

¿Es la franquicia un sistema sexista?

Mujeres



Cuatro empresarias y directivas reflexionan sobre el papel de las mujeres en la franquicia española. Un sistema profundamente ligado a la pyme y al emprendimiento en el que su papel es aún residual.

**Eva Ivars,
directora general de
Alain Afflelou España**

"La mujer gestiona teniendo en cuenta el entorno, porque las empresas son sus personas, y sus circunstancias condicionan. Los hombres son más protocolarios, tienden a imponer sus esquemas por encima del resultado".



**Catalina Hoffmann,
presidenta de
Vitalia Centros de Día**

"En este país el emprendedor no lo tiene fácil, pero si le sumas las cualidades de mujer y juventud: mucho menos".



franquicia

Cuatro voces dispares pero igualmente sinceras han participado en una mesa redonda que identifica un entorno adverso para la realización de las mujeres como empresarias, pero que no elude las limitaciones que ellas mismas se imponen.

**Inmaculada Almeida,
presidenta de
Almeida Viajes**

"A las mujeres que demuestran sin tapujos su ambición empresarial se las tiende a estigmatizar".



**Julieta de Miguel, máster
franquicia España de
Signarama y Plan Events**

"Las mujeres no tienen ni mayor ni menor motivación que los hombres para emprender, sin embargo son conscientes de que ese proyecto debe ser compatible con la familia".



in miedo a los tópicos. Instantes antes de que esta mesa redonda se inicie, las participantes felicitan a Inmaculada Almeida por su reciente maternidad.

Dos empresarias, una máster franquiciada y una alta ejecutiva de multinacional. FRQ ha reunido a cuatro destacadas figuras para reflexionar sobre la mujer en la franquicia, uno de los sistemas empresariales más activos en los inicios de este siglo XXI. Un debate no por tópico superado que pone de relieve un papel sorprendentemente discreto para un modelo empresarial enraizado en la base del emprendimiento.

Un escaso 30% de los más de 1.600 ejecutivos relacionados en la última edición del “Quién es quién en la franquicia española” son mujeres, y de este porcentaje tan sólo el 4,5% son presidentas o directoras generales. Esta es la foto que la revista *Franquicias Hoy* publicaba este verano en un informe en el que se recogía el *staff* directivo de casi 560 centrales de franquicia. La estadística no difiere mucho de la que ofrece el conjunto del tejido empresarial, por ejemplo, sólo el 10% de los miembros de los consejos de administración de las empresas del selectivo Ibex 35 son mujeres, un porcentaje que se ha incrementado en los últimos años con la aplicación de la Ley de Igualdad promovida por el Gobierno de Rodríguez Zapatero.

¿La franquicia es un sistema machista?, ¿por qué un sector tan ligado a la figura del emprendedor ofrece tantas dificultades a la mujer? o ¿es la franquicia un vehículo empresarial óptimo para hacer realidad los proyectos firmados por una mujer? Estos son sólo algunos de los temas de reflexión debatidos en esta mesa redonda con un tono inusualmente intimista pero realista, en unos comentarios cuajados de experiencias vividas, sufridas y celebradas y que las cuatro ponentes exponen con generosidad en un diálogo que se inicia sondeando el impulso emprendedor de las españolas.

Julieta de Miguel. Las mujeres no tienen ni mayor ni menor motivación que los hombres para emprender, sin embargo son conscientes de que ese proyecto debe ser compatible con la familia, un cometido que siempre es encargado a ellas. De ahí que muchas decidan ceder el terreno profesional en favor del hombre.

Inmaculada Almeida. Nadie puede negar que la falta de conciliación familiar que se impone en una mayoría de las empresas obliga a muchas mujeres a asumir el papel más tradicional como cuidadoras de padres, hijos... y eso frena mucho.

Eva Ivars. Lo que hay que tener muy claro es que si quieres emprender y lanzar un negocio no se puede hacer todo a la vez. Cualquier cosa en la que se ponga energía, pasión y dedicación en la vida, y no hablo sólo de la empresa y el trabajo, obliga a centrarse en una serie de parcelas vitales mientras que hay otras que se deben dejar de lado temporalmente o concederlas un papel menos prioritario para hacerlas compatibles.

