

**Participación de mujeres en rubros masculinos:
crecimiento en la industria alimentaria**

Candela Sol Lujan Jacob

DNI: 44.556.259

Legajo: VPER001665

Licenciatura en Periodismo

Resumen

El techo de cristal es un fenómeno social que marca las diferencias de poder en el ambiente laboral entre hombres y mujeres, y la dificultad para acceder a cargos de mayor rango para estas últimas. Desde el periodismo, en este reporte de caso se analiza la incidencia del techo de cristal sobre distintos eslabones de la industria alimentaria en el marco de la Argentina actual, utilizando como metodología principal la entrevista, seleccionando a diferentes mujeres líderes como sus protagonistas para, posteriormente, con sus opiniones desarrollar y entender los principales motivos por lo que este sector tuvo un marcado crecimiento en cuanto a la representación femenina en los últimos años.

De la mano de este hecho, se trabajó junto con la distribuidora de alimentos A.J & J.A Redolfi S.R.L, una empresa sin mujeres en la comisión directiva, para elaborar un podcast informativo con el objetivo de fomentar que empresas reconocidas como la mencionada y de igual o mayor envergadura, tengan la iniciativa de incluir mujeres en sus directorios y alentar el liderazgo femenino a través de la información. De esta manera, desde el periodismo se promueve que las mujeres de cualquier industria, sobre todo de la alimentaria, continúen creciendo profesionalmente con la información brindada; y que empresas como Redolfi que aún no tienen desarrollado el cupo femenino evolucionen e impulsen a otras empresas en la misma situación para que se adapten a la nueva realidad.

Palabras Clave: Género, Techo de cristal, Mujeres, Liderazgo femenino, Industria de alimentos.

Abstract

The glass ceiling is a social phenomenon that highlights power imbalances between men and women in the workplace, specifically the difficulty women face in accessing higher-ranking positions. This case report, from a journalistic perspective, analyzes the impact of the glass ceiling on various levels of the food industry within current-day Argentina. The primary methodology used was interviews with various leading women as protagonists. Their insights were then used to understand and explain the main reasons behind the sector's notable increase in female representation in recent years.

In conjunction with this research, we collaborated with the food distributor A.J & J.A Redolfi S.R.L, a company with no women on its board of directors, to produce an informative podcast. The podcast's goal is to encourage well-known companies like Redolfi, and those of similar or greater stature, to take the initiative to include women on their boards and promote female leadership through information. In this way, journalism aims to empower women in any industry, especially the food industry, to continue their professional growth with the provided information. It also seeks to inspire companies like Redolfi, which have not yet developed female quotas, to evolve and encourage other companies in similar situations to adapt to the new reality.

Keywords: Gender, Glass Ceiling, Women, Female Leadership, Food Industry.

Introducción

Históricamente, el mundo empresarial y los sectores que conforman las distintas industrias alrededor del mundo han estado caracterizados por una mayor participación de figuras masculinas como empleados o como empleadores.

El sistema patriarcal, entendido como una institucionalización del dominio masculino, se manifiesta y replica en el entramado social en sus diversos contextos históricos por medio de una jerarquización política, económica, jurídica e institucional. (Apuntes de cátedra, Universidad Siglo 21, 2023)

Según datos de LinkedIn de 74 países, a finales de 2024, las mujeres representan tan solo el 30,6 % de los puestos de liderazgo a nivel mundial, mientras que su participación en todos los roles se sitúa en el 43,4 %. (LinkedIn Economic Graph, 2025)

La lucha contra la desigualdad librada por las olas del movimiento feminista ha logrado grandes cambios; sin embargo, en Argentina las mujeres aún enfrentan múltiples barreras que ponen en riesgo su autonomía económica.

El desempleo y una menor participación en el mercado laboral son algunas de las barreras mencionadas que ONU Mujeres presentó como conclusiones en su informe Perfil de País Argentina 2024.

A nivel nacional, cifras publicadas por el INDEC sobre la tasa de empleo reflejan que, en el cuarto trimestre de 2024, son mayores los casos de desocupación en mujeres (6,9%) que en hombres (6,1%).

Por el contrario, aquellas mujeres en actividad se encuentran agrupadas principalmente en sectores sobrerrepresentados por el género, como la educación (73%) o la atención a personas mayores (88%), entre otros. (ONU Mujeres, 2024)

Sin embargo, pese a la existencia de una mayor cantidad de rubros con una fuerte presencia masculina y sesgados de estereotipos, como los de la construcción (94,7%) o el transporte

(89%), algunos de ellos han registrado un incremento en la participación de figuras femeninas.

Según el departamento de estadísticas e informes de CAME, en 2023 la participación de mujeres en la industria creció un 7,4% con respecto al año anterior. (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2023)

Ese año, las cifras indicaron que el 9% de más de 370 industrias pymes relevadas eran propiedad de una mujer. Asimismo, un 58% eran conducidas por hombres y un 33% por ambos sexos.

Las estadísticas de 2024 revelan un incremento en la cantidad de propietarias únicas, siendo actualmente del 12,3%. Por otro lado, los hombres disminuyeron a un 56,2% y la dirección de ambos sexos a un 31,5%. (Confederación Argentina de la Mediana Empresa, 2024)

En Santa Fe, las mujeres encuentran limitaciones para acceder a sectores que han mostrado crecimiento a nivel nacional según el SIPA (2024). Actualmente en la provincia, el porcentaje de desocupación femenina es 59,5% frente al 39,9% correspondiente a los hombres.

En Argentina, la industria que ha tenido un significativo incremento en la participación de mujeres, según relevamientos de la CAME (2024), fue la industria de alimentos y bebidas.

A partir de 2022, pasó de ser una de las menos representadas (7,1%), a despegar gradualmente hasta ser una de las industrias con mayor presencia femenina en la actualidad (53%).

Por el contrario, a nivel global atravesamos una situación diferente. Entre 2023 y 2024, algunos sectores que experimentaron un descenso de la fuerza laboral femenina fueron: alimentación (del 44,2 % al 43,5 %) y el comercio mayorista (del 33,3 % al 32,7 %), entre otros. (World Economic Forum, 2024)

Desde el compromiso social del periodismo apuntamos a la eliminación del techo de cristal y a impulsar el liderazgo femenino por lo que, tomando el caso de Redolfi S.R.L y, según las estadísticas que enmarcan el panorama mundial y nacional actual, podemos preguntarnos:

¿cuáles son las hipótesis a partir de las cuales hay un incremento de las figuras femeninas en la industria de alimentos?

Pondremos en práctica el periodismo como servicio e implementaremos un podcast cargado de información útil proporcionada por las invitadas con el objetivo de que el sector de alimentos sea un ejemplo para otras industrias.

La importancia de divulgar esta información es visibilizar a la mujer moderna que poco a poco rompe el techo de cristal y puede llevar adelante un puesto alto. Que no se limita a replicar sucursales en diferentes zonas sin ningún tipo de valor para el cliente, si no que la distribuidora, supermercado o empresa que lidere una mujer, detecte y satisfaga necesidades, sobre todo de las nuevas generaciones.

Redolfi S.R.L es una distribuidora reconocida en Córdoba que tiene grandes posibilidades de continuar expandiéndose. Se necesita de su imagen confiable, que vienen construyendo hace décadas, para ser el ejemplo de las demás empresas del sector alimenticio.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Como se mencionó anteriormente, un referente en la industria de productos alimenticios es la empresa A.J & J.A Redolfi S.R.L, una distribuidora mayorista fundada en la localidad de James Craik, Córdoba, en 1959.

Con una trayectoria de 50 años en el sector, actualmente cuentan con una cadena de salones de venta mayorista y preventista de productos alimenticios, refrigerados, artículos de limpieza, cigarrillos, entre otros.

Su actual presidente es Jose A. Redolfi, hijo de uno de los dos hermanos fundadores de esta empresa familiar. La sociedad está conformada por el 85% de las cuotas partes en propiedad de Jose y el 15% restante dividido entre sus tres hijos: Lucas, Pablo e Ignacio.

Puede observarse que la planta directiva está constituida sólo por figuras masculinas. Si bien es una empresa familiar, sus fundadores y quienes desde siempre han ocupado los puestos de mayor jerarquía y liderazgo son hombres.

En su organigrama se describen diez puestos; estos son: gerente general, gerente de administración y finanzas, gerente de ventas, encargado de logística, encargado de despacho, responsable de pedidos, vendedor de mostrador, cajero, chofer y sereno.

La cantidad de empleados con los que cuenta la empresa, en total, son 132 personas de las cuales no se detalla si los puestos son desempeñados por un varón o una mujer. Por otro lado, para realizar la distribución de sus productos cuentan con una flota de 73 vehículos.

