

PLAN DE EMPRESA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Emprender en el marco de la igualdad de
oportunidades de mujeres y hombres



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA, RELACIONES CON LAS CORTES
E IGUALDAD

SECRETARÍA DE ESTADO
DE IGUALDAD

INSTITUTO DE LA MUJER
Y PARA LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES



PLAN DE EMPRESA CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

Emprender en el marco
de la igualdad de oportunidades de
mujeres y hombres

Dirección y coordinación: Innovatia 8.3

Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y Universidad de
Santiago de Compostela

Elaborado por: LIKaDI, Formación y Empleo S.L.

Autoría: Isabel Alonso Cuervo

Maquetación: Gema Palomar Martín

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
PLAN DE EMPRESA.....	4
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	9
IDENTIFICACIÓN DE QUIEN PROMUEVE.....	12
Factores internos. El perfil competencial de persona emprendedora	14
Factores externos. El Entorno.....	23
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	27
ANÁLISIS DE MERCADO.....	31
El estudio de mercado	33
PLAN DE MARKETING.....	37
PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	401
La gestión de los recursos humanos	44
PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....	47
Plan de inversión y financiación inicial	47
Cuenta de resultados	51
Balance de situación.....	54
Previsión de tesorería.....	57
Forma y aspectos jurídicos.....	59
Agenda de Constitución	61

INTRODUCCIÓN

El presente documento pretende ser una breve guía que sirva al personal que acompaña los procesos de emprendimiento basados en el conocimiento para realizar estos desde un enfoque que tenga en cuenta las diferentes posiciones y necesidades que tienen mujeres y hombres en el desarrollo y puesta en práctica de un proyecto emprendedor facilitando así un proceso de acompañamiento basado en la aplicación del principio de igualdad de oportunidades y de trato entre mujeres y hombres.

Para ello aborda los diferentes elementos que constituyen el proceso de emprender una actividad por cuenta propia y va analizando y proporcionando pistas de actuación sobre los aspectos diferenciales de mujeres y hombres ante esa actividad y que se deben tener presentes al acompañar la toma de decisiones informada y progresiva que constituye en esencia un Plan de empresa.

El documento, que se completa con un modelo de negocio, presentado a través del Lienzo Lean Canvas, contiene tanto aspectos relacionados con un plan de negocio como otros más relacionados con un plan de empresa, constituyendo con ello un apoyo para acompañar todo el proceso de emprender.

Está concebido como un documento base para el inicio de la actividad ya que en él se muestra el proceso de toma de decisiones que debe guiar la puesta en marcha de la empresa, pero contiene la información que debe servir para obtener financiación presentándolo a entidades o personas inversoras.

Por otro lado, su concepción como una herramienta alineada con el logro de la igualdad de mujeres y hombres, da relevancia al cumplimiento de los mandatos normativos del marco legislativo de igualdad vigente dándole así un carácter integral que permite describir y analizar el contenido de la idea de negocio y su viabilidad desde una metodología que facilite la actividad de emprender tanto a los hombres como a las mujeres. Desde esta perspectiva, a diferencia de otras herramientas de este tipo, adquiere importancia el encaje o grado de ajuste entre la actividad que se quiere emprender y el perfil de la persona emprendedora constituyendo esto un contenido importante a trabajar en el acompañamiento.

PLAN DE EMPRESA

Antes de iniciar la elaboración de un plan de empresa hay que tener en cuenta que éste debe tener un carácter dinámico que permita introducir modificaciones y adaptarlo a los cambios que se estén produciendo en el entorno como puede ser, por ejemplo, la adaptación a los marcos jurídicos nuevos en materia de igualdad, medioambiental o social que introducen nuevas obligaciones, tales como las exigencias de planes de igualdad de mujeres y hombres, registros diarios del horario del personal, prevención de riesgos laborales, respeto al medioambiente, etc.

Durante el desarrollo del negocio, el plan debe ser una guía para la puesta en marcha de la empresa, pero también debe servir como herramienta interna para evaluar posteriormente la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto, permitiendo realizar adaptaciones y ajustes que faciliten el éxito del negocio. En el caso de que quien emprende sea una mujer se deberá de hacer el esfuerzo de identificar si los desajustes tienen que ver con el proyecto de emprendimiento o con barreras vinculadas al sexo (por ejemplo, no acceder al crédito por visiones estereotipadas de las entidades financieras, o creer que el proyecto no es suficientemente sólido y abandonarlo ante una crisis de cuidados en la unidad de convivencia...). Si se identifica que las barreras están vinculadas al sexo de quien emprende se deberá trabajar la superación de las mismas mediante las estrategias y argumentarios correspondientes, destacando aquellos aspectos de la socialización diferencial de las mujeres que inciden positivamente en la actividad emprendedora (estilo de liderazgo horizontal, prudencia en las inversiones, capacidad de comunicación...).

El plan ha de hacerse de la forma más realista posible alejándose tanto de los escenarios más catastrofistas como de los ideales en los que el papel lo resiste todo. Por ello, los análisis de viabilidad se deberán hacer de la forma más objetiva posible, no solo para quedarse con el proyecto si es factible sino para reformularlo para que lo sea evitando infravalorar o sobrevalorar las propias capacidades.

El plan, en definitiva, es una herramienta de trabajo que debe ayudar a definir los objetivos a alcanzar en un periodo de unos tres años y formular las estrategias para alcanzarlos tanto en el plano de la comunicación como de las ventas y los recursos necesarios para ello, definiendo de esta forma el posicionamiento de la empresa.

En la redacción se utilizará un lenguaje inclusivo y alejado de visiones estereotipadas de las mujeres como cuidadoras y de los hombres como proveedores, respondiendo, así a una sociedad que avanza

Plan de empresa con perspectiva de género

hacia la igualdad de ambos sexos y evitando la invisibilización de las mujeres que en el momento actual pueden ser no sólo potenciales clientas sino también inversoras.

A continuación, se irán describiendo los diferentes elementos que constituyen el Plan de empresa recogido en este documento, empezando por una breve descripción del contexto en el que se realiza el acompañamiento de la actividad emprendedora.

El emprendimiento basado en el conocimiento

Se entiende, en este documento, como emprendimiento basado en el conocimiento el de aquellos proyectos de creación de empresas vinculados al ámbito universitario, que parten de la identificación de una idea de negocio obtenida a través de un proceso de investigación y que ha sido desarrollado por un grupo investigador. Esta idea de negocio está relacionada con el desarrollo tecnológico, pero abarcando tanto el ámbito de las humanidades y ciencias sociales como de las ciencias experimentales, ingenierías y ciencias de la Salud. No debe olvidarse que en este momento tanto las humanidades¹ como las ciencias sociales no pueden sustraerse al uso de los medios tecnológicos existentes y que suponen un cambio importante en cuanto a la obtención de conocimiento ya sea en los aspectos procedimentales (nuevos patrones para obtener datos), de contenidos (nuevos aspectos no tenidos en cuenta tradicionalmente como la perspectiva de género) o de los cambios cognitivos (nueva forma de comprender la realidad) que supone este enfoque tecnológico del conocimiento.

Se trata, pues, de tener presente tanto los proyectos directamente vinculados al desarrollo tecnológico puro y duro como los derivados del diálogo que se establece entre las humanidades y ciencias sociales con las tecnologías de la información que permiten innovar en los aspectos epistemológicos y en los métodos de trabajo.

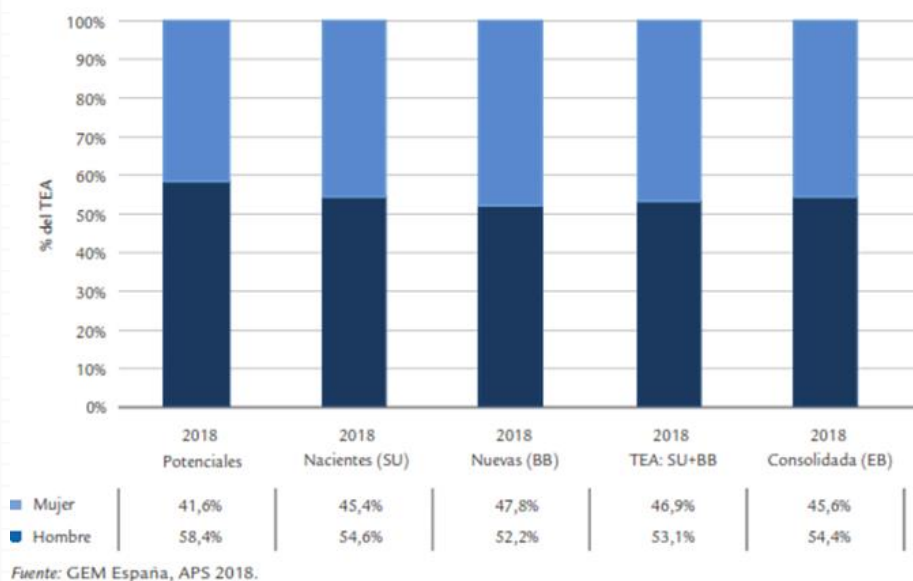
Esta concepción amplia del emprendimiento de base tecnológica permite romper con la visión estática de la división entre ciencias sociales y ciencias experimentales, por un lado y poner en primer plano el emprendimiento ligado a la actividad humanística y social, por otro, añadiendo a esto el hecho de que es en estos campos donde hay mayor presencia de mujeres aún cuando, siendo mayoritaria su presencia en los estudios, deja de serla en el momento de transferir ese conocimiento a la sociedad mediante la creación de empresas.

¹ Se habla ya desde hace unos años de Humanidades Digitales y existe una asociación española Humanidades Digitales Hispánicas (HDH), creada en 2011.

Plan de empresa con perspectiva de género

Como punto de partida se debe tener en cuenta que en España los datos contextuales del emprendimiento, desagregados por sexo y según el Informe GEM, España 2018-19, señalan que la presencia de los hombres es mayor que la de las mujeres en todas las categorías en las que se subdivide el emprendimiento, destacando la diferencia existente entre quienes potencialmente quieren emprender por la proyección futura que eso supone.

Gráfico 1.2.13. Distribución por género de los colectivos emprendedores en España en 2018



Ya en el ámbito más concreto de la Universidad, el Informe 2015-16 del perfil emprendedor del estudiante universitario² pone de manifiesto que el perfil de estudiantes que han creado su propia empresa está compuesto en el alumnado de segundo curso por un 41,5% de mujeres frente a un 58,5% de hombres, porcentaje que cambia entre el alumnado de cuarto curso en el que las mujeres suponen el 39,8% respecto al 60,2% de hombres aumentando ligeramente la diferencia entre ambos sexos.

