrollarse en la industria
No estar conforme con part-time
Desde los 16 años, trabajando en farmacia
Conocer que las ideas o la forma de trabajar producían o eran de beneficio para la empresa
Proyectar las necesidades básicas en vida diaria y obtener otras entradas de dinero
Creatividad continua en mis estudios oportunidad de crecimiento
Experiencia en trabajar en empresa que se fue a la quiebra y no ser parte de la solución. Considerar que la organización es vital en los negocios.
Interés en ser propia jefa
Apreciación del cliente, aprendizaje autodidacta, un jefe norteamericano
Debido a la falta de oportunidades y condiciones de empleo en área oeste, la alternativa de autoempleo fue la mejor.
Trabajo en equipo, tecnología, recursos humanos, aspectos financieros, adm. de proyectos, manejo de tiempo
Tareas administrativas
Aprender y conocer más de la industria
Experiencia laboral en Valija Gitana aportó al desarrollo de estrategias de ventas y servicio al cliente
Aprendí a trabajar con diferentes tipos de personas, a establecer y respetar un presupuesto, a organizarme para lograr las metas.
El trabajo con los niños es importante brindar amor a los niños.
Aprendí a trabajar y encuadernar libros y a vender en el <i>school supplies</i> y a trabajar con clientes.
Mejorar lo aprendido y poder ejecutar mis propias ideas e innovar dentro de la misma área.
Debido a que las empresas eran inestables me interesaba a ser empresaria.
Las logísticas de control de inventario y mercadeo
La flexibilidad de tiempo, ser mi propio jefe, interactuar directamente con el público.
El ser secretaria me brindó la oportunidad de tener el conocimiento y competencias de mis jefes y supervisores y con sabiduría divina aspirar a estar "al otro lado del escritorio".
Tiempo
Experiencia adquirida en cobros, nomina, recursos humanos y manejo de empleados me dio la confianza para adm. mi propio negocio.
Tener la libertad de crear y moldear el negocio a mi juicio.
La estructura, la disciplina, tareas administrativas, la motivación principal fue tener flexibilidad de tiempo para armonizar mis roles de madre y profesional trabajadora.
La capacidad de dirigir y toma de decisiones, una buena autoestima y el apoyo de esos compañeros que me impulsaron en medio de la desesperación
Fuí gerente de calidad de operaciones y finalmente gerente general de empresas privadas americanas. Recibí todo tipo de educación relacionada a aspectos de recursos humanos, seguridad, trabajo de equipo, proyectos de reestructuración, etc.
Trabajar en grupo
Experiencia en creación e implantación de adiestramientos profesionales y el exceso de trabajo
Trabajo administrativo, asuntos de clientes, mercado de bienes raíces
Experiencias de hostigamiento laboral me causo depresión y luego de un tiempo decidí superarme creando negocio haciendo lo que me gusta y para lo que tengo destrezas: hornear y decorar bizcochos y postres artesanales
La falta de liderazgo, el que el patrón no recuerde que una vez fue empleado, el deseo de contribuir a mi país, el anhelo de poderle dar mejor futuro a mis hijos y sacarlos de la pobreza, el realizarme como toda una profesional y poder crear la educación según muchos filósofos de la educación donde nos indican que el estudiante es el centro de una escuela y nosotros somos ese facilitador docente que está en todo momento moldeando ese modelo.
Trabajé en un centro de cuidado desde los 20 años.