No cuentan con un área de recursos humanos, únicamente liquidan sueldos desde el área de administración y el clima laboral es medido a través de un formulario que no contempla la perspectiva de género.

Cuentan con cuatro autoservicios mayoristas y cinco centros de distribución con una central principal donde concentran las compras a los proveedores y el abastecimiento de las demás sucursales.

Autoservicios - Sucursales:

- Río Primero
- Río Tercero
- Río Cuarto
- San Francisco

Distribuidoras - Sucursales:

- James Craik (central principal)
- Río Tercero
- Río Cuarto
- San Francisco
- Córdoba Capital

A pesar de la fuerte competencia, el número de clientes con el que cuenta Redolfi es aproximadamente 6000.

Estos clientes suelen ser despensas, minimercados, kioscos u otro tipo de comercio pequeño que, por lo general, manejan poco espacio, un bajo volumen de mercadería y/o cuentan con pocos o nulos empleados.

Ofrecen una gran diversidad de marcas que comercializan y distribuyen en las localidades mencionadas y en provincias cercanas, entre las que se encuentra Santa Fe.

En el año 1995, Redolfi inauguró su segunda sucursal de la distribuidora con el objeto de abastecer una fracción de San Francisco y las localidades de la ruta que unen esta ciudad con Villa María y la ciudad de Frontera, perteneciente a Santa Fe.

Por otra parte, en Rosario se encuentran Rosental e hijos y Micropack, dos distribuidoras preventistas y con entrega a domicilio que forman parte de los competidores más fuertes en la provincia de Santa Fe.

La variedad que caracteriza a Redolfi S.R.L es un factor que le permite atraer clientes y mercados con facilidad pero no así garantizar la fidelidad o permanencia de los mismos.

Además del mix de productos o los precios competitivos, su estrategia principal para captarlos es a través de su fanpage en la red social Facebook o por promociones que realizan los supervisores y vendedores.

Otra manera de llegar a más personas es con el “boca a boca”, por ello se enfocan en los servicios que puede brindar para complementar y facilitar la experiencia de compra, como el asesoramiento comercial, el tiempo de espera acotado y la financiación

No tienen una gran estrategia de comunicación planificada para publicitar la empresa, solo se manejan por el posicionamiento de la misma a través de patrocinios en radios del pueblo de James Craik y en eventos deportivos. También proveen camisetas con su nombre a equipos de 3 clubes.

Análisis de contexto

En base a la situación actual de la empresa Redolfi, es importante analizar el contexto que los rodea de manera integral. La herramienta diagnóstica PESTEL fue la seleccionada para llevar adelante esta tarea ya que mide como factores externos influyen en la organización

Contempla los siguientes ámbitos: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Político:

Las políticas de apertura de importación aplicadas a partir de 2024 por el gobierno actual, han generado incrementos interanuales para el sector de alimentos y bebidas que variaron entre 76% y 195%, según cifras del INDEC (2025).

En el primer trimestre de 2025, las importaciones suman un valor total de \$781 millones de dólares. Convertido a porcentaje, esto es un 102% más, que lo registrado en el mismo periodo de 2024.

Las categorías más dinámicas fueron conservas de tomate y pescado, pastas secas, café, chocolates y otros productos elaborados tanto para consumo hogareño como industrial.

Javier Preciado Patiño, autor del relevamiento del IDAA, señaló que "los datos de marzo corroboran lo que planteábamos en octubre del año pasado". Según él, mientras las políticas

económicas y comerciales actuales se mantengan, las importaciones seguirán aumentando, profundizando la pérdida de competitividad de las cadenas productivas locales.

Económico:

El Banco Central anunció un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el inicio de una nueva fase del programa económico, que incluyó el fin del cepo cambiario. Es decir, esto implica una devaluación.

Según Martín Kalos, economista y director de la consultora EPyCA, una devaluación “implicaría un incremento en la estructura de costos de productos, como las materias primas, los repuestos y las maquinarias, y eso podría trasladarse a precios al consumidor”.

Social:

Las mujeres suelen concentrarse más en ciertos sectores y ocupaciones con menores ingresos medios (segregación horizontal) y tienden a estar subrepresentadas en cargos jerárquicos (segregación vertical), según ONU MUJERES.

La segregación horizontal está dada por la diferencia de salarios promedio en base a la sobre o subrepresentación de mujeres en los distintos sectores.

Por ejemplo, los datos muestran que el salario promedio del sector de servicios de atención a personas adultas mayores -donde las mujeres representan el 88%- es nueve veces menor que el del hidrocarburífero, donde la participación de las mujeres alcanza solo el 22% (MMDyG, 2023).

Por otra parte, podemos observar en la segregación vertical las bajas posibilidades de acceso a cargos jerárquicos y directivos. Mientras que el 8,5% de los varones ocupados tienen cargos jerárquicos y directivos, solo el 5,4% de las mujeres acceden a estas posiciones (MMDyG, 2023).

Las luchas y movimientos emprendidos por las mujeres para instaurar la perspectiva de género han estado transformando el pensamiento colectivo y, de esta manera, teniendo repercusiones en el mundo empresarial.

Las empresas captan clientes de diferentes nichos cuando insertan en sus políticas la perspectiva de género, y sobre todo, cuando las aplican contribuyendo con la erradicación de las diferentes formas de violencia contra las mujeres en el ambiente laboral.

Algunas de estas formas son:

- Estereotipos de género: Son conceptos normativos que simbolizan y significan los roles sociales y sexuales de género. (Apuntes de cátedra. Universidad Siglo 21, 2023)

Según estadísticas, en el rubro de transportes predominan los hombres. La poca presencia de mujeres es el resultado de una división sexuada del trabajo dada por segregaciones que se apoyan en estereotipos de género.

A día de hoy, estos están dotados de masculinidad y se instaura el discurso machista de que las mujeres “conducen mal”. Mientras más grande es el vehículo, menos capaz es esta de conducirlos, por lo que tanto utilitarios como, sobre todo, camiones de gran porte, por lo general están a cargo de hombres.

- Techo de cristal: Este concepto es acuñado para describir un límite de crecimiento dentro de una empresa, impuesto por el patriarcado.

Como se cita a Carrera en Norma Tovar (2022), “El techo de cristal es la barrera invisible que las mujeres ‘sufren’ dentro de la empresa, aunque también aparece en otros espacios públicos como la política, lo que les impide llegar a los puestos de mayor responsabilidad”.

Al ser una empresa familiar, es común que sean sus integrantes quienes formen parte del directorio y, en el caso de Redolfi, que todos ellos sean hombres, ya que así está compuesta la familia.

No es posible determinar si las esposas de los socios se vinculan con la empresa. Por otro lado, tampoco se detalla en su organigrama si algunas de las gerencias es desempeñada por una mujer o el porcentaje de presencia femenina en cada una de sus sucursales.

- **Violencia:** Para que exista la violencia contra una mujer, no es requisito indispensable que se haya arremetido contra su integridad física. Esta también está dada por conductas que den como resultado discriminación, desigualdad o desvalorización.

Tecnológico:

Hoy en día, se espera que los distribuidores mayoristas piensen y actúen en el acto para estar a la altura de las expectativas del cliente.

Gracias a la evolución constante de las TIC (tecnología de la comunicación y la información), el uso que se hace de ellas va mucho más allá de, sencillamente, llevar un control de los grandes volúmenes de mercadería.

A partir de la automatización y la integración de funciones “en tiempo real”, sin mencionar el advenimiento de la IA que advierte un nuevo cambio en la gestión empresarial, es posible conocer en la inmediatez factores de diferente índole que hacen al ambiente laboral de la empresa.

Por nombrar algunos de ellos: el tiempo y la ubicación GPS que da a conocer dónde se encuentra exactamente un producto o material, que áreas están provocando retrasos en la cadena de suministro y qué procesos están funcionando mejor que otros, hasta es posible conocer la temperatura del almacén. (Sage, 2022)

Ecológico:

Los objetivos de la Agenda 2030 que promueve la ONU, también conocidos como Objetivos para el Desarrollo Sostenible buscan, con una visión integrativa y buenas prácticas, marcar un camino para todas aquellas empresas que quieren un cambio.

Los mercados mayoristas de alimentos tienen un rol crucial en el cumplimiento de algunos de estos objetivos, en especial de los ODS 2, 9,11,12 y 17 detallados a continuación:

- **ODS 2. Cero Hambre:** Contribuyen a la disponibilidad de alimentos y a la variedad de la alimentación de la población.

- ODS 9. Infraestructura, industria e innovación: Infraestructuras robustas, impulsan la industrialización sustentable y promueven la innovación.
- ODS 11. Comunidades y ciudades sustentables: Contribuyen a que las urbes sean más inclusivas, seguras, robustas y sustentables.
- ODS 12. Consumo y producción responsables: Crean formas de consumo y aportan a la producción sustentable de comida.
- ODS 17. Trabajos colaborativos para alcanzar las metas: fomentan la formación de asociaciones para el desarrollo sostenible.