Además, el citado informe evidencia, respecto a la posición de mujeres y hombres ante el emprendimiento, que el miedo al fracaso es manifestado como una barrera para emprender por un 62,2% de las mujeres y sólo por un 38,8% de los hombres mientras que la percepción que tienen sobre las capacidades y conocimientos para emprender está más equilibrada (47,5% de las mujeres frente al 52,5% de los hombres se consideran con suficiente preparación). Aunque el informe aporta datos interesantes respecto a los y las referentes para emprender y la percepción de las oportunidades del entorno al no estar desagregados por sexo, no es posible saber si existen más

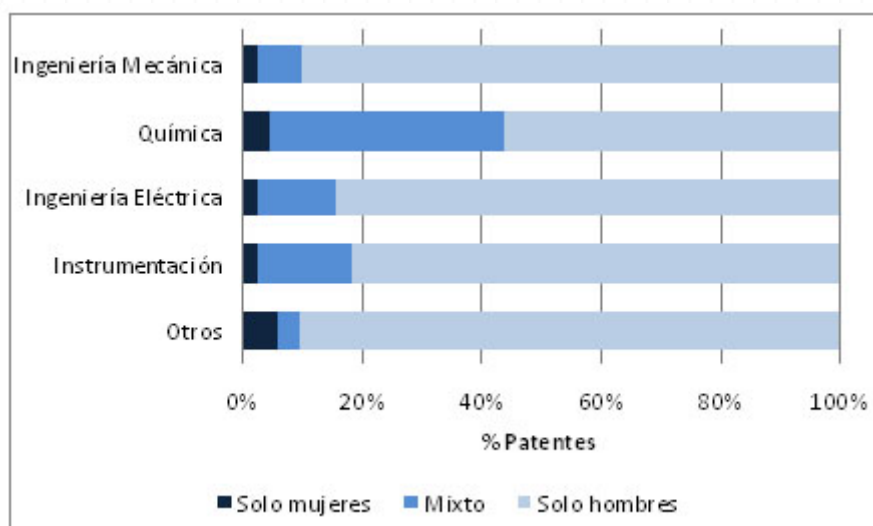
² Elaborado por el Observatorio de emprendimiento universitario. (CRUE, Red Emprendia, CISE)

Plan de empresa con perspectiva de género

diferencias de las enumeradas. En cualquier caso, es indudable que, a similares niveles de capacitación, la percepción de barreras que dificultarán la actividad emprendedora es mayor entre las mujeres que entre los hombres y eso tendrá consecuencias en el proceso y en el resultado del emprendimiento femenino y masculino.

Por otro lado, diferentes estudios ponen de manifiesto que en el proceso de transferencia de una idea a la sociedad o al mercado, las mujeres van disminuyendo su presencia según se avanza en el mismo. Así, aunque no lideran el número de publicaciones científicas en las diversas áreas del conocimiento, su presencia es ostensiblemente mayor (46% respecto a los hombres)³ que, en la creación de patentes, por ejemplo.

Participación de mujeres y hombres en la creación de patentes en la Oficina europea de patentes (1999-2007)⁴



El estudio⁵ Las brechas de género en la producción científica iberoamericana, en el periodo de 1990-2005, muestra que el 83% de las patentes de OEPM estaban firmadas solo por hombres, frente a solo un 4% firmado únicamente por mujeres y un 12% por ambos sexos.

Por último, la presencia de mujeres en el ámbito de creación de empresas de base tecnológica es menor que la de los hombres y está, además, claramente sesgada por el género, al concentrarse en la creación de empresas cuya actividad se relaciona con el ámbito de las humanidades y las ciencias sociales. Según el estudio GEM de 2012⁶, en promedio, las empresas creadas por mujeres están más enfocadas al consumo: el 62,3% de las empresas fundadas por mujeres están en el sector consumo,

³ Las brechas de género en la producción científica iberoamericana. <https://www.europapress.es/sociedad/educacion-00468/noticia-mujeres-no-lideran-numero-publicaciones-cientificas-ningun-area-conocimiento-espana-oei-20190307190006.html>

⁴ <http://redc.revistas.csic.es/index.php/redc/article/view/846/1104>

⁵ Indicadores de actividad tecnológica Desagregados por sexo 2006-2008. Instituto de la Mujer

⁶ <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informes%202012/GEM2012.pdf>

Plan de empresa con perspectiva de género

frente al 47,7% de los hombres, son menos tecnológicas: únicamente el 4,8% de las empresas creadas por mujeres tienen su base en la tecnología, frente al 7,5% de las fundadas por hombres, son menos industriales: el 22,5% de las empresas creadas por hombres pertenecen al sector industrial. En el caso de las mujeres, únicamente el 10,5% y son poco innovadoras: únicamente el 14,5% de las mujeres emprendedoras innova en productos o servicios, mientras que el 17,6% de los hombres lo hacen.

Tabla 21. Distribución sectorial de las actividades emprendedoras masculinas y femeninas

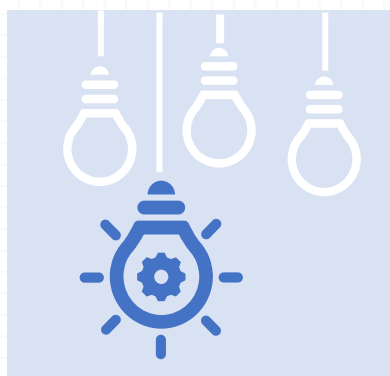
X ² =50,81 Significación = 0,000 Diferencias significativas en 2012		2012		2011	
		Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
TEA: distribución sectorial en 4 categorías	Extractivo	4,3%	2,8%	5,8%	4,9%
	Transformador	22,9%	10,0%	22,9%	10,5%
	Servicio a empresas	27,5%	22,3%	23,6%	22,3%
	Orientación al consumo	45,3%	65,0%	47,7%	62,3%
Total		100%	100%	100%	100%

Para cerrar esta breve reseña contextual, es necesario tener en cuenta que la actividad emprendedora vinculada al ámbito universitario se diferencia del resto de los ámbitos en que quienes promueven y ponen en práctica ideas de negocio son personas vinculadas a la investigación, alejadas en muchos casos de los temas relacionados con la administración y gestión empresarial, lo que hace que los proyectos empresariales requieran un plus de tutorización y acompañamiento en los contenidos relacionados con estas temáticas. Desde el punto de vista de la igualdad de mujeres y hombres los elementos o aspectos contextuales operan de forma diferente en el caso de que se sea mujer u hombres y estas diferencias tanto contextuales como personales se abordarán en este Plan de Empresa.

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El documento del Plan de empresa debe hacer una primera y breve aproximación a la idea que se pretende implantar en el mercado, mostrando de forma breve el nombre, la actividad, el mercado al que se dirige y la fórmula jurídica por la que se opta.

Debe mostrar un nombre que resulte atractivo o sonoro para la clientela potencial evitando que contenga connotaciones sexistas.



En el documento, se hará una breve reseña del origen de la idea, cuál ha sido su concepción, de donde surge y a que necesidades se pretende responder. Al referirse al momento de la elección de la idea se debe mostrar que se ha proyectado una mirada amplia sobre las necesidades del entorno y se han tenido en cuenta cómo determinados cambios sociales (incorporación de las mujeres al ámbito del empleo, envejecimiento de la población, por ejemplo) han creado nuevas necesidades vinculadas,

por ejemplo, a la robotización de las tareas domésticas, la tecnología para el cuidado de dependientes, la demanda de servicios domiciliarios, la aparición de centrales de compra doméstica, etc. Se trata en definitiva de mostrar que se tiene una idea global de la realidad en la que se vive y que comprende no sólo el ámbito productivo sino también el reproductivo como generador de necesidades y oportunidades que pueden ser cubierta por las ideas o idea de negocio que se presenta.

Esta parte introductoria del plan de negocio incluirá un breve resumen de la naturaleza del negocio o lo que es lo mismo cuál es la esencia del mismo, el objetivo de su creación, la misión que persigue y por qué es necesario. En definitiva, se mostrarán las características del proyecto y el sector de actividad en que se encuadra el producto o servicio haciendo visibles las cuestiones de género en los aspectos o elementos en los que sea pertinente, bien porque resuelva necesidades del ámbito reproductivo o de la incorporación y presencia de las mujeres en el ámbito productivo, bien porque se dirija a cubrir necesidades que la imperante visión androcéntrica de la realidad mantiene ocultas y suponen una sobrecarga de trabajo para las mujeres como ocurre con la carga mental que implica para ellas la dirección y gestión de la unidad de convivencia.

Plan de empresa con perspectiva de género

En la redacción de la presentación también adquiere especial relevancia el mostrar el compromiso social del proyecto tanto en lo referido al medioambiente, al consumo responsable como al logro de la igualdad de hombres y mujeres.

Se debe prestar atención a que no se introduzcan sesgos de género en la presentación bien sea por el aspecto formal, utilizando un lenguaje no sexista bien por el contenido evitando que pueda contener referencias peyorativas para las mujeres o perpetuadoras de los roles de género, realidades bastante frecuentes en las presentaciones de proyectos tecnológicos.

El modelo de negocio

Una forma de realizar esta presentación previa es a través de un breve documento que se conoce como el modelo de negocio y que puede tener diversos formatos, siendo uno de ellos el Lienzo Lean Canvas⁷.

En él, se explicará quiénes son la clientela y cómo, a través de una clara propuesta de valor, el modelo de negocio generará ingresos. Debe responder a las siguientes cuestiones



¿Qué se hace? Se trata de mostrar que se vende, que se pretende y como se posiciona el negocio en la mente de la clientela. Por ejemplo, **Lauren Mosenthal y Eileen Carey** fundaron **Glassbreakers** y crearon un algoritmo que permite emparejar de manera profesional a mujeres que estén buscando a alguien que se convierta en su mentora o asesora. La propuesta de valor está articulada en torno a un producto informático que facilita las relaciones sociales en el ámbito profesional y promueve simultáneamente el empoderamiento de las mujeres. Además, acaban de lanzar un software de gestión empresarial que mide el impacto de la diversidad en la cuenta de resultados y están consiguiendo posicionarse como una empresa comprometida con el logro de la igualdad y la producción de beneficios económicos.

¿Cómo se hace? Es la revisión estratégica de la cadena de valor: qué actividades se hacen directamente, cuáles se externalizan y cuáles son la clave en nuestra propuesta de valor. En **Glassbreakers** el algoritmo sobre el que funciona la plataforma de comunicación entre mujeres va aprendiendo progresivamente y perfeccionando las relaciones entre pares al mismo tiempo que su sistema de red aumenta exponencialmente su base de datos y con ello su potencial.

⁷ Véase para mayor detalle el producto Lean Canvas de Innovatía 8.3

Plan de empresa con perspectiva de género

Su nuevo software permite a las empresas detectar qué déficits de diversificación de su plantilla tienen para actuar en consecuencia, dados los beneficios que la diversidad supone para la cuenta de resultados.

¿Cómo se generan ingresos? Responde a la pregunta de por qué y cómo la clientela adquirirá los productos/servicios señalando como se obtendrán ingresos (solo a través de la clientela, a través de publicidad, a través de ingresos residuales o apalancados, etc.). Para ello, debe referir los aspectos fundamentales del negocio y describir el posicionamiento en el mercado, señalando los elementos clave de costes e ingresos y velando porque guarde una coherencia entre las partes descriptivas y las cuantitativas.

El equipo promotor debe ser capaz de adaptar de manera continua su Modelo de Negocio a los requerimientos internos del proyecto y a los externos del mercado.



IDENTIFICACIÓN DE QUIEN PROMUEVE

Acompañar la elaboración de un plan de empresa integrando la perspectiva de género requiere darle relevancia al perfil emprendedor de la persona o personas promotoras del proyecto, y en especial, si se trata de una mujer ya que como se verá a continuación el proceso de socialización diferencial que viven mujeres y hombres les coloca en papeles y posiciones diferentes, perpetuadores y generadores de desigualdades.

En el Plan de empresa deberán recogerse, pues, los aspectos más relevantes que definen el perfil emprendedor de la persona o personas promotoras de la idea de negocio de forma que sea posible que quien lea el plan se haga una idea del encaje entre las características y exigencias de la idea de negocio y las cualidades de quien emprende y de su potencial para responder a esas exigencias y favorecer el desarrollo exitoso del plan de empresa. Por ello, además de los datos de contacto habituales, se deberá mostrar una breve reseña del historial profesional, resaltando los conocimientos y saberes relacionados con el proceso de producción de la idea de negocio o los que tiene el equipo que los cubrirá en caso de que quien promueve no los tenga. Se visibilizará, si resulta útil para la idea que se baraja, el currículum oculto de las mujeres, resaltando aquellos aprendizajes informales obtenidos en el ámbito reproductivo y, en especial, en el cuidado, por la relación que esto guarda con la gestión de equipos, la administración de recursos, las relaciones con la clientela y entidades o personas proveedoras, etc. y en los que se ponen en funcionamiento habilidades y competencias relacionadas con la capacidad de escucha, el liderazgo horizontal, la empatía, etc.