Cansada de trabajar para otro
La energía negativa del ambiente de trabajo me motivo a trabajar para mi beneficio por tal razon cree mi negocio propio
Liderazgo/ conocimiento de otras personas y otras realidades
Mientras estaba en la farmacéutica en mi hora de almuerzo me iba a un salón de conferencias a cortar las piezas para luego coserlas en casa y mis compañeros me decían que yo estaba en el lugar equivocado.
Mercadeo, administración
Servicio directo al cliente, ventas, manejo de conflictos, desarrollo de protocolos.
Viajes internacionales, relaciones de negocios con clientes
El depender de otros
Servicio al cliente, flexibilidad en el horario, ingresos que no sean fijos y autoempleo.
El estar haciendo algo que no disfrutaba y realmente no quería, me motivo a salir de allí.
El deseo de aprender, de crecer y liderar a otros me llevaron a crear mi propio negocio, sobre todo la inquietud de una misma medirse hasta donde una puede llegar el deseo del éxito en primera persona, ya que fui muy buena empleada.
Experiencia laboral desde los 15 años, uno de los part-time fue en clínica de reducción de peso

## Apéndice VIII

Tabla 4.9 - Años de inicio de operaciones

Año	Cantidad
1963	1
1978	2
1980	1
1983	1
1984	1
1985	1
1986	1
1988	2
1990	1
1993	1
1996	2
1997	3
1998	1
1999	2
2000	3
2001	3
2002	2
2003	5
2004	5
2005	2
2006	3
2007	5
2008	5
2009	12
2010	14
2011	14
2012	8

## Apéndice IX

**Tabla 14.13 - Orden de preferencia de todos los temas del cuestionario (agregado)**

Puesto	Promedio	Pregunta	Tema
1	4.460784	77	La economía y mi negocio: efecto de los ciclos económicos
2	4.431373	72	Ayuda de entidades de gobierno y sin fines de lucro para pequeños negocios
3	4.411765	33	Desarrollo de productos- mejorar los existentes y crear nuevos
4	4.392157	35	Promoción y publicidad
5	4.362745	39	Distribución del producto, logística
6	4.333333	44	Planificación a largo plazo: proyecciones
7	4.303922	36	Técnicas de venta personal
8	4.27451	37	Técnicas de promoción de ventas
9	4.254902	76	Principios de negociación
10	4.245098	38	Desarrollo de planes de mercadeo
11	4.235294	29	Planificación estratégica
12	4.235294	75	Manejo del tiempo
13	4.22549	74	Responsabilidad social y ética en los negocios
14	4.215686	34	Principios de mercadeo para pequeños negocios
15	4.205882	18	Factores que causan el éxito o fracaso de los pequeños negocios
16	4.205882	55	Control de gastos del negocio
17	4.166667	45	Presupuesto de gastos
18	4.166667	46	Determinación de necesidades de capital en el corto y largo plazo
19	4.117647	73	Técnicas de importación/ exportación
20	4.068627	19	Destrezas, capital y tiempo que se requiere para operar un pequeño negocio
21	4.068627	69	Prevención y manejo de robos en los negocios
22	4.019608	49	Administración de efectivo: el día a día de mi negocio
23	4.009804	70	Competencias de información: búsqueda de fuentes de información sobre pequeños negocios
24	3.980392	40	Principios de compras para pequeños negocios
25	3.960784	28	Trabajo en equipo
26	3.960784	59	Buen uso del crédito
27	3.941176	56	Control de inventario
28	3.892157	22	Las cuatro funciones del gerente: planificar, organizar, controlar, liderar
29	3.882353	20	Cómo fijar e implantar metas
30	3.872549	48	Cómo obtener fuentes de financiamiento
31	3.862745	71	Uso de servicios profesionales para adelantar metas del negocio: contable, abogado, banquero, etc.
32	3.823529	24	Motivación de empleados
33	3.823529	63	Organización legal del negocio
34	3.823529	64	Solicitud de licencias/ patentes/ derechos de autor, etc.
35	3.823529	65	Leyes y estatutos locales y EE.UU.
36	3.813725	51	Técnicas matemáticas para la toma de decisiones de negocio