Legal:

Las leyes que regulan las distribuidoras y mayoristas en Argentina tienen como objetivo proteger los derechos de los consumidores, además de garantizar la transparencia al momento de realizar una transacción comercial.

Algunas de las más importantes en la coyuntura actual son:

- Ley de Defensa del Consumidor (Ley 24.240): Protege a quienes compran bienes o servicios, nuevos o usados, pagando o adquiriéndolos de manera gratuita.

También hay consumidores considerados hiper vulnerables y tienen una especial tutela de la ley en la relación de consumo:

- Personas pertenecientes al colectivo LGBT
- Persona que pertenece a comunidades de pueblos originarios.
- Personas mayores de 70 años.
- Persona inmigrante o turista.
- Jóvenes de 13 a 17 años
- Personas con discapacidad.
- Personas que residen en zonas rurales o en barrios populares.

- Código Alimentario Argentino (Ley 18.284): reglamento técnico que establece disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos y los productos que se enmarcan en su órbita.

Tiene como principal objetivo la protección de la salud de la población, además de velar por más posibilidades de acceso a alimentos que tengan tanta garantía de inocuidad como un valor agregado en calidad.

Marco Teórico

Literatura académica

Son muchos los estudios y las investigaciones desarrollados por académicos, grupos y movimientos sociales que intentan describir cómo las mujeres viven distintos tipos de discriminación en el mercado laboral.

En el siguiente apartado se tratará el principal concepto sobre el que se sostiene este reporte de caso: el techo de cristal y las tres teorías que lo conforman.

<i>Término</i>	<i>Definición</i>
Techo de cristal	Loden, Marilyn (1978)
	Fue la primera persona en acuñar este término para referirse a los límites invisibles que la sociedad patriarcal le ha puesto a las mujeres en la parte laboral, obstaculizando el camino para alcanzar cargos en la estructura superior jerárquica de las organizaciones.
	García, Virginia Lagos (2006)
	Esta autora señala que el techo de cristal es una desigualdad en la proyección laboral entre hombres y mujeres. Las barreras que dificultan el acceso a puestos de liderazgo se mantienen y existen gracias a estereotipos.

a. Teoría del gusto por la discriminación	<p style="text-align: center;">Becker, G. S. (1971)</p> <p>El empleador, al contar con prejuicios respecto a ciertas características personales (edad, género, etnia, etc.), se le hace complejo tolerar la presencia de candidatos o trabajadores con estos rasgos, y prefiere sacrificar la productividad a cambio de ejercer sus prejuicios.</p>
b. Teoría de la discriminación estadística	<p style="text-align: center;">Phelps, E. S. (1972)</p> <p>En un mercado competitivo, la información es imperfecta y puede generar incertidumbre.</p> <p>El empleador preferirá reducir riesgos, por lo que tomará sus decisiones en base a la información promedio con la que cuente.</p>
c. Teoría de la segmentación	<p style="text-align: center;">Doeringer y Piore (1971)</p> <p>Sustentan la existencia de dos tipos de mercados: uno moderno y otro tradicional.</p> <p>El primero se caracteriza por una fuerte estabilidad y estandarización, por lo que el empleador tiene pocos incentivos para generar alta rotación de personal. El mercado tradicional es lo opuesto: mayor incertidumbre, salarios bajos y poca estabilidad.</p> <p>Los prejuicios de los empleadores son los que llevan a las mujeres a que muchas veces se encuentren en el mercado tradicional.</p>

Figura 1: Elaboración propia

En la segunda tabla se presentarán dos referentes en la industria alimenticia de Santa Fe. Se les realizó una entrevista a cada una para conocer sus perspectivas sobre el porqué hubo un crecimiento en la industria alimentaria en Argentina y su visión a futuro de la misma.

La primera mujer es Agustina Vidal, fundadora de Uff! Congelados, una empresa dedicada a la elaboración de alimentos veganos congelados. Su conocimiento en gastronomía y la falta

de oportunidades laborales en 2018 la empujaron a emprender. Hoy es una empresaria que le distribuye a toda la Argentina y recientemente está introduciendo sus productos en supermercados.

La segunda referente es María Elizabeth Raffin, la primera presidente mujer de la Cámara de Supermercadistas de Santa Fe (CAMSAFE). Es una de las propietarias de los supermercados Raffin e impulsa constantemente su firma apostando a la innovación y la tecnología. Actualmente son el primer supermercado en Santa Fe que implementa la inteligencia artificial en una de sus sucursales con RaffinGo!

Perspectiva de Agustina Vidal Fundadora de Uff! Congelados	Perspectiva de María Elizabeth Raffin Presidenta de CAMSAFE
<p>Reconoce que las reuniones y negociaciones, el 90% es con hombres o lo son en su mayoría.</p> <p>En ese contexto, destaca que nunca vivió una situación de discriminación por ser mujer. Al principio, cuando era más joven y no la conocían, los hombres la miraban sorprendidos solo por llegar sola a negociar. Como ella dijo: “Mira la piba, vino sola”.</p> <p>No le parece descabellado que la representación y la cantidad de propietarias únicas estén creciendo en la industria alimentaria porque “en momentos de crisis, la mujer es la primera que sale a rebuscársela” y a emprender. Aún así, sabe que es más difícil llegar a otros puestos porque está todo muy pensado para los hombres.</p> <p>Ve muchas emprendedoras, pero pocas empresarias. Los emprendimientos y empresas</p>	<p>Señala que fue elegida como presidenta de la cámara solo para cubrir el cupo femenino.</p> <p>En las rondas de negocio las únicas mujeres presentes son ella y la secretaria, puesto que por lo general es cubierto por una figura femenina.</p> <p>Indica que aún falta más extensión femenina en el rubro. Si bien cada vez se ven más en todo el país, muchas veces es la única mujer en las reuniones.</p> <p>No recuerda situaciones específicas de discriminación dentro del rubro, pero sostiene que al tratar con personas de más de 50 años, si hay alguna situación, la deja pasar y la perdona porque “ellos se criaron con eso”, dice.</p> <p>Con respecto al acceso a cargos jerárquicos dentro de la industria de alimentos, sobre todo en el rubro de supermercados, destaca que si la mayoría de</p>

<p>dedicadas a la elaboración de alimentos tienen una lógica que no ve que coincida con los hombres.</p> <p>“No digo que nos tenemos que quedar en ese lugar. A las mujeres históricamente nos tocó estar en la cocina, sumisas, muy en un lugar bastante bando. Pero creo que de esa historia podemos sacar provecho” [sic].</p> <p>Desde su óptica, la mujer lucha más y gracias a eso se le ha dado otro lugar. No le resulta raro que, con esa actitud, a futuro la mujer continúe al frente y sacando adelante esta industria.</p>	<p>estos puestos están ocupados por un hombre es porque lo más probable es que el presidente sea un hombre mayor y tiene una estructura que le cuesta romper.</p> <p>“En esas comisiones directivas te vas a encontrar con hombres de más de 50 años y, muchas mujeres de esa edad no se sienten identificadas con la idea de formar parte de una comisión directiva porque no están acostumbradas”.</p> <p>Con respecto al futuro, es optimista. Considera que ya se están rompiendo los moldes y que solo es una cuestión de tiempo para que estas personas cedan sus puestos a gente más joven. Aunque puede tomar unos años más, la representación femenina en la industria va a continuar creciendo.</p>
---	---

Figura 2: Elaboración propia

Construcción del marco teórico

Como se muestra en la figura 1, las discriminaciones que padecen las mujeres están ligadas a factores socioculturales e históricos que las enfrentan a techos de cristal, reduciendo las probabilidades de acceder a cargos directivos y obtener salarios acordes a la responsabilidad y formación requerida (Camarena y Saavedra, 2018).

En algunos casos, las discriminaciones se basan en imaginarios del liderazgo femenino (Cuadrado et al., 2004); en otros casos, están relacionadas con los roles de género tradicionales que limitan a las mujeres al hogar y la maternidad y, por ello, no las consideran aptas para los cargos directivos (García, 2006), o consideran que el ausentismo laboral será alto.

En el mercado laboral, esta teoría del gusto por la discriminación (ver punto a, tabla 1) ocasiona efectos económicos en doble sentido: sobre el grupo minoritario, reduciendo sus ingresos reales (Meza y Mora, 2013), y sobre las empresas, ya que el empleador, con tal de ejercer sus prejuicios, estará dispuesto a pagar mayores salarios y contratar o ascender a su personal de acuerdo con sus preferencias, lo que disminuye sus utilidades (Abadía, 2005).