El acompañamiento debe potenciar el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de quien emprende para resaltar los primeros en la presentación y trabajar sobre la reducción de la influencia en el proyecto de los segundos.

Como se puede observar en las tablas⁸ que se muestran a continuación, la posición y percepción de mujeres y hombres respecto a varios elementos esenciales en la actividad emprendedora es diferente y eso deberá tenerse en cuenta en el acompañamiento de su proceso emprendedor.

⁸ Estudio GEM España 2012. <http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/Informes%202012/GEM2012.pdf>

Plan de empresa con perspectiva de género

Tabla 22. Determinantes psicológicos y sociales de la actividad emprendedora en la población española empresaria y no empresaria de 18-64 años, en función del sexo

PREGUNTAS 2012	% de respuesta afirmativa			
	EMPRESARIOS		NO EMPRESARIOS	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
¿Conoce a una persona que haya puesto en marcha una iniciativa emprendedora en los dos últimos años?	50,1%	45,2%	34,1%	27,8%
¿Ve buenas oportunidades para emprender en su zona los próximos 6 meses?	20,2%	18,5%	15,8%	11,9%
¿Posee las habilidades y conocimientos suficientes como para poner en marcha una pequeña iniciativa?	88,6%	83,7%	56,2%	44,1%
El miedo al fracaso es un obstáculo para emprender	38,7%	46,0%	49,5%	56,7%
Considera que sus compatriotas prefieren que todo el mundo tenga un nivel de vida familiar	69,5%	70,3%	40,5%	73,3%
Emprender se considera una buena opción profesional	63,2%	62,8%	63,6%	63,8%
Los emprendedores de éxito alcanzan un buen estatus	59,5%	58,2%	64,2%	63,3%
Los medios de comunicación realizan buena cobertura sobre los emprendedores	48,7%	50,8%	47,5%	47,0%

De los datos se desprende que las mujeres perciben ciertos aspectos como barreras para emprender en mayor proporción que los hombres: disponen de menos referentes cercanos de personas emprendedoras, el miedo al fracaso es mayor y creen que tienen menos habilidades y conocimientos.

Tabla 23. Valoración media de los expertos españoles acerca del apoyo prestado a la mujer emprendedora en el 2012

Afirmaciones valoradas por los expertos en escalas de 5 puntos: 1 = completamente cierto, 5 = completamente falso	Promedio de valoración de los expertos					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
En mi país, existen suficientes servicios sociales disponibles para que las mujeres puedan seguir trabajando después haber fundado una familia	2,1	2,40	2,60	1,92	2,35	2,50
En mi país, crear un negocio es una carrera socialmente aceptada para la mujer	3,38	3,25	3,12	2,93	2,89	2,11
En mi país, las mujeres son alentadas a ser auto-empleadas o a crear una empresa	3,39	3,09	3,16	2,24	2,72	2,72
En mi país, las mujeres son expuestas a tantas buenas oportunidades para crear un negocio como los hombres	3,39	3,16	3,29	3,28	2,80	3,00
En mi país, las mujeres tienen la capacidad y la motivación necesaria para crear una empresa	4,12	4,35	4,46	4,08	4,58	4,17

Plan de empresa con perspectiva de género

Si se atiende a la valoración del personal experto respecto al emprendimiento femenino, se puede observar que ha ido disminuyendo la creencia de que la actividad emprendedora está socialmente aceptada para las mujeres junto con el hecho de promover la actividad emprendedora femenina y el que se les propician las mismas oportunidades que a los hombres. Será necesario ver como evolucionó esta percepción en la medida en la que se ha ido superando la crisis económica, pero resulta evidente que las mujeres se enfrentan a obstáculos internos y externos que dificultan su actividad emprendedora en mayor proporción que los hombres.

En ese sentido se presenta a continuación una lectura de género sobre algunos de los aspectos que influyen en la definición del perfil emprendedor, separando los factores de carácter interno de los factores externos a la persona.

Factores internos. El perfil competencial de persona emprendedora



Un elemento muy importante para trabajar con quienes quieren emprender una actividad por cuenta propia es la definición realista de su perfil competencial para emprender. Por ello, se debe trabajar sobre cuál es el punto en el que la persona o equipo promotor está, respecto a las diferentes competencias que configuran ese perfil emprendedor ideal y que no están en el orden de lo objetivable como ocurre con la experiencia o la formación.

La socialización diferencial construye, a través de la influencia simultánea de una diversidad de agentes (familia, medios de comunicación, ámbito educativo, religión, grupo de iguales...), y a lo largo de la vida, una forma de ser mujer y una forma de ser hombre, atribuyendo papeles, comportamientos, actitudes, expectativas diferentes para cada sexo y que durante el proceso de socialización son interiorizados en mayor o menor medida por mujeres y por hombres influyendo en el desarrollo de actitudes y comportamientos que luego llevarán a ocupar posiciones desiguales a cada sexo. A continuación, se hará un análisis de cómo opera el proceso de socialización diferencial en la construcción de estos aspectos y las consecuencias que tiene en relación con la actividad emprendedora con el fin de que se tenga en cuenta en el acompañamiento según se esté trabajando con una mujer, un hombre o un equipo mixto.

Autopercepción

La forma en que cada cual se percibe respecto a su capacidad de interactuar con el entorno, crear, innovar, negociar, asumir riesgos, lograr objetivos, etc. influye tanto en la posibilidad de emprender por cuenta propia como en las probabilidades de que la idea de negocio prospere. Por ello tener en cuenta este aspecto es de gran relevancia para la generación y posterior desarrollo de una idea de negocio sólida. Una autopercepción positiva influye en una toma de decisiones autónoma y segura mientras que una autopercepción que tienda a lo negativo introduce un margen alto de inseguridad sobre las posibilidades de desarrollo de una idea de negocio estable y con probabilidades de éxito.



El hecho de que a las mujeres se les eduque prioritariamente para atender y cuidar de otras personas contribuye a desarrollar una autopercepción de cierta inseguridad, de colocación en un segundo plano, ya que las necesidades de los demás están antes que las propias. Esto tendrá consecuencias en el grado de seguridad con el que se afronta el proyecto empresarial y, especialmente, en la solidez del mismo, ya que puede caerse o tambalearse si surgen tensiones o entra en conflicto con la atención y cuidado de la unidad de convivencia.

En el caso de los hombres su autopercepción está articulada en torno a una mayor seguridad ya que ellos son el objeto del cuidado y, por lo tanto, a quienes se atienden sus necesidades en primer lugar. Por lo tanto, su posición ante el proyecto emprendedor es de mayor seguridad.

En el caso de equipos mixtos se deberá trabajar con sus componentes el que las mujeres desarrollen una autopercepción de suficiente seguridad como para actuar en un plano de igualdad con sus compañeros varones en la elaboración del plan de empresa, evitando el que vayan adoptando paulatinamente un papel secundario y sean el elemento de apoyo en vez del promotor que les corresponde en paridad con los hombres.

Plan de empresa con perspectiva de género

Iniciativa



La iniciativa es uno de los elementos fundamentales no solo para la elaboración del plan de empresa sino para poder llevar a cabo una actividad empresarial.

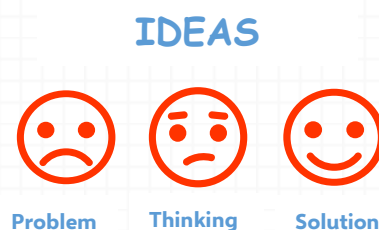
Emprender significa crear, iniciar un camino, una actividad. Conlleva pues la necesidad de disponer de iniciativa y esta competencia se interrelaciona o requiere de la capacidad de reconocer las oportunidades existentes al mismo tiempo que requiere actitudes relacionadas con la innovación, la imaginación, la independencia.

Las mujeres tienden a tomar la iniciativa en las actividades del ámbito doméstico y cederla a los hombres en las del ámbito público si el equipo es mixto, o bien se enfrentan a ciertos temores respecto a su capacidad si emprenden en solitario.

Esto supone que si el equipo es mixto deberá trabajarse con las mujeres el atrevimiento, la toma de iniciativa para hacer propuestas respecto al desarrollo de la idea y del plan de negocio y con los hombres el desarrollo de una actitud de escucha a las propuestas de sus compañeras y en consecuencia el cómo mantener relaciones igualitarias entre ambos sexos. En el caso de que se acompañe el proceso de una mujer emprendedora se deberá colaborar en mostrarle que es capaz de tomar la iniciativa porque es algo que hace habitualmente en diversos ámbitos, extrayendo así esa capacidad de las actividades informales que lleva a cabo cotidianamente.

Motivación para emprender

La motivación es el impulso que hace que una persona se dirija hacia la obtención de un resultado. Constituye las razones o causas que llevan a hacer algo. En el caso de la actividad emprendedora la motivación es lo que origina la decisión de iniciar una actividad por cuenta propia basada en un conjunto de factores que harán que esa decisión esté más o menos anclada.



El motivo ideal para emprender una actividad por cuenta propia es el haber detectado una oportunidad de negocio que resuelve un problema o cubre una necesidad ya que, si la motivación está más relacionada con el hecho de cubrir una necesidad propia, como puede ser el caso de salir

Plan de empresa con perspectiva de género

de una situación de desempleo o creer que se va a disponer de más tiempo si se es la propia jefa, las posibilidades de éxito disminuyen bastante ya que cubierta por otro medio esa necesidad propia, el proyecto o idea de negocio decaerá.

Los estudios existentes ponen de manifiesto que un porcentaje muy importante de mujeres suelen emprender más por necesidad que por oportunidad y, en consecuencia, la solidez del proyecto disminuye. Esto obliga a trabajar la apropiación del proyecto y la identificación de las oportunidades de implantación del mismo incidiendo más en la definición realista del mercado y en la detección de las necesidades que cubre la idea que en el cumplimiento de las propias necesidades que deben ponerse en segundo plano.

Tabla 18. Motivos que subyacen al emprendimiento según el género.

	Oportunidad $X^2=10,126$ Significación = 0,001	Necesidad $X^2=8,449$ Significación = 0,004
Hombre	68,0% 75,0%	58,6% 25,0%
Mujer	32,0% 67,0%	41,4% 33,0%

Fuente: Estudio GEM España de 2012

Como puede observarse en la tabla anterior, si se utiliza un índice de distribución, un 68% de los hombres emprenden motivados por la detección de una oportunidad frente al 32% de las mujeres y si se compara a cada sexo respecto a sí mismo sólo el 25% de los hombres emprende por necesidad frente al 33% de las mujeres (índice de concentración), según el Estudio GEM España de 2012.

En las OTRIS, ante los casos de emprendimiento por necesidad se trabaja la conversión de la necesidad en oportunidad utilizando, en ocasiones, la figura del interim manager que normalmente son hombres y plantean su visión de socialización intentando que las mujeres se adapten a ella. En este caso sería necesario hacer una formación en integración de la perspectiva de género a este perfil profesional.

Liderazgo



La actividad emprendedora requiere el poseer o desarrollar dotes de liderazgo bien sea para trabajar con equipos bien sea para convencer de las bondades de la idea a personas o empresas inversoras y financiadoras. Mujeres y hombres, aunque no se pueda generalizar al cien por cien, tienen, según ponen de manifiesto los estudios sobre el tema, estilos diferentes de liderazgo, tendiendo las mujeres a establecer con mayor frecuencia relaciones horizontales y los hombres más verticales.