Catalina Hoffmann. En este país el emprendedor no lo tiene fácil, pero si le sumas las cualidades de mujer y juventud, mucho menos. Tampoco se puede obviar que el problema mayor en muchas ocasiones viene de mano de las propias mujeres, que nos creemos incapaces de hacerlo. Las razones son muy variadas pero nadie



Una mujer que deja huella

Catalina Hoffmann rápidamente empatizó con Inmaculada Almeida, a quien conoció en esta mesa redonda. Juventud, tesón y éxito hacen que estas dos mujeres –por otro lado muy diferentes– compartan unos fuertes vínculos. Pero es que la fundadora de Vitalia Centros de Día tiene una innegable capacidad para no dejar a nadie indiferente.

Esta empresaria de treinta y pocos ha irrumpido como un huracán en los medios de comunicación y escuelas de negocio, que la convocan sin parar para sacar partido a su innata capacidad de comunicación. Una ubicuidad que sumada a su buen hacer empresarial le ha llevado a merecer el Premio Pyme de la Comunidad de Madrid convocado por *Expansión* e Ifema. Y todo ello sin descuidar el crecimiento de su cadena, hoy un referente en España en la atención a la tercera edad con 35 centros firmados, que incluso despierta curiosidad en Harvard.



En busca del equilibrio

Julieta de Miguel aporta a la mesa redonda la visión de una figura genuina en el sistema: la de master franquiciada. Vinculada al sector desde 2005, esta abogada forma parte de la empresa que defiende en España los derechos de Signarama y Plan Events.

A punto de frisar los 50, De Miguel aporta a este debate una reflexiones con recorrido que constatan por un lado la evolución de las españolas en el mundo de los negocios, y por otro su necesidad de asumir y compatibilizar su condición de madres. "La natura manda", dirá en varias ocasiones.

Quizá por ello, esta experta en Márketing apuesta por implantar en España una franquicia como Plan Events, con un modelo de negocio que trata de conciliar esa doble misión de familia-empresa, en un proyecto muy singular para la franquicia en nuestro país.

puede negar que la sociedad pone muchos problemas a la mujer emprendedora porque en lugar de animar, le mira como a un auténtico marciano. Y esos impedimentos, esa incredulidad, genera mucha desconfianza que no permite poner en valor el potencial de esas mujeres que en lugar de crear empresa, de generar riqueza, deciden asumir el rol más tradicional que se presupone que les toca.

I. Almeida. "Si vas a ocupar un puesto directivo, no vas a ser una buena madre". ¡Cuántas veces oyes este tipo de cosas!, porque esa presión es muy real y el miedo frena a muchas personas.

J. de Miguel. Pero debes saber que esa presión la vas a tener que soportar de todas formas porque en muchas ocasiones debes plantearte si quedarte a una reunión muy importante o acompañar a tu hijo al hospital porque se acaba de fracturar una pierna. Al final hay que elegir. Esa es la realidad.

E. Ivars. Siempre hay formas de organizarse, los niños son de dos. Lo que sí es cierto es que todo va a ser más o menos fácil o posible en función de cómo te organices con tu pareja. Si tu pareja se ofrece a ir al hospital y lo explica en su empresa, tú podrás acudir a esa reunión.

I. Almeida. Pero en la práctica, a muchos hombres les da vergüenza decir eso en la empresa.

E. Ivars. No creo que todo sea tan estereotipado, hay hombres de muchos tipos y entre ellos los que asumen su paternidad con total responsabilidad. Por eso es muy importante encontrar a alguien que te entienda y asuma. Es un trabajo de equipo.

UN ENTORNO FAVORABLE

FRQ. ¿La mujer necesita un factor extra, un entorno favorable para realizarse como emprendedora?

E. Ivars. Hay que buscar un compañero de viaje que sea bueno en todos los aspectos, y este punto es uno de los importantes porque estamos viendo que en buena medida es el entorno el que dificulta la realización de esos planes.

I. Almeida. O al menos lo intenta. Yo provengo de una familia humilde y cuando a los 21 años planteé que quería montar mi propia empresa todo mi entorno me miraba como alucinado: "Si en tu familia no hay ningún empresario", me decían. Pero años más tarde, cuando comentaba que estaba buscando un bebé, sucedió algo parecido: "¿Cómo vas a tener un niño, si no paras de viajar?". Y lo que deben saber las mujeres es que en la vida se pueden hacer muchas cosas, y además si eres consciente de la situación de muchas de las trabajadoras, con jornadas interminables en trabajos poco gratificantes, llegas a la conclusión de que como empresaria tienes la suerte de organizarte, de ser dueña de tu tiempo. Y eso es una ventaja muy importante para una mujer.