La teoría de la discriminación estadística (ver punto b, tabla 1), analizada desde la perspectiva de género, sugiere que las mujeres tienen una forma de liderazgo emocional (Puyol, 2006) y, al atribuírseles menores niveles de educación, experiencia y tiempo para desarrollar jornadas laborales extensas por su doble rol como encargadas del hogar y trabajadoras (Guataquí, Baquero y Sarmiento, 2000), se alejan de la media del mercado.

La teoría de la segmentación (ver punto c, tabla 1) permite comprender la existencia de la discriminación laboral hacia las mujeres. El empleador estima que las mujeres tienen menos niveles de educación y menor movilidad laboral, por lo que no le sirven para el mercado moderno (Torres y Pau, 2011); por lo tanto, las mujeres no tienen más opción que trabajar en el mercado tradicional caracterizado por la precariedad, la informalidad, las bajas oportunidades de ascenso y el alto índice de desempleo (Janssen, 2005).

En conclusión, las tres teorías desarrolladas reflejan una modalidad de violencia, como lo es la discriminación, muy presente años atrás. El empleador fortalecía el techo de cristal pensando que los hombres tienen valores y aptitudes afines con la capacidad profesional del ejercicio del poder. En el siguiente apartado, y teniendo en cuenta los casos de Elizabeth y Agustina, se pondrá en tela de juicio hasta qué punto está presente el techo de cristal.

Diagnóstico

Declaración del problema

Hasta aquí hemos visto que el techo de cristal es real y que, con el paso del tiempo, las luchas y la llegada de nuevas generaciones lo han ido aplacando. Aún no se ha eliminado de la industria alimenticia, pero es seguro que dejó de ser una red invisible cargada de prejuicios como hace quince años; de hecho, hoy podemos identificar los casos de estancamiento con facilidad y entender el porqué.

De las teorías mencionadas (ver figura 1), la que más se refleja en la realidad hoy en día es la teoría de la discriminación estadística, sobre todo en el rubro de los supermercados, donde queda claro que, por lo general, sus presidentes son hombres mayores criados bajo un sistema patriarcal donde el estilo de liderazgo ideal es el masculino y, si hay una resistencia al cambio, continuarán replicando el modelo en su organigrama hasta que dejen de tener el mando.

Justificación del problema

Quienes aspiren a ascender o ser contratadas para ocupar puestos de jerarquía, hoy en día tienen más posibilidades por las transformaciones del pensamiento colectivo, pero la dificultad continuará hasta que las plantas directivas no se renueven por completo, como es el caso de Redolfi.

Aunque se justifique que la planta directiva de Redolfi S.R.L. esté conformada por hombres por ser una empresa familiar con herederos, en su gran mayoría hombres, no están acompañando el cambio de pensamiento social y eso puede retrasarlos mucho.

De la mano con las transformaciones sociales, podemos ver en el caso de pymes e industrias que hubo un crecimiento en la representación femenina porque la mujer ahora tiene la posibilidad y la mentalidad de emprender sola. Comenzar de cero con una empresa o comprar una franquicia y administrarla son dos de los principales motivos que explican ese crecimiento.

No contar con la opinión y el pensamiento de la mujer moderna que no se deja pasar por encima, que trae ideas innovadoras que le agregan valor a la firma como lo que hizo Elizabeth, y es capaz de conducir el rubro que se proponga como Agustina, los deja años atrás en la captación de clientes, de los cuales muchos forman parte de la nueva generación.

Discusión

Para revertir esta situación, el producto periodístico a implementar que se propone como un aporte para llegar a una solución es un podcast quincenal como una pieza de comunicación

externa de Redolfi en colaboración con periodistas, en donde se dará espacio a diferentes mujeres dentro del rubro de aportar su mirada.

Si el estereotipo sugiere que las mujeres tienen un liderazgo “emocional” y ofrecen una participación democrática e incluyen a colectividades, hay que enfrentarlo y transformar el sentido negativo que se le da por uno positivo.

De la misma manera que Elizabeth detectó una gran pérdida de tiempo en filas de supermercados y decidió implementar un supermercado con inteligencia artificial para acelerar el proceso; y como Agustina detectó en su momento que la única opción para vegetarianos eran las milanesas de soja e implementó nuevos productos más ricos, variados y rápidos de cocinar, el objetivo del podcast sería la detección de necesidades en la industria utilizando su mirada erróneamente llamada “emocional”.

Plan de Implementación

Objetivo General

Atinamos a que este podcast sea una fuente de herramientas que continúe impulsando el desarrollo y liderazgo de mujeres en la industria de alimentos, pero que, además, alcance a otras industrias con menos representación femenina. Principalmente, se busca informar, pero también inspirar y empoderarlas, transformando la mentalidad de las oyentes para que crezcan profesionalmente.

Objetivos Específicos

- **Visibilidad:** el producto final debe ser un altavoz que destaque el rol y las contribuciones de las mujeres en la industria alimentaria, mostrando talentos y el impacto positivo generado por mujeres. Con esto se busca promover el reconocimiento, la equidad y que las mujeres sigan incursionando en el rubro.
- **Interpelar a la audiencia:** se contará con la participación de líderes, empresarias, emprendedoras y profesionales destacadas del rubro para que compartan su trayectoria y, con ello, experiencias y consejos prácticos desde la mirada de una mujer en dos sentidos: como líder de empresas de alimentos y como consumidoras de estos alimentos.

Recursos a Utilizar

Redolfi S.R.L. se ocupará de realizar la inversión en publicidad y promoción en redes sociales (Instagram, Facebook, Whatsapp y LinkedIn) con campañas pagas para acelerar el crecimiento de la audiencia y contenido proporcionado por un editor de nuestro equipo.

Instagram será la red que se dirigirá al público objetivo joven entre 18 y 35 años. Es el punto fuerte donde se captará a la audiencia con contenido audiovisual en formato reels y fotos de las invitadas. Facebook y Whatsapp estarán destinados al consumidor en general, invitándolo a unirse a canales de difusión. Y LinkedIn se utilizará para contactarse con profesionales.

Desde nuestro medio aportamos el talento humano y el equipo tecnológico para producir este proyecto.

Candela Jacob será la periodista encargada de ser la cara de este producto informativo y quien guíe cada episodio. Según el formato de estos, se desempeñará como moderadora o como entrevistadora.

El productor de nuestro medio será quien se ocupe de coordinar horarios con las invitadas. Estas se presentarán en Redolfi para grabar el episodio en algún sector característico de la empresa.

Las invitadas serán variadas. Se desempeñan en una amplia diversidad de sectores del rubro alimenticio y podrán trabajar en zonas urbanas o rurales: semillerías, gerentes extensionistas en ventas de franquicias de supermercados, agropecuarias, empresarias, gastronómicas, investigadoras, directoras o especialistas de marketing de alimentos.

En nuestra página web se publicarán notas con links hacia la grabación del episodio o a su transcripción, según la necesidad del usuario.

En cuanto al equipo que utilizaremos para producir este podcast, los elementos a utilizar son: Micrófonos, auriculares y software de edición de audio

Acciones Específicas a Realizar

Pre-Producción:

El nombre del podcast será “Dueñas de la industria”. Se grabará un episodio cada quince días, durante 3 meses, con una duración de entre 30 a 45 minutos.

Los temas a tratar serán definidos por su noticiabilidad y, algunos, por la relevancia dentro del rubro, por ejemplo: liderazgo femenino, innovación en la industria, emprendimientos, sostenibilidad, necesidades actuales del cliente. Se establecerán dos formatos principales de episodios:

- Entrevistas individuales: Enfocadas en la trayectoria personal y su perspectiva con respecto a temas que serán definidos previamente. El primer capítulo será en este formato.
- Mesas redondas: Con 3 o 4 invitadas con diversas perspectivas, buscamos que se genere un debate que permita detectar necesidades del consumidor a través del liderazgo "emocional". El objetivo es anticiparse y resolver problemas de maneras innovadoras.

Buscamos iniciar el podcast con una mirada abarcativa hacia diferentes industrias, comprendiendo el panorama general hacia uno más específico. De esta manera se introduce el tema del crecimiento de la representación femenina en la industria de alimentos en retrospectiva con otros años y, sobre todo, el factor que la diferencia de otras industrias que muestran un estancamiento.

Primer episodio - Entrevista: *“Un pequeño paso para la mujer, un gran salto para la sociedad”*. La entrevistada será Natalia Pasquale, tercera vicepresidenta de la Unión Industrial de Córdoba.

Segundo episodio - Entrevista: *“Laura Teruel (CAME): El Presente y Futuro de la Mujer en Alimentos”*. La segunda entrevistada será la directora de la Cámara Argentina de la Mediana Empresa.