La forma de dirigir de las mujeres se basa fundamentalmente en la capacidad de trabajo en equipo, el trato agradable con los demás, el menor individualismo y ambición, aunque tienen menos capacidad para gestionar las situaciones tensas y conflictivas, al dejar aflorar los sentimientos con más frecuencia que los hombres. El estilo masculino se articula en torno a la exigencia, la no manifestación de sentimientos y la autonomía. Se habla en el primer caso de un estilo transformacional y en el segundo de un estilo transaccional.

El liderazgo transformacional favorece el desarrollo estratégico mediante la motivación de los equipos, potencia el trabajo colectivo y la introducción de cambios. Resulta muy útil en organizaciones de pequeño tamaño.

El liderazgo transaccional resulta eficaz para mantener los flujos cotidianos de las operaciones con el fin de que todo funcione y se dé una buena imagen externa. Potencia el trabajo individual mediante un sistema de recompensas y promueve la estabilidad de la organización.

Ante esta situación se debería trabajar con cada sexo el desarrollo de aquellos aspectos que les sitúen en la mejor posición para tener éxito en su actividad que, en el caso de las mujeres debería ser, por ejemplo, la resolución de conflictos y en el caso de los hombres, el desarrollo de actitudes de mayor escucha, tendiendo a que, independientemente del sexo, se vaya desarrollando un modelo de liderazgo que reúna los aspectos positivos de cada modelo según las circunstancias en las que deba ser ejercido.

Asunción de riesgos

Emprender es sinónimo de asumir riesgos ya que, sobre el proyecto de negocio y el plan de empresa, por muy realistas que sean, nunca se puede asegurar que van a ser exitosos en un plazo corto de tiempo. Esto implica que su lanzamiento exige asumir el riesgo de emplear tiempo y recursos sin que exista una garantía cierta de que habrá un resultado satisfactorio.



En general, los estudios, admiten, como en el resto de las competencias enumeradas, que mujeres y hombres tienden a asumir riesgos de forma diferente según sea su sexo. Así las mujeres asumen riesgos de menor envergadura, se dan más plazo para la obtención de un resultado y preservan los recursos de la unidad de convivencia. Este es uno de los factores explicativos del menor tamaño de las empresas o negocios de las mujeres.

En el caso de los hombres ocurre, en general, lo contrario. Asumen riesgos de mayor envergadura, se busca el beneficio a corto plazo y se recurre a los recursos familiares, si se considera necesario.

Estas realidades contrapuestas implican la necesidad de trabajar de forma diferencial con unas y con otros, intentando aumentar la capacidad de asumir riesgos por parte de las mujeres y aumentando el desarrollo de actitudes de mayor prudencia en el caso de los hombres.

Manejo de la incertidumbre

Emprender es casi sinónimo de incertidumbre, de falta de certezas sobre lo que va a ocurrir. Saber manejar este estado de ánimo es una competencia que facilita el logro de resultados en la puesta en marcha y desarrollo de una idea de negocio. Soportar la incertidumbre podría decirse que es un requisito básico si se quiere tener éxito en el campo del emprendimiento. La interacción permanente con un entorno cambiante es no solo una realidad sino una necesidad que debe ser afrontada por la persona emprendedora.



La posición de mujeres y hombres respecto a esta competencia podría decirse que está muy vinculada a su actitud ante la asunción de riesgos y por ello las mujeres tendrán un menor margen de interacción con la incertidumbre que los hombres y esto deberá ser objeto de trabajo en el proceso de acompañamiento para lograr así que el trato sea igualitario y permita un desarrollo del margen de maniobra lo suficientemente amplio como para hacer avanzar el plan de empresa.

Plan de empresa con perspectiva de género

Por otro lado, es necesario tener presente que los avances tecnológicos en este momento se producen en dimensiones temporales muy cortas, produciéndose obsolescencias con mucha rapidez. Este hecho influye también en el aumento de la incertidumbre en ambos sexos, pero en el caso de las mujeres se acentúa al potenciarse la incertidumbre por su menor disponibilidad temporal.

Por otro lado, no debe olvidarse que parte de las personas que emprenden en el ámbito del conocimiento han pasado muchos años centradas en la investigación sin mucha o ninguna relación con el mercado, sus reglas y exigencias, lo que supone que es necesario articular en el proceso de acompañamiento la reflexión y toma de posición frente a este hecho y reducir la incertidumbre a través del conocimiento objetivo de las exigencias y su relación con el propio perfil emprendedor tanto en el caso de las mujeres como de los hombres.

Margen de maniobra para interactuar con el entorno o atribución casual

La forma en la que cada persona se relaciona con sus éxitos y fracasos atribuyendo las causas de los mismos a factores internos (motivación, conocimientos, actitudes, etc.) o externos (situación económica, legislación, competencia, equipo, etc.) influye claramente en la capacidad de interactuar con el entorno y corregir o no situaciones adversas o desajustes en el plan de empresa.

El punto ideal de la atribución causal está marcado por el equilibrio entre la atribución causal interna y externa de la situación que se analiza (conocidos como locus de control interno y externo), ya que si se inclina mucho hacia lo interno el peso de la propia responsabilidad no deja actuar y si lo hace en exceso hacia lo externo no es posible reajustar ni transformar ninguna realidad porque la capacidad de interacción con el entorno deja de existir al autoeximirse de toda responsabilidad respecto a la situación que se vive, en este caso el avance o no del plan de empresa.

En este factor, la socialización diferencial suele provocar que las mujeres tiendan a internalizar más la responsabilidad propia que la ajena, ocurriendo lo contrario en el caso de los hombres. Esto conllevaría la necesidad de trabajar con ambos sexos el logro de un punto de equilibrio que facilite un análisis realista de la interacción persona-entorno.

Disponibilidad

Emprender significa casi un “estado de vida” ya que requiere una muy alta disponibilidad horaria aun cuando se tenga opción, en algunos casos, a organizar el propio horario de trabajo. Para la mayor parte de las personas que emprenden o trabajan por cuenta propia es más fácil que no tengan un horario que lo contrario y deberán, además, prestar atención permanente al entorno para detectar cambios y oportunidades con rapidez lo que implica el desarrollo de una “antena” que detecte cualquier cambio.



En este aspecto las mujeres juegan en clara desventaja respecto a los hombres ya que siguen siendo ellas quienes mayoritariamente se ocupan del cuidado de personas y se responsabilizan de la gestión del ámbito doméstico, aunque cuenten en algunos casos con cierto apoyo en la tarea (que no necesariamente en la responsabilidad) por parte de los hombres con los que conviven.

Esta realidad obliga a que en el acompañamiento de la actividad emprendedora se trabaje con las mujeres la organización del tiempo y la negociación de disponibilidad necesaria en su entorno de convivencia. Por otro lado, también se deberá disponer de información sobre medidas y programas de conciliación existentes y que pueden apoyar la actividad emprendedora de las mujeres. En simultaneo se debería trabajar con los hombres el aumento de su corresponsabilidad en el cuidado y en la gestión del ámbito de convivencia.

Como se resuelva este tema de la disponibilidad será muy importante para la presentación del proyecto y su encaje con la persona emprendedora ante las entidades financieras o ante personas inversoras, business angels, etc. al mismo tiempo que redundará, junto con el resto de los factores, en dar un aspecto sólido y con posibilidades de proyección futura al mismo. Se presenta a continuación una tabla resumen de estos factores, su incidencia en la posición de las mujeres y los aspectos a trabajar para reducir la incidencia de los mismos en el Plan de empresa.

Plan de empresa con perspectiva de género

FACTORES	MUJERES	ASPECTOS TRABAJAR
Autopercepción	Eje principal de socialización en el cuidado. Menor solidez del proyecto en caso de conflicto con el cuidado.	Disminución de la centralidad del cuidado y reflexión sobre las consecuencias futuras de un proyecto poco sólido.
Iniciativa	Tendencia a ocupar un segundo plano en equipos mixtos.	Reflexión e identificación de momentos en los que se tomó la iniciativa de forma exitosa, las habilidades puestas en práctica y la generalización de las mismas.
Motivación	Más tendencia a emprender por necesidad que por detección de una oportunidad. En consecuencia, menor solidez del proyecto.	Reflexión y análisis para identificar las oportunidades que encierra el proyecto, aunque inicialmente esté basado en la necesidad de emplearse.
Liderazgo	Mayor cercanía al liderazgo transformacional.	Manejo emociones, equilibrio entre lo colectivo y lo individual.
Asunción de riesgos	Excesiva prudencia, lo que genera negocios de menor tamaño	Análisis de riesgos y objetivación de los mismos hasta aumentar el nivel de asunción de riesgos.
Incertidumbre	Desconocimiento del mercado, en especial entre las que llevan muchos años investigando en el ámbito universitario. Genera inseguridad, falta de certeza sobre las posibilidades de la idea de negocio.	Realizar un estudio de mercado detallado y contrastar el propio perfil con las exigencias del hueco de negocio.
Atribución causal	Tendencia a atribuirse en exceso la responsabilidad sobre la propia situación.	Reflexión sobre el locus de control e identificación de un punto de equilibrio entre el locus de control interno y externo.
Disponibilidad	La asunción de los cuidados en el ámbito reproductivo supone una menor disponibilidad para el ámbito productivo.	Reflexión y toma de decisiones sobre la reorganización de tiempos y delegación de responsabilidades y tareas en la unidad de convivencia.

Fuente: LIKaDI Formación y Empleo S.L.

Factores externos. El Entorno

El contexto social y económico en el que se desarrolla la actividad emprendedora influye también en las posibilidades de éxito de la actividad emprendedora ya que contribuirá a reforzar algunas características del perfil emprendedor o a entrar en conflicto con alguna de ellas restando posibilidades al proyecto. Se exponen a continuación, como en el caso de los factores internos, algunos de los factores externos de más relevancia.

Referentes de éxito y fracaso



Disponer de personas a las que se admira, que tengan relación con lo que se quiere hacer y tengan el mismo sexo de quien emprende permite construir modelos de acción en los cuales proyectarse. Esto influye en el desarrollo del proyecto emprendedor porque los modelos marcan pautas de actuación, señalan caminos, transmiten valores, etc.

En el caso de la actividad emprendedora, dada, la mucho menor presencia de mujeres en ella, y en especial, en empresas de tamaño medio y grande, la falta de referentes o modelos constituye uno de los factores que obstaculizan el desarrollo y crecimiento de una idea de negocio por parte de las mujeres. Por ello en el acompañamiento será necesaria la búsqueda de mujeres con negocios exitosos y la identificación de actitudes, comportamientos, valores, etc. en esas mujeres para que se conviertan en referentes personales y poder trabajar lo que aportan al proyecto y el tipo de pistas que se puedan identificar, haciendo que se vea como posible y realizable el camino de emprender.

Para facilitar esta tarea, desde INNOVATIA 8.3 se ha elaborado una [lista de mujeres referentes](#) en sus áreas de trabajo. De la misma forma y de cara a visibilizar mujeres profesionales de éxito también se puede consultar el listado de mentoras que participan en el programa "[Madrinanet](#)".

En el caso de los hombres, dado que disponen de una gran cantidad de modelos diversos, no será necesario trabajar este aspecto, salvo excepcionalmente.

Capital relacional



Se conoce bajo este término al conjunto de relaciones sociales y familiares de las que se dispone y que constituyen un apoyo muy importante para llevar a término el proyecto emprendedor. Forman parte de lo que se denomina activos intangibles.