J. de Miguel. Se pueden conciliar perfectamente las dos obligaciones.

C. Hoffmann. Además son gratificantes en ambos casos. Yo no concibo esos estereotipos de hombre o mujer, creo en la idea de tener un proyecto compartido de vida, y mi trabajo también es un proyecto de vida. Cuando a los 26 años empecé a trabajar en mi empresa con todos los noes del mundo, no me condicionaba nada porque sentía una pasión irrefrenable por probar suerte con mi proyecto y a sabiendas de que podía salir bien o mal.

FRQ. No sé si son conscientes de que para hablar de la esfera profesional no dejan de hacer referencias a la esfera privada, algo difícilmente concebible si en esta mesa estuvieran sentados hombres...

E. Ivars. Pero eso también está cambiando y lo malo es que quizá sea más que por convicción personal como respuesta a la actitud de la mujer, cada día más emprendedora, lo que obliga a que ellos asuman determinados papeles. En mi empresa, y no sé si está bien que lo diga, no deja de sorprenderme que cada vez más hombres piden la baja por paternidad, y lo vivimos con normalidad porque la sociedad está cambiando. Lo importante es que cuando nuestros hijos lleguen a ser empresarios este debate esté superado porque las fases de adaptación las habremos sufrido sus madres y abuelas. Nuestras hijas no debieran vivir esa actitud un tanto egoísta de los hombres del “yo no puedo hacer esto” o “yo no sé hacerlo”.

J. de Miguel. Lo que sucede y no va a dejar de pasar es que siempre va a haber una parte que ceda más en favor de la unidad familiar. Hoy lo normal es que sea la mujer, y dudo que en el futuro lo sea el hombre en mayor medida. La naturaleza también tiene mucho que decir en estos temas, y por mucho que esto cambie, el instinto maternal está ahí.

LAS BARRERAS DE LA MUJER EN LA FRANQUICIA

I. Almeida. Hay que volver a hablar de la falta de confianza de la propia mujer en sus capacidades.

J. de Miguel. En muchos casos necesitan del apoyo explícito del marido: ¿no lo creéis así?

C. Hoffmann. Desde el principio nosotros hemos tenido una gran diversidad de candidatos aunque mayoritariamente hombres, pero lo que sí que veo es un mayor miedo al riesgo por parte de la mujer. Veo mujeres que creen no poder, y algunas de ellas luego se dan cuenta de que estaban equivocadas. De hecho tenemos inversores con más de un establecimiento, cuyas mujeres han asumido casi de forma inesperada la gestión del día a día de los centros porque han sido capaces de superar esa barrera del miedo que las paralizaba al encontrar una motivación muy fuerte en una actividad que tiene un valor extra, al sentir que aportas tu granito de arena a la sociedad.

J. de Miguel. Hay mucha diferencia entre las franquicias de inversión y las de autoempleo. En nuestro caso trabajamos con las del segundo tipo y, partiendo del hecho de que cualquiera de ellas puede ser gestionada por una mujer, sorprende ver una especie de selección natural, algo que comprobamos en todas las ferias a las que acudimos: los hombres se dirigen de una forma muy clara a Signarama y las mujeres a Plan Events. Lo curioso es que esa decisión la toman incluso antes de tener muy claro la peculiaridad de cada uno de esos negocios, pero lo cierto es que responde a lo prefijado, uno se dedica a la rotulación y señalización –el elegido por los hombres– y el otro a la organización de eventos –con una fórmula de gestión muy flexible adecuada a la de las mujeres que están en casa y no pueden dedicar toda una jornada al trabajo–.

FRQ. Da la sensación de que en el mercado americano, de donde vienen esas propuestas, hay menos complejo a calificar un



Sin pedir permiso

Cuando a sus 21 años esta joven malagueña informaba a sus padres de la intención de montar su propia empresa el mundo de la intermediación de servicios turísticos no sabía aún lo que se le venía encima. Inmaculada Almeida es pasión y decisión, una empresaria ambiciosa con ganas de decir al mundo que para triunfar no hacen falta padrinos, y menos aún pedir permiso por ser mujer.

Con una cadena de novedosa imagen en el sector de agencias de viaje, muy buen olfato para el marketing y un gran empuje personal, esta mujer que aún no ha cumplido los 30 ha abierto más de 300 agencias Almeida Viajes en España y cerca de 100 en el exterior. Ahora centra sus esfuerzos en mercados como el mexicano y el brasileño.