Tercer episodio - Mesa Redonda: *“Mujeres del Campo y liderazgo femenino”*. Escucharemos los puntos de vista de tres expertas en el sector rural con Candela Jacob como moderadora.

Participantes:

- Adela Velázquez, productora de hortalizas y vicepresidenta de la Asociación de Productores Hortícolas de la Provincia de Córdoba (Aproduco).
- Luciana Sagripanti, productora y asesora de producciones agroecológicas.
- Maria Estala Coria, propietaria de Semillería San Guillermo

Cuarto episodio - Entrevista: “*Gestión de Franquicias con Visión Femenina*”. La tercera entrevistada será Victoria Frangi, gerente extensionista de franquicias de supermercado Día.

Quinto episodio - Entrevista: “*Tendencias en la Distribución de Alimentos Saludables*”. La cuarta entrevistada será Micaela Rodriguez, representante de la firma Distrivita, una distribuidora mayorista de alimentos naturales y saludables en Villa Maria, Córdoba.

Sexto episodio - Mesa redonda: “*El sello femenino en la gastronomía*”. El último episodio está destinado al debate de 3 referentes femeninas en la gastronomía cordobesa con Candela Jacob como moderadora.

Participantes:

- Agostina Codes-Saldívar, ex chef ejecutiva de La Despensa de Azur. Actualmente propietaria de Poncho y Yunta, restaurante de carnes.
- Silvina Rosita Soria, creadora de Santa Rosita Mendiolaza, espacio de gastronomía y catas.
- Cecilia Lopez, creadora y cocinera de Grabeat, un reconocido puesto de comidas callejeras del mundo.

Producción

Las grabaciones se coordinarán con cada invitada. En lo posible, se buscará que tanto las entrevistas individuales como los debates sean grabados en la sucursal principal de Redolfi, pero de no ser así, se buscará una sucursal cercana o se realizará una reunión por la plataforma Team de Microsoft.

Los debates serán en Redolfi y, una vez grabado el episodio, el editor se ocupará de limpiar el audio y resaltar cada voz.

Además, para cada episodio diseñaremos imágenes para instagram con citas destacadas de las invitadas y reflexiones. Utilizando nuestros conocimientos en SEO, se escribirán descripciones de cada episodio con palabras clave y biografía de las invitadas; en el caso de los debates, serán conclusiones alcanzadas. Lo mismo se incluirá en las notas de nuestro sitio web de manera más detallada y agregando enlaces.

Postproducción

Para su lanzamiento se diseñó una estrategia para lograr viralizar cada episodio y agrandar la comunidad.

En primer lugar, la publicación de cada episodio será en el horario con más tráfico de los días jueves, alternando entre entrevistas individuales y rondas de debate para mantener la variedad y el interés.

Para la promoción fuerte en instagram se seguirá el siguiente esquema:

- Encuestas interactivas: Para sondear la opinión de la audiencia sobre los temas de los debates, que además servirá como una de las herramientas de monitoreo para medir el engagement de la audiencia.
- Clips cortos: Con los mejores momentos de las entrevistas y debates que sirvan como gancho para incentivar a los usuarios a ver el podcast completo.
- Citas textuales: Imágenes con frases o datos clave de las invitadas.
- Caja de preguntas: para que la audiencia exponga sus dudas, anunciando con antelación quién será la siguiente invitada y qué rol desempeña para que las preguntas sean coherentes con su labor.
- Anuncios de nuevos episodios: Con énfasis en el formato (entrevista o debate) y los temas específicos.

Medición de acciones

Para controlar y conocer la repercusión que genera el podcast episodio a episodio, pondremos atención, en primer lugar, al feedback. A través de las redes sociales mediremos la reacción del público en base a comentarios y mensajes directos; también podríamos

evaluar el agregar encuestas para conocer su satisfacción con los temas y mantener un contacto hasta la publicación del siguiente episodio.

Otra manera de monitorear, un poco más cuantitativa, es a través de las métricas. Se realizará un control de las estadísticas al menos cada quince días para conocer el número de descargas por episodio, la duración promedio de escucha para los dos formatos a desarrollar (entrevistas y debates), la localización de la audiencia y la tendencia de crecimiento en general.

A través del monitorio, el podcast puede ir adaptándose según el interés que demuestre la audiencia y si la información le resulta de utilidad. Si un tema o un formato genera mucho interés, se tendrá mucho más en cuenta. De lo contrario, si algo no funciona bien, se modificará o reemplazará.

Por último, también haremos una medición cualitativa que será vital para el desarrollo de los episodios.

Utilizando Google Forms, enviaremos encuestas cada semana a través de los grupos de difusión y las redes sociales para conocer testimonios directos de los oyentes y medir el impacto que tuvo en ellos con preguntas como:

- Siendo o no parte de la industria alimentaria, ¿este podcast te ha ayudado en tu carrera?
- ¿Has aplicado algún consejo del podcast? ¿Te resulta útil la información?
- ¿Con cuál de las invitadas conectaste más?
- ¿Hay algún tema del que creas que necesita más visibilidad respecto a la representación de mujeres en diferentes industrias?
- ¿Los debates te han ofrecido nuevas perspectivas sobre la mujer y su tipo de liderazgo?

A través de estas herramientas controlaremos e iremos adaptando lo que sea necesario para asegurar que el podcast no solo crezca en audiencia, sino que también genere un impacto real en la vida profesional de las mujeres de diferentes industrias.

Conclusiones

Luego de repetidos intentos por encontrar un tema que pudiera desarrollar en este trabajo final de grado, el caso de la empresa Redolfi fue la inspiración perfecta para seguir desde el periodismo: una empresa familiar masculina dedicada a la distribución de alimentos con un organigrama poco detallado y 50 años de historia desde su fundación, donde no solo no figuraban mujeres, sino que era idóneo para realizar una comparación de épocas.

Al investigar acerca de la participación de mujeres en diferentes industrias y pymes, había un dato que resaltaba: el porcentaje actual de propietarias únicas era del 12,3%, mientras que el año anterior había sido del 9%.

El rol periodístico es clave para la difusión de la perspectiva de género, porque a partir de datos publicados por entidades, en este caso por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, el periodista actúa de amplificador, logrando que la información alcance a una audiencia mucho más amplia, para ser conscientes de cifras que hacen a la realidad actual.

Pero integrar la perspectiva de género en la agenda es más que publicar números. Para los usuarios puede ser de utilidad toda información relacionada con movimientos sociales, entidades no gubernamentales, políticas de género actualizadas y saber que tienen un espacio para contribuir en causas o para pedir ayuda.

En lo personal, esos números fueron una sorpresa y me remitieron al ejemplo más cercano que tengo de una mujer liderando sola su propia pyme en un rubro relacionado a los cerramientos y que, hasta hace pocos años, era exclusivamente masculino: mi mamá.

Sentirme identificada fue lo que me motivó a continuar con el tema, por lo que, al profundizar aún más en datos proporcionados por la CAME, identifiqué que el sector con mayor incremento en la participación de mujeres era el de alimentos.

Me pregunté: ¿por qué hubo un crecimiento en la representación femenina en la industria alimentaria?

Esta fue la pregunta impulsora de la hipótesis inicial y tuvo a Redolfi como protagonista para, además, entender los motivos por los que ellos no reflejaban esta realidad actual, siendo que desde 2022 el incremento fue evidente, pasando progresivamente de una representación del 7,1% a una del 53%, según la CAME.

A raíz de esta situación, se desprenden varios puntos claves que considero importante mencionar en este último apartado.

En primer lugar, teniendo en cuenta que las mujeres entrevistadas forman parte de la industria de alimentos pero se desempeñan en diferentes áreas, haber contado con sus perspectivas enriquece este reporte, haciendo evidente que perciben el crecimiento y lugar actual que se les da a las mujeres, pero que su crecimiento profesional aún está sujeto al tiempo, a la constancia y al cambio de mentalidad, no solo de los hombres mayores, también de las mujeres.

No hay situaciones puntuales de discriminación, sino estereotipos insertados en el inconsciente de las personas de ambos sexos. Por lo tanto, Redolfi no es un reflejo de la actualidad porque sus herederos son hombres y porque, además, sus principales referentes son quienes más arraigados tienen viejas estructuras, por lo que la contratación de figuras femeninas para ocupar puestos de liderazgo solo será posible con los cambios de generación.

Mientras esto sucede, nuevas posibilidades surgen para las mujeres de la mano de la adquisición de franquicias de supermercados. Aquellas líderes y emprendedoras que encuentran en la inversión la posibilidad de adquirir negocios, ahora son un pilar más en el crecimiento de la cifra de participación femenina en la industria.