Relaciones sociales. Una parte del éxito profesional, del acceso a los recursos y de la mayor o menor viabilidad de la idea de negocio está relacionada con que la persona o equipo promotor del proyecto disponga de una amplia, y cualificada red de contactos ya que es a través de ellos como se consigue no sólo información relevante sino acceso a inversiones, financiación y, en muchos, caso acceso a programas de apoyo al emprendimiento.

Un ejemplo de iniciativa en este sentido es el programa [“Madrinanet”](#) de INNOVATIA 8.3, mediante el cual profesionales de reconocida experiencia apoyan proyectos empresariales liderados por mujeres, ofreciendo su experiencia en el sector, incrementando su red de contactos o trabajando su marca personal.

Relaciones familiares o del entorno cercano. Constituyen un poderoso elemento de sostén para el proyecto ya que proporcionan no solo un apoyo emocional, sino que, en algunos casos, pueden ser personas cofinanciadoras del proyecto, proporcionando mano de obra gratuita al comienzo de la actividad, publicitar el proyecto....

Es sabido que los hombres disponen de un mayor capital relacional que las mujeres y no sólo en cuanto a cantidad sino también en cuanto a calidad ya muchas de las personas que forman parte de ese capital relacional suelen estar vinculadas al ámbito profesional mientras las de las mujeres no solo son menos, sino que muchas veces no están vinculadas al ámbito profesional o de financiación.

En relación con este factor será necesario trabajar, utilizando técnicas de visual thinking (pensamiento visual) que faciliten el dibujar e identificar las personas que componen la red de relaciones de las que se dispone para establecer luego la forma más adecuada de acceder a ellas. La visualización se puede hacer distinguiendo, tres círculos, uno de acceso directo y más cercano, otro de acceso más lejano y un tercero de acceso a través de las personas que están en los dos primeros círculos.

Visiones estereotipadas de la realidad



La puesta en marcha de una idea de negocio requiere de recursos financieros, humanos, infraestructuras, máquinas, etc. El acceso a ellos por parte de mujeres y hombres está marcado por la desigualdad existente entre ambos sexos y no sólo porque la mayor parte de la riqueza la detentan los hombres sino porque quienes facilitan el acceso a los recursos tienen una visión estereotipada de la actividad emprendedora de mujeres y hombres.

Se considera socialmente que las mujeres no solo no tendrán disponibilidad para dedicarse a la implantación y desarrollo de su negocio, sino que también abandonarán su proyecto ante el primer obstáculo que encuentren o que renunciarán al mismo en el caso de tener hijos. Todo ello afectará a las posibilidades de obtener crédito o de alargar los plazos de pago en la compra de la infraestructura o inmovilizado que su proyecto requiera.

En lo referido a estas visiones estereotipadas sobre mujeres y hombres, es necesario prestar especial atención a las entidades financieras o personas inversoras ya que muchas de ellas permanecen ancladas en una visión de las mujeres muy vinculada a su papel social reproductor y cuidador, por lo que en esa visión “tradicional”, consideran que las mujeres tienen un compromiso menor con su proyecto emprendedor, soportan con mayores dificultades que los hombres la presión o no tienen un enfoque claramente orientado a la obtención de beneficios sino más bien a la obtención de los recursos necesarios para vivir. Por otro lado, también es cierto que las mujeres, sabedoras de estas visiones estereotipadas, se relacionan con menor fluidez que los hombres con los y las potenciales inversoras.

Esta realidad supondrá la necesidad de actuar en dos vertientes, una en la elaboración de una buena presentación del plan de negocio y en el desarrollo de habilidades de comunicación y negociación, y otra en la reducción de la influencia de esas visiones estereotipadas que, además a veces, comparten las propias personas emprendedoras. Por otro lado, no se debe olvidar que, ante la existencia de estas dificultades, la administración desarrolla programas y líneas de inversión para apoyar los proyectos de emprendimiento de las mujeres. Desde los servicios de acompañamiento se debería también plantear alguna actividad que incida en la ruptura de esas visiones estereotipadas.

Plan de empresa con perspectiva de género

En conclusión, trabajar de forma diferenciada por sexo, en unos momentos y de forma mixta en otros, los componentes del perfil competencial de quien emprende no solo es un ejemplo de trato igualitario sino también una forma de responder a las necesidades de las personas con las que se trabaja convirtiéndose todo ello en un indicador de calidad del servicio que se está proporcionando.

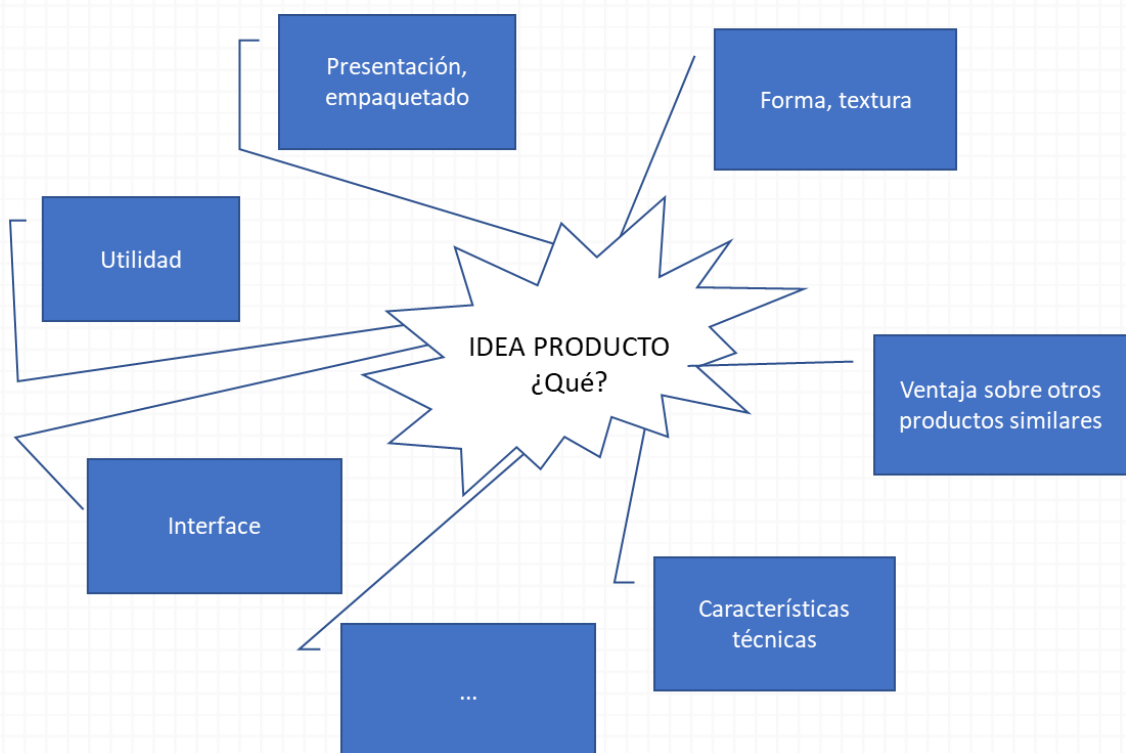
FACTORES	MUJERES	ASPECTOS TRABAJAR
Referentes	Escasa cantidad de mujeres empresarias o emprendedoras exitosas.	Proporcionar biografías de mujeres emprendedoras o empresarias de éxito y trabajar la identificación de los aspectos que resulten relevantes.
Capital relacional	Menor cantidad de relaciones y en posiciones de menor poder o capacidad de influencia.	Identificar la mayor cantidad posible de personas que puedan apoyar el proyecto, identificando la forma de apoyo que pueden proporcionar.
Visiones estereotipadas	Entidades financieras y asesoras con visiones que sigue vinculando a las mujeres con su papel reproductor.	Desarrollo de habilidades de persuasión y negociación. Reducción/eliminación de la visión estereotipada de las mujeres y de los hombres

Fuente: LIKaDI Formación y Empleo S.L.

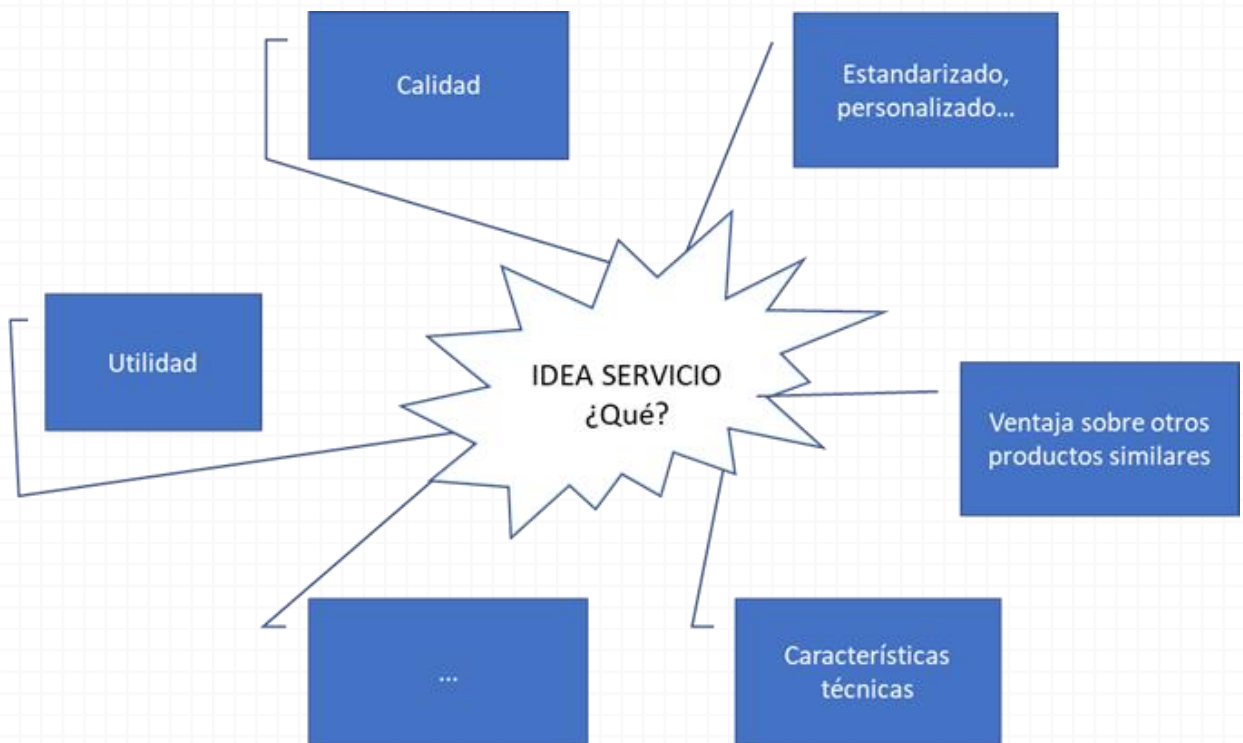
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

Una vez que se conoce con suficiente detalle el perfil emprendedor y se han identificado los puntos fuertes del mismo, incorporándolos al plan de empresa, se deben describir con detalle las características de la idea de negocio que se quiere implantar en el mercado.

En primer lugar, se deberá redactar en que consiste la idea, especificando todas sus características. Para ello se puede utilizar como soporte que ayude a pensar y a redactar luego, un mapa conceptual o una cartografía de pensamiento del tipo que se presenta a continuación.