La mirada ejecutiva

Vinculada al proyecto Alain Afflelou desde su ruidosa irrupción en España en 2003 con la compra de las ópticas de Carrefour, Eva Ivars es la cara en nuestro mercado de esta red que puso el sector patas arriba con su concepto de tiendas franquiciadas, rompedoras campañas de marketing y precios competitivos. La compañía cuenta en la actualidad con casi 1.300 tiendas.

Tras una primera etapa como directora de Marketing, pronto Ivars se responsabilizó de la Dirección General Comercial, cargo que mantiene en la actualidad. Cerrada una etapa de tres años que le ha mantenido a caballo entre las sedes de la empresa en París y Madrid, esta ejecutiva de sonrisa fácil y meditados comentarios continúa al frente de un proyecto que cuenta ya con 257 ópticas en España, y que acaba de anunciar su entrada al mundo de la audiológica.

negocio de masculino o femenino, una definición en la que prácticamente no se reconocería ninguna franquicia en España...

E. Ivars. Más que por hombre y mujer es por el tipo de mentalidad empresarial. En Europa, y especialmente en España, el error no se acepta ni en el círculo más íntimo, mientras que en la cultura estadounidense lo importante es tener iniciativa, casi con independencia de cómo lo hagas. Esta realidad genera una cultura más pragmática, menos acomodada, en donde una persona no tiene ningún reparo en posicionarse como lo que es, hombre o mujer, y actuar en consecuencia, sin preocuparse si lo hace con algún estereotipo. Al final es una consecuencia del cerebro reptiliano del que habla la neurociencia, el instinto más primitivo que reconoce a la mujer en su papel de granjera y cuidadora y al hombre en el de cazador y emprendedor. Los americanos han aceptado esta información que está en el ADN sin complejos y, en la comercialización de una franquicia, les lleva a dirigirse a un hombre o a una mujer con naturalidad en una práctica que aquí muchos tacharían de sexista.

REFERENTES EMPRESARIALES PARA LA MUJER

J. de Miguel. Hay muchos referentes de mujeres exitosas en el mundo de los negocios, lo que sucede una vez más es que el entorno vuelve a aconsejarles que sean discretas.

I. Almeida. Creo que los casos de referencia de éxito en el mundo de los negocios que se conocen están representados por hombres, por eso, si los hay de mujeres sería muy importante que se estudien y se den a conocer.

C. Hoffmann. En mi caso me he sentido muy secundada por los medios de comunicación... y estoy encantada. Estoy encantada de reunirme con emprendedores, de viajar a Harvard este octubre a mostrar que una empresa española puede hacer las cosas bien, que es lo que más les sorprende. Y con esto quiero decir que de alguna forma también me siento obligada a admitir estas labores como una responsabilidad para con el resto de empresarias, pero lo hago con mucho orgullo, el que siento cuando me explican que la empresa por la que he luchado tanto se convierte en un caso de éxito de una gran universidad. Y si esto sirve para que un montón de personas sepan que es posible conseguirlo, mucho mejor.

LA GESTIÓN EN FEMENINO

I. Almeida. Entre las características más típicas de la mujer está la de la flexibilidad, y creo que se deja sentir en la empresa dirigida por una mujer. Entendemos mejor las necesidades del personal que nos rodea y eso hace que nuestras empresas sean diferentes.

E. Ivars. Se gestiona teniendo en cuenta el entorno, porque las empresas son personas, y sus circunstancias condicionan. Por eso cuando una mujer dirige una empresa hay una mayor empatía con esa problemática privada. Frente a la negativa tan típicamente masculina, la mujer acostumbra a empatizar porque miramos más el objetivo, no consideramos tanta importancia al cómo se alcanza. Premiamos a las personas que se saben organizar, y sabemos que si das una buena respuesta a su demanda privada va a cumplir con su obligación laboral, incluso de forma más entusiasmada. Y ahí los hombres son más protocolarios, tienden a imponer sus esquemas por encima del resultado.

J. de Miguel. Esa flexibilidad también es heredada de una práctica muy común a cualquier mujer: saber delegar. Nos pasamos la vida haciéndolo.

I. Almeida. Pero quizá esas cualidades que estamos atribuyendo a la gestión de la mujer frene nuestro ascenso dentro de la empresa, porque hay que tener muy presente que esa rigidez masculina domina la empresas, y esos mismos hombres temen dar entrada a una mujer que puede cambiar las cosas, por ejemplo, hacer más excepciones con las bajas.