Recomendaciones

Para incentivar la equidad de género, desde el periodismo como servicio, sugiero continuar creando contenido en formato audiovisual donde se visibilicen diferentes tipos de historias para que el usuario, mujer u hombre, analice por sí mismo cómo percibe los roles de género. El objetivo principal es que cada persona, según su criterio, pueda reconocer en sí mismo si se comporta o piensa bajo algún sesgo inconsciente.

Para enriquecer la calidad de nuestro trabajo, desde la ética periodística sugiero continuar tomando capacitaciones en perspectiva de género para cubrir hechos con responsabilidad y para detectar, investigar y exponer casos de techo de cristal con más facilidad.

Por otro lado, podría abrirse una nueva línea de investigación para analizar la evolución del liderazgo femenino en relación con la adquisición de franquicias. Cada vez es más frecuente la aparición de comercios con este tipo de sistemas, sobre todo en la industria de alimentos: supermercados, dietéticas, pizzerías, etc. Y su adquisición está al alcance de quien tenga el deseo y las posibilidades de invertir, por lo que convendría profundizar en este nuevo pilar y en cómo influye en la cultura, en la creación de puestos de trabajo, en la inclusión y en la economía regional.

Como última recomendación: recabar información fue sencillo utilizando técnicas de búsqueda avanzada, pero comprobé que, sin ellas, los resultados expuestos en este reporte no son lo primero que aparece en los motores de búsqueda. Por lo tanto, habría que trabajar mucho más en las palabras claves y las tendencias para que usuarios comunes tengan acceso a información de fuentes confiables.

Bibliografía

Universidad Siglo 21. (2023). Estudios de género.

RED CAME. (2022). Participación de las mujeres en las pymes.

Red CAME. (2023). *En el último año, la participación de la mujer en las pymes creció 7,4 puntos.*

Red CAME. (2024). *Relevamiento de participación de las mujeres en las Pymes.*

ONU Mujeres. (2024, abril). *Perfil de país Argentina 2024.*

INDEC. (2025). *Índice de precios al consumidor (IPC)*

INDEC. (2025). *Mercado de trabajo. Tasas de actividad, empleo y desocupación. Total país. Cuarto trimestre de 2024.*

Linkedin Economic Graph. (2024). *The State of Women in Leadership. Global Employment Trends* [PDF].

World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024.*

Ministerio de las mujeres, género y diversidad. (2023). *Informe desigualdad en el trabajo-igualar segundo trimestre 2022*

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2025). *Situación y evolución del trabajo registrado. Estimaciones basadas en el SIPA.*

Pérez, V.; Hernandez, C. (2022). Trabajadoras del transporte. El desafío democratizador en actividades de dominación masculina. *Sociología del Trabajo*, 101, 345-360.

FAO. (2022). *Rol de los mercados mayoristas de alimentos en los sistemas de alimentos* [PDF].

Caira-Tovar, N. (2022). *Brecha de Género: Una Mirada a la Lucha Contra el Techo de Cristal y el Suelo Pegajoso. Mujer y Políticas Públicas*, 1(1), 56-65

SAGE. (2022). *The Future of Wholesale Distribution*

Meza Martínez, C. A. (2018). *Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. Equidad Y Desarrollo, 32, 11-31*

Camarena, M. y Saavedra, M. (2016). *Un estudio de las PYME lideradas por mujeres en Latinoamérica. Revista Universitaria RUTA, 18 (1) 1-27*

Abadía, L. (2005). *Discriminación salarial por sexo en Colombia: un análisis desde la discriminación estadística. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.*

Torres, O. y Pau, B. (2011). "Techo de cristal" y "suelo pegajoso". *La situación de la mujer en los sistemas alemán y español de ciencia y tecnología. Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad, 18(6), 1-23*

Puyol, Á. (2006). *¿Qué hay de malo en la discriminación? Doxa, Cuadernos de Filosofía del Derecho, (29), 77-91.*

García, V. (2006). *La desigualdad laboral entre hombres y mujeres. En La Calle, (5), 9-13.*

Abadía, L. (2005). *Discriminación salarial por sexo en Colombia: un análisis desde la discriminación estadística. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.*

Janssen, E. (2005). *Concentración y segmentación de los mercados laborales en el México urbano. Un análisis por género. Papeles de Población, 46(11), 45-78*

Cuadrado, M. I., Navas, M. S. y Molero, F. (2004). *El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. Revista de Psicología General y Aplicada: Revista de La Federación Española de Asociaciones de Psicología, 57(2), 181-192.*

Guataquí, J., Baquero, J. y Sarmiento, L. (2000). *Un marco analítico de la discriminación laboral. Teorías, modalidades y estudios para Colombia. Borradores de Investigación, (8), 1-31*

Phelps, E. S. (1972) The Statistical Theory of Racism and Sexism. The American Economic Review, Vol. 62, No. 4 (Sep., 1972), 659-661.

Becker, G. S. (1971). The economies of dis-crimination. (2. ed). Chicago: University of Chicago Press.

Anexo 1

Entrevista a Agustina Vidal, fundadora de Uff! Congelados.

¿Cuándo y cómo comenzaste con Uff! Congelados?

Agustina: En 2018 me había quedado sin trabajo y tire curriculums pero no funcionó, era una época complicada. Yo ya era gastronómica, así que empecé en mi casa vendiendo a amigos y conocidos por mis redes, y después fue circulando de boca en boca.

Yo era vegetariana en ese momento y se me ocurrió hacer medallones porque lo que había no me convencía. Lo pensé desde el lado del consumidor: las hamburguesas eran desabridas y si querían comer algo rápido pero no querían milanesas o costeletas, en mi caso milanesa de soja, no había variedad. La idea era hacer un producto de calidad, rico, sano y que sea congelado porque era lo más práctico para la gente.

Dentro de la industria de alimentos ¿Te enfrentaste a situaciones de discriminación o estereotipos por ser mujer?

Agustina: No se si por ser mujer no me abrieron puertas o no me recibieron en lugares, no me encontré con situaciones. Si se que cuando no era tan conocida, les llamaba la atención que llegaba sola con 33 años a negociar con distribuidoras.

Al sentarme en reuniones con varones, por ahí al principio me miraban como “mira la piba, vino sola”, pero yo siempre me sentí bien, cómoda y siempre estuve segura de mi producto, nunca me achique. A veces pensaban que podían conducir la reunión y terminaba conduciendola yo porque sabía lo que quería. Cuando empecé a decir que no y a mostrar confianza en mi producto, los hombres tomaron otra postura. Les caes bien y te escuchan más, pero lleva un proceso.

¿Cuáles consideras que son los motivos por los que ha crecido la representación femenina en la industria de alimentos?

Agustina: Cuando las cosas se complican, la mujer es la primera que sale a rebuscarse y eso implica, muchas veces, hacer un emprendimiento.

Pasa en todas las clases sociales, la mujer siempre le da para adelante. No me sorprende que las mujeres sean quienes empujen. Es cierto que llegar a algunos espacios es más difícil para las mujeres pero no por una falla o un déficit nuestro, es porque está todo muy pensado para los hombres.

La mujer siempre es la que arranca. Por ejemplo, si pasa algo en el barrio las primeras que salen a hacer la olla para el barrio, el merendero, son las mujeres. O veo a mis amigas emprendedoras que no paran, ellas producen, reparten, mueven las redes y eso te da una cancha porque las pibas se la rebuscan más. No se si el hombre está dispuesto a hacer todo eso, yo los veo más en distribuidoras.

Hay algo que muchas veces lo hablo con amigas: casi siempre la que piensa que se come al mediodía y/o a la noche, es la mujer. Esa carga mental de que se come lo decide la mujer y no porque nos encanta, pero es lo que pasa en general, por eso no es raro que las mujeres nos desempeñemos más en este rubro.

Lo mismo con la limpieza de la casa, el orden, no digo que siempre pero la mayoría de veces la mujer está atrás de eso. Ahora piensa en la cocina donde se producen alimentos para la industria, eso conlleva mucha limpieza y orden. Cuando arranque a levantar la fábrica con la plata justa que había juntada decía “mira todo lo que tengo que hacer”, pero le estás dando de comer a la gente y tenes exigencias que una mujer puede enfrentar y estar mucho más encima porque está en “su naturaleza”.

No digo que nos tengamos que quedar en ese lugar. Históricamente, a las mujeres siempre nos tocó estar en la cocina, muy sumisas, muy en un lugar bastante bando y creo que de eso podemos sacar provecho. Si tenemos que estar todo el tiempo en la cocina y de los garrones que pasamos, que ocurrieron y ocurren, podemos sacar algo grande e intentar usarlo para hacer algo copado, yo saque de nuestra historia como mujeres una industria de comida.

¿Te parece que Santa Fe es un reflejo de este crecimiento?