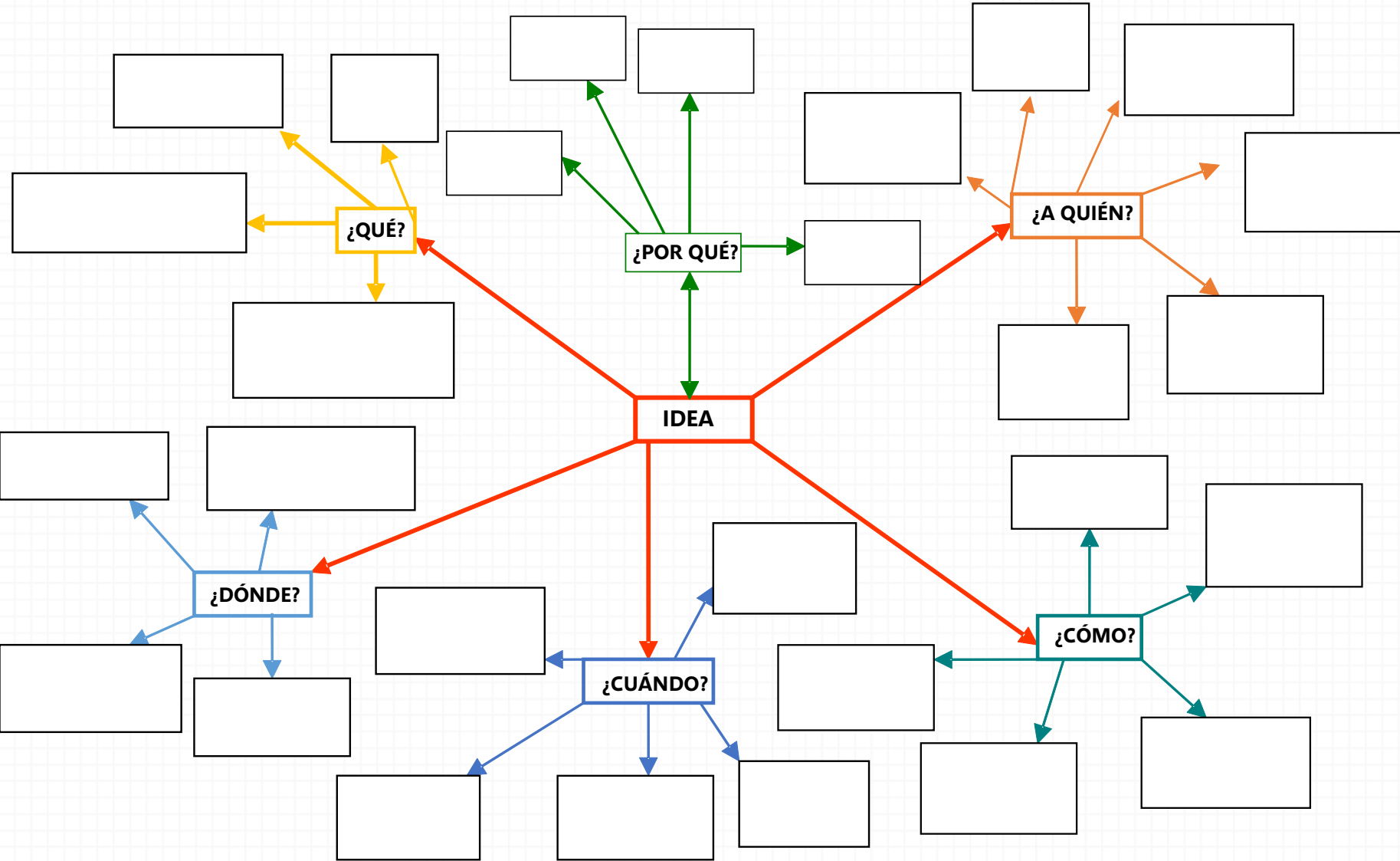


Plan de empresa con perspectiva de género



Estas herramientas facilitan la enumeración de las características de la idea o servicio y sirven para una primera aproximación a su descripción. La herramienta que se presenta a continuación facilitará una descripción más compleja e interrelacional cuando esté completamente cumplimentada ya que nos hablará de las características de la idea, pero también del porqué de la misma, de una aproximación a la clientela, de la distribución y de los plazos para el emprendimiento.

Plan de empresa con perspectiva de género



Plan de empresa con perspectiva de género

Tras la descripción se indicará cómo surgió la idea de negocio a partir de la **necesidad que se detectó en el mercado** y las razones que influyeron. A la hora de elegir la idea se debe tener una mirada amplia sobre las necesidades del entorno y tener en cuenta, que determinados cambios sociales han creado nuevas necesidades vinculadas, por ejemplo, a la robotización de las tareas domésticas, la tecnología para el cuidado de dependientes, los servicios domiciliarios, la distribución a domicilio, la existencia de trasteros urbanos de tamaños diversos, de múltiples medios de locomoción urbana, etc. Se trata en definitiva de pensar tanto en el ámbito productivo como en el reproductivo y las nuevas necesidades que surgen parejas a la protección medioambiental.

Para reforzar la descripción, en el plan de empresa, se pueden hacer visibles las cuestiones de género en los aspectos o elementos en los que sea pertinente (como tener disponibilidad, estilo de liderazgo, forma de afrontar y asumir riesgos controlados...) y se mostrará, además, el modo en el que la idea cumple con la legislación vigente en todos sus mandatos sociales, entre ellos, la igualdad.

El lenguaje a utilizar debe ser inclusivo de forma que las mujeres, potenciales clientas, se sientan interpeladas y no se vean incluidas en el masculino genérico. Por otro lado, en los aspectos de la presentación externa o formal del producto se deberá tener en cuenta las diferentes posiciones o miradas que mujeres y hombres tienen respecto a los productos. Para las mujeres serán importantes no solo la utilidad sino también los aspectos estéticos y la amigabilidad de los interfaces en caso de productos tecnológicos de interacción mientras los hombres darán, en su mayor parte, más importancia a su carácter funcional.

En el caso de que en la descripción se introduzcan experiencias previas de éxito o referencias al Modelo de Negocio es importante, para apoyar la actividad emprendedora de las mujeres, el presentar o referirse a alguna experiencia de éxito promovida por una mujer para eliminar barreras inconscientes sobre la capacidad de emprender con éxito de las mujeres y también para generar referentes en los que proyectarse.

En el caso de que la actividad la vaya a desarrollar una mujer en un sector masculinizado, se debe profundizar en el trabajo sobre los obstáculos que se pueden encontrar, para anticiparse a las posibles dificultades teniendo en cuenta todos los factores descritos en el apartado anterior.

La descripción de la idea finalizará señalando brevemente el encaje que existe entre los puntos fuertes de la persona emprendedora en relación con las características de la idea de forma que se potencien las ventajas de la misma.

ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado está compuesto por las personas físicas y jurídicas que necesitan el producto o servicio que se va a vender y están dispuestas a comprarlo frente a otros similares o sustitutivos. Estas personas y entidades desarrollan su actividad en un entorno caracterizado por el cambio permanente y la tensión entre la globalización y el crecimiento de las identidades nacionales y esta tensión debe tenerse en cuenta por cuanto puede constituir una barrera de entrada en ciertos mercados si no se cumplen los requisitos identitarios.



En el estudio del mercado, en primer lugar, es necesario conocer el entorno en el que se va a desarrollar la actividad y comprender las interacciones y las dinámicas de cambio que se están produciendo y se prevén en los campos siguientes:

- ✓ **Sociales:** crecimiento de la población en general y envejecimiento de la misma en ciertos ámbitos geográficos, variación en la percepción de los límites de cada tramo de edad (infancia, adolescencia, juventud...), variación según el sexo globalmente o en confluencia con otras variables como el nivel educativo y cultural, los cambios en los papeles sociales, en el rol de género, etc.
- ✓ **Económicos:** estructura productiva, productividad, renta per cápita y distribución de la misma por sexo, sistema fiscal, demandas del ámbito reproductivo, etc.
- ✓ **Tecnológicos:** infraestructuras tecnológicas, departamentos universitarios, centros de I+D+i, etc., que puedan ofertar o tener relación con la actividad de la empresa, evolución previsible de la tecnologización del ámbito doméstico.
- ✓ **Institucionales:** instituciones, medidas de política económica, medidas de política social, tendencias en los marcos legislativos (por ejemplo, logro de la igualdad de mujeres y hombres, obligaciones medioambientales, etc.), situación de las relaciones internacionales, etc.

En segundo lugar, el análisis a realizar tiene que ver con determinar el tipo de mercado hacia el que se va a dirigir el producto o servicio para poder, a posteriori, elegir las estrategias de posicionamiento del producto o servicio.

Es necesario saber si el mercado está en expansión como puede ocurrir, por ejemplo, con la tecnología y los servicios vinculados al cuidado de la infancia, las personas mayores o dependientes, la domótica; o por el contrario, está maduro o en retroceso y la competencia es grande, por

Plan de empresa con perspectiva de género

ejemplo, la desaparición progresiva de ciertos consumibles informáticos

Una vez conocido el contexto en el que se va a implantar el producto o servicio se debe proceder a segmentarlo, delimitándolo a través del uso de un conjunto de variables que se pueden agrupar en:

- ✓ **Ámbito geográfico** donde se pretende vender el producto o servicio. Puede ser local, estatal o internacional. El desarrollo tecnológico actual y con él, el del comercio electrónico, ha permitido ampliar los límites territoriales de expansión de un producto al mismo tiempo que ha modificado los canales y soportes de venta.
- ✓ **Personas consumidoras:** edad, sexo, con o sin personas a cargo, alto, medio o bajo poder adquisitivo, nivel de instrucción, comportamientos culturales, etc. Cada una de estas características debe desagregarse por sexo para saber no sólo la cantidad de mujeres y hombres sino las claves de comportamiento como consumidoras de cada sexo y cómo y en qué afecta al producto o servicio.
- ✓ **Personas jurídicas.** Si el producto o servicio se dirige a cubrir necesidades de organizaciones o instituciones, se deberá intentar conocer los tipos de cultura organizacional imperante en las mismas y el valor que dan a la calidad, la innovación el compromiso con la igualdad de mujeres y hombres y otros aspectos sociales y medioambientales, así como el grado en que deben cumplir con los mandatos normativos en esos ámbitos para adaptar el producto o servicio a todo ello.

Una vez realizada la segmentación es necesario hacer un estudio que proporcione la información para conocer en detalle los aspectos o variables enumerados. Esto permitirá reducir el margen de incertidumbre y definir de la forma más realista el modelo de negocio.

Para la obtención de la información, si se utilizan encuestas, se deberán definir muestras que contemplen la participación tanto de mujeres como de hombres (salvo que el producto o servicio se dirija solo a un sexo) y si se utilizan fuentes documentales se deberá utilizar información que dé cuenta de los comportamientos, actitudes, gustos, habilidades de cada sexo ya que, como se ha visto, el proceso de socialización diferencial pone de manifiesto que el sexo de quien compra influye en lo que compra.

El estudio de mercado

La definición del mercado se hace a través de un estudio que deberá ser lo más completo posible y debería dar cuenta de los aspectos siguientes



- 1. Definición del sector** mostrando sus características, evolución y potencial de crecimiento ¿es un mercado emergente, en expansión, o maduro?, ¿qué factores sociales, políticos, económicos o administrativos pueden influir en la actual estructura del mercado? del tipo las nuevas regulaciones administrativas en el ámbito de la igualdad, las tendencias demográficas de envejecimiento de la población, cambios en los roles sociales de mujeres y de hombres, el aumento de poder adquisitivo de las mujeres, ¿etc.?
- 2. Definición precisa de la clientela** según características socioeconómicas, territoriales, personalidad, sexo, motivaciones de compra (moda, interés económico, comodidad, seguridad, atractivo...), identificando el proceso de compra que realizan (cómo y cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto o servicio y dónde y cuánto compran) y cómo toman las decisiones, si es a través de un proceso meditado o bien las realizan de forma compulsiva o mediatizada por recomendaciones de terceros. La clientela debe ser identificada y clasificada en grupos relativamente homogéneos con características comunes e identificables y en este sentido tener en cuenta la variable sexo es muy importante ya que la forma de comunicarse con las personas de un sexo u otro es bastante posible que sea diferente tanto en el mensaje como en los canales a utilizar. El estudio deberá demostrar el grado de receptividad de la clientela potencial a los productos o servicios ofertados e igualmente deberá describir los elementos en los que la clientela basa sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, servicio, etc.) y la posibilidad de modificar esas decisiones mediante un cambio en los hábitos de consumo.