37	3.803922	25	Relaciones laborales
38	3.803922	62	Requisitos de Hacienda para la operación de un negocio
39	3.794118	21	Identificación y análisis de posibles líneas de negocio nuevas
40	3.784314	54	Cálculo e interpretación del rendimiento sobre la inversión
41	3.77451	61	Requisitos legales para la operación de un negocio: permisos
42	3.754902	57	Uso de computadoras para manejo de información financiera
43	3.745098	42	Planificación del espacio en un local
44	3.745098	68	Riesgos asegurables y no asegurables de los pequeños negocios
45	3.745098	78	La oficina virtual
46	3.735294	50	Sistemas de contabilidad: teneduría de libros
47	3.705882	30	Formulación de políticas y procedimientos
48	3.705882	66	Emisión de acciones para levantar capital: irse a público
49	3.666667	58	Sistemas de cobro de cuentas
50	3.617647	41	Cómo seleccionar un local adecuado para su negocio
51	3.598039	32	Factores que provocan la venta de un negocio existente
52	3.598039	43	Decisiones de arrendamiento vs. compra para pequeños negocios
53	3.568627	79	Adiestramiento de empleados
54	3.558824	53	Análisis de razones financieras
55	3.54902	23	Principios de administración de recursos humanos
56	3.539216	52	Cómo calcular punto de empate
57	3.539216	67	Ventajas y desventajas de las franquicias
58	3.529412	47	Preparación de solicitudes de préstamo
59	3.509804	27	Determinación de compensación y beneficios
60	3.480392	60	Técnicas de administración de sistemas de oficina: manejo de documentos
61	3.313725	31	Evaluación de negocios existentes para la posible compra (adquisiciones)
62	2.656863	26	Principios de negociación con sindicatos y uniones

## Apéndice X

**Tabla 14.19. Otros temas para adiestramiento indicados por las entrevistadas**

Administración de proyectos
Autoestima
Autogestión
Calidad
Cartas de crédito
Coaching empresarial
Coaching general
Cómo alcanzar metas profesionales
Cómo crear una cooperativa de artistas
Cómo evitar los clones en los negocios
Cómo hacer compras
Cómo manejar efectivo
Cómo montar una franquicia o alternativas
Cómo recuperar clientes lastimados
Comunicación
Contabilidad que no sea llenar planilla
Cardiopulmonary Resuscitation (CPR)
Desarrollo de marca ( <i>branding</i> )
Desarrollo del negocio artesanal independiente
Estrategias de presentación efectivas
Estrategias en época difícil
Evaluación de desempeño
Exportación de servicios
Gerencia de proyectos
Globalización
Incentivos disponibles
Incubadoras de negocios
La industria de los negocios de servicios
Liderazgo
Logística de eventos
Logística y transporte (exportación)
Maltrato de niños
Manejo de crisis
Manejo de redes sociales
Monedas extranjeras
Negocios internacionales (importación y exportación)
Oportunidades de negocio
Paso a paso en mi negocio
Pensando <i>out of the box</i>

Plan de mercadeo (redes sociales, páginas web)
Plan de negocio
Planes 401k
Planes de sucesión
Preparación de alimentos
Prevención de incendios
Programas de exportación
Propia identidad
Propuesta de servicio
Redes de empresarias
Relaciones públicas
Rompiendo esquemas mentales
Salario mínimo para pequeños negocios
Vender a través del internet

WORKING PAPER

## Apéndice XI

**Tabla 14.20. Preferencias de duración de los cursos**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Cursos de un semestre	1	3%
Cursos de un trimestre	4	11%
Cursos de un fin de semana	11	31%
Cursos de un día	16	46%
Otros	3	9%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

**Tabla 14.21. Preferencias para la programación de los cursos**

Contestación	Frecuencia	Porcentaje
Sábados	25	29%
Días de semana	39	45%
Sábados y días de semana	23	26%
	<b>87</b>	<b>100%</b>

  

Horario	Frecuencia	Porcentaje	
Sábados	AM	42	29%
	PM	31	21%
Días de semana	AM	21	14%
	PM	52	36%
	<b>146</b>	<b>100%</b>	