Agustina: En Santa Fe veo más hombres que mujeres en el sector. Si veo muchos emprendimientos de mujeres pero no así, “empresarias” o algo un poco más alto.

Cuando me tengo que sentar a negociar y a ofrecer el producto, el 90% de las reuniones son con hombres. Yo me manejo bastante cómoda pero es una realidad que en el mundo empresarial, donde estoy ahora, son más hombres que mujeres.

Una mujer que aspira a un rol de liderazgo o a emprender en este rubro, ¿qué características consideras que debería tener?

Agustina: Los emprendimientos que veo de comida, de pastelería, de comida vegana, son todas chicas las que lo manejan pero porque tiene una lógica distinta. Primero hay que ponerle bastante amor, mucha dedicación, y para seguir creciendo y sostenerlo hay que ser muy ordenada.

No me parece que esté mal que las mujeres crezcamos en la cocina, lo que es la industria y la producción de alimentos. Yo empecé en la cocina de mi casa con mucho amor, buscando algo que a la gente le guste. No tengo el negocio que tengo porque lo puse como inversión o porque mis padres me dieron una fortuna para poner la empresa y hacer gaita.

Cuando vos propones algo distinto y lo pensas, más que como un negocio, desde el amor, sale bien; y soy muy rigurosa con mi trabajo. Cuando empecé estaba todo el día y todos los días trabajando: hacía las compras, producía, tomaba los pedidos, atendía las llamadas, tenía dos freezers en mi casa, repartía, manejaba las redes. Podría haberlo hecho más relajada pero no tendría la fábrica que tengo hoy. Yo elegí crecer, me gusta tener empleados y no reniego de la gente que trabaja conmigo.

Desde tu experiencia, ¿te parece que hay barreras para crecer en esta industria?

Agustina: Las barreras que veo son económicas, para crecer necesito plata. No vengo de una familia que venga de la industria, yo arranqué de cero y por más que reinvierte se necesita más acompañamiento provincial o estatal.

Sobre todo yo que nuevo productos congelados. Tienes que tener una camioneta de congelados, una logística de frío y no es fácil conseguir camiones porque están en Rosario o Buenos Aires. También podrían acompañar con los servicios, yo pasé de pagar 80 a 400 lucas de luz comercial.

¿Cómo ves la evolución de la representación femenina en la industria en los próximos años?

Agustina: Las mujeres están tomando cada vez más espacios, eso es indiscutible. Las mujeres necesitan tener su ingreso y su trabajo porque hace bien a la salud mental. Banco el rol de amas de casa pero te atas a muchas cosas, a la economía de tu pareja, dejas de lado cosas que amas y crecer. El trabajo y más si haces lo que te gusta, es muy importante. Las mujeres desde siempre han ocupado espacios infravalorados, poco visibles, pero ahora se busca salir a la luz, hay más lucha y, gracias a eso, más lugar.

Además es más caro vivir, en una familia se necesitan dos trabajando. Tampoco está bueno que el hombre cargue con todo ese peso de sostener económicamente una familia, ese modelo no funcionó. Yo no soy madre pero veo a amigas o madres amas de casa y digo “que zarpado”, pero es parte del patriarcado pensar que el hombre tiene que ser el proveedor de la casa y eso no lleva a buen puerto, está bueno que la mujer tenga su laburo y haga lo que le gusta.

Entrevista a Victoria Frangi, gerente extensionista de la franquicia de supermercados Día.

¿Por qué crees que la representación de mujeres en la industria de alimentos estuvo creciendo en los últimos años? ¿Tiene que ver la adquisición de franquicias?

Victoria: Definitivamente la representación femenina en la industria alimentaria ha ido en crecimiento en los últimos años, con varios indicadores y ejemplos que lo demuestran. Los factores de esta expansión considero que son principalmente:

- a- mayor visibilización y premios: los reconocimientos recientes (Konex) ayudan a destacar modelos femeninos e inspirar a nuevas generaciones
- b- políticas y agendas DEI: acciones específicas de diversidad e igualdad de género

c- sin dudas el cambio cultural que ofrece mayor respaldo social para mujeres que asumen funciones de gestión y técnica en roles que antes eran casi de exclusividad masculina.

La participación femenina en el sector efectivamente ha crecido, no solo en números sino también en calidad, con cargos de liderazgo y reconocimiento. La tendencia es clara: en los últimos 5 a 10 años el avance ha sido real y sostenido, y es esperable que continúe en ascenso gracias a una combinación de impulso institucional, cultural y formativo.

La adquisición de franquicias es un pilar más que se acopla al desarrollo de mujeres emprendedoras en el sector.

Teniendo en cuenta el panorama actual de la mujer en el rubro alimenticio ¿te parece que a día de hoy hay algún estereotipo o discriminación que dificulte el manejo del supermercado para aquellas que son propietarias o, en otros casos, la posibilidad de alcanzar un puesto de jerarquía?

Victoria: Si, actualmente las mujeres seguimos enfrentando estereotipos y barreras en el rubro de supermercados, tanto si son propietarias como empleadas que aspiran a puestos gerenciales.

Los principales desafíos que enfrentamos podrían resumirse en:

a- Estereotipos en la publicidad y rol doméstico: un estudio sobre folletos promocionales de grandes supermercados encontró que las mujeres aparecen representadas como "madres-cuidadoras- y amas de casa, mientras los hombres ocupan roles activos o profesionales. Esto refuerza la percepción de que el supermercado "es tarea de la mujer en el hogar", no un negocio a dirigir profesionalmente.

b- Barreras para acceder a jerarquías: en Argentina, los tribunales laborales consideran discriminatorio tener menos del 30% de mujeres en la plantilla. Sin embargo, si bien hay más mujeres en cargos técnicos o administrativos (aprox 56%), en puestos de mando ese número cae bruscamente, lo que conocemos como "techo de cristal"

c- Discriminación sutil y simbólica: además de los estereotipos visuales, existe una discriminación estructural: políticas internas que no promueven a mujeres proporcionalmente, falta de referentes visibles, expectativa cultural de que el mando "no encaja con una mujer"; todo ello, aunque no sea siempre abierto, suele manifestarse por omisión o inacción.

Si bien persisten estereotipos, también vemos señales positivas: clientes de Dia alcanzan un 50% en puestos gerenciales y un 40% liderando franquicias. Esto muestra que si se implementan políticas claras, capacitación y modelos de liderazgo femenino se puede revertir este sesgo y lograr una industria más inclusiva.

¿Hay algún tipo de característica compartida entre las mujeres que deciden adquirir una franquicia?

Victoria: En mi experiencia, he podido notar que las mujeres se desempeñan como líderes y emprendedoras, y que a partir de una inversión encuentran la oportunidad de crecer e impulsar sus negocios. Su capacidad para conectar con los clientes y gestionar equipos con empatía y eficiencia las convierte en piezas clave para el éxito de un negocio.

Particularmente en Día, el compromiso con la inclusión y el reconocimiento de su labor permite que las mujeres puedan alcanzar su máximo potencial dentro de un entorno laboral que valora su gran esfuerzo diario; la compañía trabaja comprometida en crear un entorno inclusivo que valore y respete todas las diversidades. Líder en proximidad, apuesta siempre por el talento, buscando que las personas sientan orgullo de representar la marca.

En el caso de nuestras franquiciadas, constituyen una parte clave como motor de crecimiento de la compañía: se trata de mujeres que saben llevar el espíritu de la marca, se adaptan a los cambios y evolución constante de Dia y se caracterizan por su capacidad de gestión empresarial.

¿Cómo ves la evolución de la representación femenina en la industria de alimentos en los próximos años?

Victoria: Es destacable la fuerte presencia de mujeres en actividades agroalimentarias pero con barreras estructurales, lo que nos deja un escenario con un buen avance de participación en niveles medios pero escasa presencia en los cargo de alta dirección (solo un 23%), esta diferencia es aún mayor para mujeres de color que representan solo un 3%.

Para los próximos años, es importante destacar que el Food Business Charter es una iniciativa global liderada por Meat Business Women para aumentar la representación femenina en la industria alimentaria, su objetivo es lograr una representación del 40% de mujeres en la cadena de suministro global de alimentos para 2035.

Si bien las corporaciones están reforzando sus compromisos de liderazgo y políticas DEI, es importante seguir insistiendo en que se necesitan más cambios estructurales para poder empoderar decisiones efectivas.

En Argentina ya podemos ver avances reales: por primera vez una mujer lidera la Federación Agraria rompiendo más de un siglo de liderazgo masculino, se impulsan desarrollos científicos como los de Noemi Zaritzky (biotecnología de alimentos) y se fortalece la soberanía alimentaria académica con Miryam Kurganoff. Además, emergen líderes gastronómicas como Dolli Irigoyen y en regiones como la Patagonia hay mujeres buceadoras y recolectoras marinas que rompen los roles tradicionales. Todo esto no solo crece numéricamente, sino que transforma la industria a distintos niveles.