Una vez obtenida la información se deberá hacer un análisis más detallado de la clientela distinguiendo claramente qué caracteriza a mujeres y hombres cuáles son sus necesidades, comportamientos, hábitos de compra, niveles y posibilidades de gasto, etc., distinguiendo entre:

- Un mercado potencial compuesto por el conjunto de la clientela que pueden comprar el producto.
- Un mercado objetivo compuesto por el conjunto de la clientela a la que el producto o servicio cubre una o varias necesidades.

Plan de empresa con perspectiva de género

- Un mercado inmediatamente accesible o real compuesto por el conjunto de la clientela a la que se puede vender el producto de inmediato, al inicio de la actividad.

En la definición de cualquiera de estos tres tipos de mercado es necesario hacer la investigación que permita distinguir cual es la posición de los hombres y cuál es la de las mujeres, así como identificar los aspectos en los que coincidan ya que de ello dependerá, en gran parte, el plan de comunicación del producto o servicio que se haga.

- 3. Definición de la competencia:** este elemento del estudio de mercado es, al igual que el de la clientela, fundamental para reducir el margen de incertidumbre en la implantación de un negocio. Sobre la competencia, compuesta por negocios similares o sustitutivos de lo que se quiere vender, se deberá conocer a qué segmentos del mercado se dirige y hasta qué punto resuelve las necesidades de mujeres, de hombres o de ambos sexos; tiempo que lleva en el mercado, qué estrategias de marketing utiliza (políticas de precios, distribución y promoción...). Es necesario conocer las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, el servicio ofrecido, el timing del producto, su cuota de mercado o volumen de ventas estimado, sus políticas comerciales, su rentabilidad y, en general, toda aquella información que ayude a nuestro producto o servicio a posicionarse de la forma más adecuada en el mercado o segmento de referencia. Más aún: es importante indicar las personas que lideran en cada una de las características indicadas (quién es la persona líder en calidad, quién en precio, quién en costes, quién en distribución, etc.), dado que ello nos permitirá observar la importancia que el mercado concede a cada una de estas características de los productos y posicionar de forma más apropiada el lanzamiento. En definitiva, la elección de "comparadores" de éxito ayuda a conocer mejor a la competencia para lograr diferenciarse de ella y colocar el producto o servicio de forma más atractiva o útil para la clientela. En la identificación de la competencia no se debe olvidar la que existe en otros ámbitos geográficos y que tanto el proceso de globalización como el desarrollo de Internet y del comercio electrónico han convertido en competidores. Esto supone la necesidad de desarrollar una visión global del mundo y no creer que el producto o servicio puede pervivir a lo largo de los años porque resuelve una necesidad local. Esa realidad puede cambiar en poco tiempo. Será también muy importante desarrollar habilidades de comunicación en los ámbitos de la economía global.
- 4. Definición de personas o entidades proveedoras.** Para completar el contenido del estudio de mercado es necesario también identificar a quienes dirigirse para obtener los productos o servicios que permiten producir y qué o quiénes son las entidades o personas potenciales proveedoras. Se trata de elegir a las más idóneas bien sea por el precio, la

Plan de empresa con perspectiva de género

calidad, el tiempo de entrega, las escalas de promoción que hagan y el grado en que sus políticas coinciden con los valores y compromisos sociales de la idea de negocio que se pretende implantar y que constituyen la cultura de la organización que se va a crear y desarrollar.

El estudio de mercado debe, analizar las barreras de entrada presentes y previsibles en el mercado para poder determinar los recursos necesarios y la viabilidad previa del acceso al mercado y la fortaleza de la posición en él. ¿se dispone de los recursos necesarios para superar unas barreras de entrada altas, por ejemplo?, ¿Se dispone de una metodología, conocimientos exclusivos o sistema de fabricación singular que impida o dificulte la entrada de la competencia?

Si la promotora es una mujer y está accediendo a un mercado con pocas barreras de entrada porque tiene poca capacidad de inversión se debe trabajar el aumento de esa capacidad de inversión o el desarrollo de estrategias para afrontar el aumento progresivo de la competencia.

En el estudio de mercado han de constar de igual manera las posibles formas en que las administraciones públicas pueden influir en el proyecto, como proveedoras o clientela por un lado y como reguladoras del mercado por el otro. Además, se deberá comprobar la existencia de reglamentaciones gubernamentales en relación con el entorno social o ambiental (embalajes, etiquetas, envasados, residuos, etc.) que puedan afectar de alguna manera al producto o servicio. Así mismo se tendrá en cuenta la regulación que la normativa de igualdad introduce en la política de recursos humanos de la empresa, en los sistemas de comunicación, en los procesos de licitación con la incorporación de cláusulas de igualdad, etc.

En cuanto a las técnicas de investigación de mercado se puede recurrir a encuestas y test de consumo, si es posible, en cuyo caso es muy importante que al diseñar la muestra de las encuestas o test se decida cuántas se harán a mujeres y cuántas a hombres en función de la representación por sexo de la clientela potencial.

También se puede recurrir a fuentes documentales compuestas por instancias oficiales (Ministerios, Consejerías, Instituto Nacional de Estadística e Institutos de estadísticas de las comunidades autónomas, instituciones locales, Instituto Nacional de Empleo, Institutos de Comercio Exterior, etc.) e instancias privadas (Cámaras de Comercio, asociaciones sectoriales) así como periódicos y revistas, anuarios de bancos, etc. A todas estas fuentes es posible acceder mediante el uso de internet y sus buscadores.

Plan de empresa con perspectiva de género

Por último, aunque de acceso más difícil se puede recurrir a personas expertas en el sector, a la futura competencia, proveedores y proveedoras que actúen en el sector, canales de distribución y, por supuesto, clientela potencial.

En cuanto al procedimiento para desarrollar el estudio de mercado se recorren cuatro fases.

- ✓ Obtención de información a través de las fuentes señaladas y circunscrita a los ejes de investigación determinados y que guardan relación estricta con el producto o servicio para no perderse entre cantidades ingentes de información: sector, clientela, competencia, mercado.
- ✓ Análisis de la información relacionada con los ejes de investigación y detección de lagunas informativas.
- ✓ Nueva búsqueda de información para completar las lagunas informativas detectadas.
- ✓ Redacción de los resultados del estudio de mercado mostrando la relación de cada eje de investigación con el producto o servicio a implantar en el mercado y cómo encaja con el perfil competencial definido.

Para disponer de una mirada global y como conclusión para continuar con el plan de empresa se puede hacer un análisis DAFO que permita identificar debilidades y fortalezas del proyecto y amenazas y oportunidades del mercado.



PLAN DE MARKETING

Hacer un plan de marketing es realizar un análisis interrelacionando de los tres aspectos trabajados hasta el momento (persona emprendedora, producto o servicio y mercado) para dar un paso más y determinar ya claramente a qué mercado dirigirse, con qué precio y de qué forma. Se trata de posicionarse en el mercado de forma competitiva dando respuesta a las preguntas: ¿qué *producto o servicio* se va a vender?, ¿cómo es el *mercado*?, ¿a qué *precio* se puede vender y cuánto?, ¿Cómo *dirigirse* al mercado y llegar hasta él?



Producto/servicio. Se venda un producto o servicio hay que explicarlo con claridad para que se sepa a qué necesidades responde, como ya se ha dicho y descrito en el apartado correspondiente. No pueden describirse de manera ambigua o resaltando lo accesorio frente a lo esencial (es bonito, está muy bien, puede adornar...). Si se va a vender una mesa se tiene que pensar en cómo identificarla porque puede servir para comer, pero también para estudiar, para poner adornos..., y puede estar hecha de diferentes materiales y utilizarse en distintos espacios. Por ejemplo, si es una aplicación para el móvil hay que describir con detalle qué datos hay que facilitar para que luego la aplicación devuelva la información práctica que se necesite. Ejemplo, si se realiza una aplicación para seguir una dieta saludable⁹ es muy importante determinar la edad, el sexo, el ejercicio que se suele hacer, etc. si se pretende que la dieta que la aplicación proponga sea saludable.

Hay que definir, pues, hacia dónde se quiere dirigir el producto o servicio geográficamente (solo a la comunidad autónoma o a todo el estado, a todos los países o a los de habla hispana, etc.), por sectores, (el cuidado de personas dependientes, la edición de libros digitales, la alimentación vegana, la domótica...), por edades (jóvenes, población infantil, mayores), por sexo (mujeres, hombres, mixto), por hábitos de vida (hacer deporte, lectura, ir al cine, juegos colaborativos a través de internet...), etc., en definitiva, por las variables que más ayuden a delimitar y conocer el mercado, en función de los resultados obtenidos en el estudio del mismo.

Precio: es el valor en dinero que la clientela está dispuesta a pagar por un producto o servicio. Debe ser coherente con lo que se ofrece en relación con los propios costes y el beneficio que se quiere obtener. Tiene que tener en cuenta lo que ofrece la competencia y que no sea fácilmente sustituido por otro producto o servicio de la misma. Debe, también, guardar relación con el segmento de mercado al que se dirige la oferta. No puede venderse un robot doméstico de última

⁹ Véase ejemplo del lienzo Lean Canvas

Plan de empresa con perspectiva de género

tecnología y de un alto precio a un segmento de población de baja renta. Existen factores externos que influyen en la fijación del precio, como son los colegios profesionales, las asociaciones, la administración, etc., que intervienen, en algunos casos, en la fijación del mismo.

Hay diferentes estrategias a la hora de fijar un precio, que puede llegar a ser un elemento diferenciador, ya que con él se transmiten muchas cosas:

- ✓ *Precio alto*, puede querer decir que es un producto de más calidad, que está realizado con materiales ecológicos y aunque eso encarece todavía su producción, es respetuoso con el medio ambiente, tiene un diseño totalmente original, y las personas están dispuestas a pagar un poco más por tener un producto de estas características.
- ✓ *Precio bajo*, se puede vender más barato porque se utilizan procesos de producción con menor coste, productos reciclados, menores costes en comercialización, etc.
- ✓ *Precio igual* al de mercado sin que este elemento sea diferenciador del producto, pero se puede argumentar que con un precio similar a los existentes se dan prestaciones superiores y características diferenciadoras.

El precio debe guardar relación con el coste de producción del producto o servicio y en ese coste no se debe olvidar que es necesario calcular el salario del equipo emprendedor o de la persona emprendedora. Muchas veces, las mujeres acostumbradas a gestionar el dinero pequeño y con muchas limitaciones, no incluyen el coste de su trabajo inicialmente y cuando quieren incluirlo tras un tiempo de desarrollo del negocio, la subida que supone en el precio no la admite el mercado en el que se habían colocado.¹⁰

Una vez se ha fijado el precio hay que establecer una *previsión de ventas* que consiste en estimar, de manera razonable, y basándose en los datos obtenidos en la investigación del mercado, la cantidad de producto o servicio que la clientela podrá comprar en un período determinado.