J. de Miguel. Pero en la empresa siempre se termina por imponer la propia valía de las personas.

I. Almeida. Pues yo sí he visto, y encima en una empresa de franquicia liderada por mujeres, como se echaba atrás currículos de mujeres en edad de concebir cuando se estaba haciendo una selección de un puesto de responsabilidad. Esas cosas me rebelan. En mi organización he querido aplicar planes concretos que combatan situaciones de este tipo y conseguir que esa conciliación de la que tanto se habla se haga realidad. Por eso hemos puesto en marcha un plan de igualdad, tenemos horarios flexibles para las mamás y papás, o animamos a los hombres a que pidan bajas para el cuidado de sus hijos y a las mujeres a que sepan compartir las tareas.

C. Hoffmann. Lo que hay que hacer es creer en las personas, en su capacidad de trabajo, sean hombres, mujeres jóvenes o trabajadores más mayores, que deben cargar con ese sambenito de la productividad. Si los beneficios sociales son una realidad, la gente está en el trabajo haciendo lo que tiene que hacer y puedes olvidarte de esos sistemas tan ridículos como contar las horas. Yo confío ciegamente en mi equipo pero soy consciente de que en muchas empresas la palabra desconfianza es una constante.

FRQ. En estos años de crisis algunas centrales han ofrecido condiciones especiales para asociar parados o mayores de 45 años, ¿se puede hacer lo mismo con las mujeres?

C. Hoffmann. En nuestro caso lo que hemos intentado es que el negocio sea accesible a todo aquel al que le enamore. Intentamos minimizar las trabas externas para que se pueda elegir con libertad, si le gusta y le convence la organización va a hacer todo

lo posible para ponerlo en marcha, incluidos los temas de financiación. Por eso yo, personalmente, entrevisté a todo el mundo, ¡y tenemos 700 solicitudes mensuales!, pero a riesgo de decir una cursilería, para mí es vital que funcione la química.

PROMOVER EL EMPRENDIMIENTO ENTRE MUJERES

E. Ivars. En un país en el que manda la televisión como manda en España, lo que tendrían que hacer los medios de comunicación es programar formatos que formen e informen. Las televisiones tienen mucho poder, y si lo que hace falta es cambiar esa cultura para acercarnos un poco a lo que sucede en un país como Estados Unidos, hay mucho por hacer. Hay que mostrar opciones y dar ejemplos, sería muy útil en un momento en el que hay mucha gente en su casa, y algunos con dinero sin saber cómo utilizarlo. Y los medios deberían estimular el modelo de franquicia como fórmula de negocio accesible a una mayoría. Cuando no vives cerca de las grandes ciudades, montar un negocio, abrir una franquicia, se ve como una posibilidad muy complicada, casi irreal, y si la gente conociera cómo funciona es muy posible que lo intentara.

J. de Miguel. Ahí hay alguien que debiera hacer todo eso y no lo hace, como por ejemplo las cámaras de comercio. Y es que desde las instituciones no se promociona a la franquicia, y a la ventanilla única acude mucho emprendedor, y ese tipo de instituciones no da ningún tipo de información.

I. Almeida. Lo que ocurre es que en España no se termina por ver la franquicia con normalidad. Hay miedo de promocionar algo que se desconoce, algo que no se ve claro.

J. de Miguel. Pero si la cámara de comercio tiene un departamento de franquicia, con independencia de que lo gestiona o no directamente, que asesore. Es que las instituciones deberían implicarse más con la franquicia porque hay un dato muy objetivo que demuestra que la vida de una empresa franquiciada es más larga y más estable que la de una independiente.

C. Hoffmann. Es que hay alguien que te lleva cinco minutos de ventaja. Cuando monté la red de franquicia yo me lo planteé. Tenía una empresa y sabía que lo que quería era expandirme de

A buen entendedor...

• “Para mí el tiempo es oro, y lo administro como tal. La mayoría de los hombres no tienen ese concepto”.
Julieta de Miguel

• “Cuando acudo a una escuela de negocios de altos ejecutivos en la que la mayoría de los asistentes son hombres, noto que les choca verme. Pero al final creo que

la experiencia resulta muy enriquecedora porque les ayuda a romper con estereotipos y a contribuir a que consideren en mayor medida a la mujer en sus equipos”.
Catalina Hoffmann

• “La mujer es ambiciosa por naturaleza, por lo menos tanto como el hombre. Y desde

luego, lo es, y mucho, en el mundo de los negocios”.
Eva Ivars

• “A las mujeres que demuestran sin tapujos su ambición empresarial se las tiende a estigmatizar”.
Inmaculada Almeida