Entrevista a María Elizabeth Raffín, presidente CAMSAFE.

¿Cuándo y cómo empezaste en el mundo de los supermercados?

Elizabeth: Desde que tengo 8 años. Mi papá era encargado de supermercado y mi mamá trabajaba en una escuela, cocinando. En un momento crítico, a mi papá se le da la oportunidad de comprarlo porque al comercio no le estaba yendo bien y un 5 de diciembre de 1995 compró el primer local que está en Facundo Zuviria.

Hice un recorrido por todos los ámbitos del negocio. Siempre digo que escale un poquito, deje de ser repositora, verdulera, fiambarrera y escale a la parte administrativa.

Me quise ir muchas veces. Me recibí de contadora pública y me fui a trabajar en un estudio contable. Luego pusimos un estudio con una amiga y nos fue mal, estuvimos 3 años hasta que tuvimos que cerrarlo porque no nos era rentable. En ese momento yo quedé embarazada de mi primer hijo y dije: “me quedo en la empresa, pero a mi manera. Voy a ver que puedo hacer para darle mi marca personal”.

En 2018 empecé a desarrollar “Raffin en casa”, una aplicación de compras. Mercado libre y las compras online todavía no eran un boom, y mi visión era: “de acá a 10 años, este va a ser el tipo de comercio que va a venir”. La app ayudó mucho a dar un salto en reconocimiento de marca porque cuando declaran la pandemia, fuimos la única empresa local que teníamos un servicio de compra virtual. Con el tiempo dejamos de usar la aplicación y ahora tenemos página web.

El último proyecto es RaffinGo!. La idea surgió un día en el que estaba yendo a comer a lo de una amiga y pase por un super a comprar lo que faltaba para cocinar. No soy consumidora porque siempre estoy del otro lado vendiendo y me molestó perder tanto tiempo en la cola. Pensé que eso era lo que debía sentir mi cliente y dije “esto tiene que cambiar”. Ahora tenemos el primer supermercado en Santa Fe que funciona con inteligencia artificial.

Remontándose a todos tus años trabajando ¿cómo ves el panorama para la mujer en la industria de alimentos?

Elizabeth: Te voy a contar una anécdota. Yo soy la presidenta de CAMSAFE, hace 5 años que dirijo la cámara y la realidad es que como mujeres, soy la única. El año pasado la GC1 nos invitó a una ronda de negocios, ellos desarrollan códigos de barras y QR, y estando en la ronda me avisan que mi almuerzo estaba en el segundo piso. Cuando subo me encuentro que estaba yo sola entre 12 o 13 hombres, eran los presidentes de las distintas cámaras del país, cada uno haciendo su presentación y, cuando me toca a mí digo: “yo vengo a cubrir el cupo femenino de la reunión”

Cada vez se ven más mujeres pero en 50 personas, tal vez solo somos 3 dentro del rubro. Cuando voy a Buenos Aires muchas veces soy la única.

Ya que sos la única mujer, ¿alguna vez te enfrentaste a una situación de discriminación o estereotipo?

Elizabeth: No recuerdo ninguna situación en particular. Yo formo parte de la generación a la que le toca atravesar muchos procesos, uno de ellos es encontrarme con situaciones de, no diría menosprecio, es más una costumbre.

Vengo de una familia de campo con un modelo patriarcal donde mi abuelo estaba en la punta de la mesa y nadie decía nada. Los únicos que trabajaban eran los hombres y las mujeres se dedicaban a la casa, pero a mi hermana y a mi nos criaron de una forma totalmente distinta. Yo no tuve padres que me dijeran que me ocupe de la casa, siempre nos incentivaron a estudiar, trabajar y a ser independientes..

Perdono algunas situaciones porque ellos se criaron con eso y no voy a recriminar. Dentro de la cámara me encuentro con personas de más de 50 años, no con gente de mi edad. Los que tienen menos de 40 son más dados y el trato es más equiparable.

Ser madre no fue un impedimento para ser presidenta de CAMSAFE y continuar gerenciando 3 supermercados, ¿cómo lograste integrar tu rol de madre con el rol de líder?

Elizabeth: Cuando fui madre de mi primer hijo tuve la suerte, o mala suerte, de que la persona que había dejado a cargo consiguió otro trabajo y se fue. Tuve que volver a trabajar en menos de un mes y fue caótico. No es que sea imposible hacer todas las juntas, pero es muy difícil estar un 100% en todos lados.

El otro día veía a mis dos hijos jugando a las cartas y decía “gracias vida por esto”, porque pude llegar en ese momento a verlo, si no aflojaba un poco en la empresa no llegaba a ver ese momento.

El crecimiento de la mujer es muy proyectado, pero yo como madre tampoco quiero perder ese tiempo de ellos que es único. Capaz crecí profesionalmente más lento, siempre me capacité pero no me arrepiento de poner un freno y decir “no voy a hacer 5 cursos en un año, voy a hacer 1”. El tiempo no vuelve.

A nivel nacional ¿Por qué pensás que hubo un crecimiento en la representación de mujeres en la industria de alimentos en los últimos años?

Elizabeth: Se empezaron a romper un poco los moldes y le dieron más lugar a la voz femenina. A mi me invitaron a participar del Centro Comercial de Santa Fe porque era la hija

de Hugo Raffín pero en ese momento era chica y no estaba interesada. Años después me encuentro con que era un lugar muy cerrado, con muy poco recambio y solo para los hombres. Muchas de las mujeres se fueron y se unieron a CAME o a CAMEES porque dentro del Centro Comercial no había nada de voz para las mujeres, te hablo del año 2010 o 2012.

Todas estas pérdidas les hicieron ruido e hizo que el centro comercial se abriera un poco más. Ahora hay una presidenta de la cámara de jóvenes empresarios que también es madre.

El crecimiento se da por el cambio generacional dentro de las empresas y cada vez estamos liderando más, pero te encontras de todo un poco porque hay nuevas generaciones a las que no les interesa formar parte de una empresa o de una cámara que represente rubros o asociaciones y eso implica poco recambio.

¿Santa fe es un reflejo de este crecimiento?

Elizabeth: En Santa Fe tenemos una referente como Marita Moyano que viene de una generación de estar callada. Ella llevó adelante una cerrajería en un rubro muy masculino y hoy en día es impulsora de todas esas voces femeninas que se perdieron.

Personas como ella han abierto muchas puertas a las mujeres, puertas que antes no se les abrían con facilidad. Yo soy parte del legado de Marita, de dar oportunidades no solo en el rubro de alimentos, sino en todo lo que tiene que ver con la rama femenina.

A donde voy casi siempre me encuentro con una “representante”. Si la mujer santafesina quiere liderar, puede hacerlo, es cuestión de las ganas que tenga de afrontar el puesto y de lo consciente que sea de que aún, muchas veces, la van a juzgar por ocupar ese cargo.

Por ejemplo, yo tengo que viajar a buenos aires una vez al mes y no falta el que dice “como vas a dejar a tus hijos”, hasta me llegaron a decir “vos que viajas tanto que tu marido te va a engañar con otra” pero es por una cuestión de estereotipo.

¿Qué barreras dificultan el avance de las mujeres a los puestos de liderazgo en esta industria?

Elizabeth: En esas comisiones directivas te vas a encontrar con hombres de más de 50 años y muchas mujeres de esa edad no se sienten identificadas con la idea de formar parte de una comisión directiva porque no están acostumbradas. Y en los supermercados, capaz vos ves que todos los gerentes son hombres porque es casi seguro que el presidente sea hombre y viene con un esquema que le cuesta romper.

Tal vez tiene que llegar una persona con 10 o 15 años menos a romper esos esquemas. Como el caso del almuerzo que te conté, con algunos hombres había una diferencia de 20 años. Que ellos me hayan aceptado en esa mesa fue un montón, raro, pero lo tomé como algo positivo porque se rompe el esquema.

No hay ninguna barrera, es cuestión de que continúe pasando el tiempo. Por ejemplo, si yo continuo en la cámara de supermercados, en algún momento voy a pasar a ser miembro de la comisión directiva de la federación.

¿Cómo continuar disminuyendo la incidencia del techo de cristal en el sector alimenticio?

Elizabeth: Simplemente saliendo a la luz. Es una elección personal porque no veo límites, es una cuestión de decir “quiero esto y lo hago”.

¿Cómo ves la evolución de la representación femenina en la industria?

Elizabeth: Va a crecer cada vez más. Tal vez cueste varios años hasta que se renueve la generación que tenemos pero hoy en día veo chicas con mucho potencial.