• “Cuando me entrevisté con un posible franquiciado lo primero

que quiero es conocerle, que me conozca. Luego ya hablaremos del *business plan*”.
Catalina Hoffmann

• “Una excepción de la escasa presencia de la mujer en la franquicia puede ser en la dirección de expansión, en donde trabajan muchas mujeres con éxito. Y

sinceramente, creo que es porque se nos da mejor”.
Julieta de Miguel

• “Las mujeres somos capaces de afrontar la solución de un problema desde más ángulos, y de una forma más creativa. A los hombres hay que darles todo más estandarizado”.
Eva Ivars



una forma controlada, con gente que me encajara... y me encontré con que en la franquicia estaba todo lo que quería pero no sabía muy bien cómo organizar. Por eso la comunicación es tan importante a todos los niveles, en cámaras de comercio, en instituciones, en el mundo de la educación. Lo importante es que la gente lo conozca. La gente no sabe todo lo que una central ofrece, y es una pena en un momento como el actual en el que es tan importante que cada uno en la medida de sus posibilidades aporte soluciones para levantar el país, porque la franquicia es uno de los modos de conseguirlo.

E. Ivars. Lo que es cierto es que ahora mismo hay gente en casa que tiene dinero procedente de la jubilación o de los ahorros, que se encuentran con una economía frenada, y que no sabe que abrir una franquicia puede ser una opción válida para dar valor a ese dinero minimizando el riesgo.

UN CONSEJO ANTES DE EMPRENDER

J. de Miguel. A mí me puede gustar mucho una candidata como franquiciada pero es ella la que tiene que tomar la decisión, si va a dar el salto a la piscina debe estar plenamente convencida. Y si no lo está, es mejor que no lo haga.

C. Hoffmann. Hay que creer ciegamente. Una franquicia es un proyecto en el que te embarcas para que forme parte de tu vida.

E. Ivars. Eso es cierto, pero el primer consejo que hay que darles es que busquen y se informen para encontrar algo que realmente pueda cubrir sus objetivos. En muchos casos la primera dificultad está en saber buscar lo que te interesa realmente.

J. de Miguel. Como reflexión muy del momento, este año me estoy encontrando con mucha gente que se ha ido al desempleo con dinero por haber cobrado una buena indemnización. Muchas de esas personas llegan al convencimiento de que ya no tienen ninguna posibilidad en el mercado de trabajo por cuenta ajena,

llevan 12 o 18 meses comiéndose el paro más parte de esos ahorros y de pronto se dan cuenta de que como no hagan algo, de que como no sean ellos los que toman el timón y montan algo, corren el riesgo de quedarse en la cuneta. Es una situación muy compleja en donde la franquicia tiene mucho que aportar.

C. Hoffmann. Como las mujeres, esas personas son muy presionadas por un entorno que les prejuzga.

LAS RENUNCIAS DE LA MUJER EMPRENDEDORA

I. Almeida. En mi caso me voy a demostrar a mí misma, y luego a todo el mundo, que voy a saber perfectamente conciliar, que voy a cuidar de mi hijo con todo el cariño del mundo y que además voy a llevar mi empresa como siempre la he llevado.

E. Ivars. Renunciar no es la palabra pero sí sacrificar, cuando eliges un camino dejas de recorrer otro.

C. Hoffmann. Yo no soy madre todavía pero soy consciente de que una parte de las experiencias asociadas a la juventud, la he perdido o vivido de otra forma. He vivido en un mundo en que he tenido que robar mucho tiempo de mi vida personal para dárselo a mi empresa. Es verdad que ha habido mucho sacrificio, personal y de los míos, pero cuando te gusta tanto, pones tanta pasión, que no lo vives como una renuncia.

I. Almeida. La propia experiencia te va enseñando a ser más selectiva con los compromisos que adquieres. Antes acudía siempre que podía allí donde se me llamaba pero ahora tengo que ser más selectiva. Ahora valoro más mi tiempo.

E. Ivars. En eso sí que somos más expertas las mujeres, nuestro día a día es como una *gymkana*. Lo primero es tener cubierta la logística familiar, que tiene que estar bien resuelta, y lo segundo, asumir que va a ser así. Si quieres luchar contra esa realidad lo vas a pasar mal porque te desgastas mucho por el camino. Sin embargo, si lo aceptas, llegas a pasarlo bien. **FRO** R.A.