Desde el punto de vista de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, es preciso tener en cuenta que la falta de autonomía económica y el poco acceso a los recursos históricamente por parte de las mujeres ha contribuido a que estas hayan estado alejadas de los entornos que facilitaban conocer el valor económico de las cosas. Esta situación ha cambiado, tal y como recoge el estudio de 2015 "Mujeres y decisiones de Inversión" de Abante Asesores, el futuro es más optimista. "Entre las mujeres 'millennials' (menos de 30 años), el 31% son las responsables de las decisiones financieras del hogar, frente al 11% de la Generación X (nacidas entre 1970 y 1980), el

¹⁰ DE LA IDEA A LA EMPRESA. Mis motivaciones para emprender – INNOVATIA 8.3

Plan de empresa con perspectiva de género

9% de las Babyboomers (nacidas entre 1942 y finales de los 1960) o el 1% de las generaciones más maduras. Las mujeres, aunque aún lejos, están accediendo a los recursos y esto hace que la relación de las mujeres con el dinero sea en la actualidad muy diferente a la de hace algunas décadas y que su capacidad de gestión del mismo va pareja con el aumento de su independencia económica como resultado de su plena y cada vez mayor incorporación al empleo.

Distribución: Un elemento importante en el plan de marketing es el cómo se va a hacer llegar el producto o prestar el servicio a la clientela definida en el estudio de mercado. Esto supone definir los canales de distribución del producto y servicio y decidir cómo se va a hacer al menor coste posible y en el menor plazo de tiempo.

La distribución puede ser también un elemento diferenciador del producto o servicio: “llevamos a su casa directamente los productos ecológicos que producimos”, “realizamos el servicio sin intermediarios”, etc.

La elección de los canales de distribución tanto para la compra como para la venta no es una tarea fácil. El tipo de canal elegido tendrá que ver con la clientela a la que se dirige en el sentido de que sea accesible y de uso habitual por ella, con las normas del sector, con la dimensión de la empresa. Es probable que en los momentos iniciales sea el equipo emprendedor quien tenga que colaborar en esta tarea hasta encontrar los mejores canales.

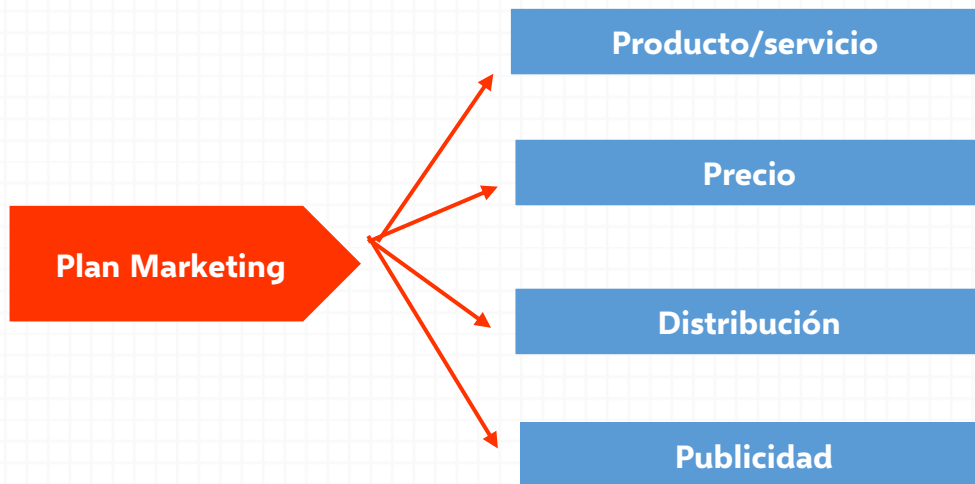
Si se trata de distribuir un producto se puede recurrir a los canales tradicionales de mayoristas y minoristas, pero si se trata de un servicio es necesario identificar a qué canales recurre la clientela potencial para acceder a servicios similares (ubicación propia, instalaciones de la clientela, mediante personas comerciales, webs, organizaciones, agentes, consultoras, eventos, etc.) Si el servicio lo permite se deben utilizar varios canales.

Publicidad: Hay que comunicar al mercado de la existencia del producto o servicio que se quiere vender. Para ello, hay que definir el mensaje publicitario adecuado a la clientela elegida, determinar a través de qué medios (radio, revistas especializadas, carteles, redes sociales...) se va a hacer llegar la información y todo ello en función de las características del público objetivo o clientela que se haya segmentado.

Habrá que analizar si existen diferencias entre hombres y mujeres para acceder a la información. Aunque la brecha de género en el acceso a internet está disminuyendo, lanzar una campaña publicitaria de zumos naturales solamente por internet a través de páginas de deportes hará que les llegue a menos mujeres la información del producto que si se lanza también a través de páginas

Plan de empresa con perspectiva de género

en las que entren habitualmente las mujeres. En la publicidad es muy importante ser respetuoso o respetuosa con el uso de imágenes, evitando contenidos discriminatorios y/o perpetuadores del rol de género, evitando el uso del cuerpo de las mujeres como reclamo o ligándolas a tareas de ama de casa. De igual manera se debe evitar asociar a los hombres a papeles de fuerza, iniciativa, actividad sin límite frente a la pasividad o segundo plano de las mujeres.



PLAN DE RECURSOS HUMANOS



Los recursos humanos están constituidos por las personas que trabajan en una empresa. Decidir los perfiles profesionales que se necesitan requiere describir los procesos de trabajo a realizar y las tareas que los componen, identificando el número y tipo de puestos de trabajo necesarios para ejecutarlos. A partir de ahí se podrá realizar una descripción detallada de los puestos de trabajo y con ello se puede dibujar la estructura de la plantilla, a modo de organigrama.

Al definir el puesto de trabajo es importante no dejarse guiar por los estereotipos de género y pensar siempre en elegir a la persona que mejor se adapte a lo que hay que hacer independientemente de su sexo. Por otro lado, mediante la selección de personal se puede contribuir a equilibrar la presencia de mujeres y hombres en la empresa tanto en la presencia horizontal como en la vertical ligada a la toma de decisiones sin por ello dejar de tener en cuenta que lo que importa es el talento y la capacidad de resolver las situaciones de trabajo. Actualmente las mujeres están suficientemente preparadas para poder desempeñar cualquier puesto de trabajo y de cualquier nivel. Es necesario recordar que las profesiones no tienen sexo.

El personal es uno de los elementos esenciales de la empresa, debe estar motivado e incentivado para que se identifique con los objetivos de la misma y debe gozar además de todas las protecciones que marca la ley. Es mucho más económico controlar otro tipo de gastos que regateárselos al personal, ya que es éste quien, en realidad, en su trato con la clientela, permite mantenerla y captarla. Es un componente muy importante en la calidad del servicio o en la producción y venta del producto.

Un aspecto muy importante es el evitar la introducción de discriminaciones salariales como resultado de las inercias y costumbres de minusvalorar el desempeño de las mujeres justificándolo en una menor disponibilidad o dedicación cuando en la realidad no es así. También se suele, en la asignación de salarios a mujeres y hombres, caer en la idea preconcebida de que los hombres tienen que mantener una familia mientras las mujeres trabajan para complementar el salario del marido o pareja, algo que ha cambiado también y solo es señal de actitudes discriminatorias hacia las mujeres.

Plan de empresa con perspectiva de género

Se deberá prestar también, atención a los pluses o bonificaciones, por un lado, y a la definición de las destrezas de los puestos de trabajo tradicionalmente masculinizados frente a los feminizados por otro, evitando considerar de mayor rango los primeros frente a los segundos como forma de justificar mayores bonificaciones. En la descripción y valoración de puestos de trabajo se debe evitar la presencia de sesgos sexistas que consideren por ejemplo de mayor responsabilidad puestos con mayor presencia masculina como los de seguridad frente a los feminizados como cuidadora de guardería cuando, tal como dice la Organización Internacional del Trabajo (OIT) son del mismo valor. También en la definición de criterios para la selección y promoción se debe prestar especial cuidado a no introducir algunos que, basados en visiones estereotipadas del papel de las mujeres y de los hombres en la sociedad, perjudiquen a aquellas frente a estos.

El plan de organización de la empresa y los recursos humanos no pueden reproducir la segregación horizontal (actividades feminizadas como las administrativas y masculinizadas como las de taller o creadoras de hardware, por ejemplo) y vertical (hombres en la parte alta de la escala de toma de decisiones y mujeres en la parte baja).

Dentro del compromiso con la igualdad, la empresa de nueva creación debería potenciar la corresponsabilidad de los hombres en la atención a dependientes y articular medidas dentro de su política de responsabilidad social que aumenten la disponibilidad de las mujeres, contribuyendo así al logro de una sociedad más igualitaria.

Para completar este apartado hay algunos conceptos que se deben tener en cuenta a la hora de realizar el plan de recursos humanos:¹¹

Salario y Coste Salarial: aunque normalmente la gente considera como salario el importe neto de lo que gana, el salario está compuesto del salario bruto (importe neto de lo que se gana más el coste de la seguridad social y de la retención de IRPF). El importe de la seguridad social que paga la persona trabajadora está actualmente en torno al 6% dependiendo del tipo de contrato y es la empresa o persona empresaria la que lo retiene y entrega a la Seguridad Social. La retención de IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas) es un porcentaje que se calcula en función del salario bruto y de las circunstancias familiares, según las tablas que anualmente publica Hacienda. También lo retiene la empresa y se lo entrega a Hacienda.

A los costes anteriores se debe añadir la cotización empresarial a la Seguridad Social que es aproximadamente de un 33%. Por ello, para la empresa el coste salarial de un puesto de trabajo

¹¹ DE LA IDEA A LA EMPRESA. Mis motivaciones para emprender – INNOVATIA 8.3

Plan de empresa con perspectiva de género

está compuesto del salario bruto (es el importe por el que se contrata) más la cotización empresarial a la seguridad social, que es aproximadamente el 33% del salario bruto.

Este porcentaje puede ser menor si el contrato tiene bonificación en las cotizaciones a la Seguridad Social. Cuando se vaya a hacer un contrato de trabajo hay que revisar las modalidades de contratación que estén vigentes en ese momento para elegir aquellas que más convengan respetando los derechos de las personas trabajadoras.

Aunque no se contrate a nadie también habrá un coste salarial, que será el salario bruto de la persona emprendedora, con el coste que se asigne y la cotización en la seguridad social del Régimen de Trabajadores Autónomos en el tramo que elija según las prestaciones que se pretendan tener. Como ya se ha dicho este coste es importante tenerlo en cuenta a la hora de fijar el precio de lo que se vende evitando esas posiciones de esperar a cobrar un salario hasta el momento en el que los ingresos superen a los gastos y ese margen se convierta en salario ya que ese hecho supone un autoengaño contable al no haber repercutido ese coste en la producción.

Contrato de trabajo: es un acuerdo entre el empresario o empresaria y la persona trabajadora, mediante el cual la persona contratada se compromete voluntaria y personalmente a realizar un trabajo para la empresa a cambio de una remuneración. Lo más habitual es realizar este acuerdo por escrito.

Un contrato debe incluir el período de prueba, la duración de la relación contractual, el salario, el contenido de la prestación, la organización del tiempo de trabajo y cláusulas adicionales, si se considera necesario, para que el acuerdo quede explicitado de la manera más precisa posible.

Existen diferentes tipos de contratos en cada momento y dependiendo de cada entorno y situación, por lo que antes de contratar hay que informarse ya que, además, algunos tienen bonificaciones o incentivos a la contratación: en prácticas, de formación, indefinido, a tiempo parcial...

Convenio colectivo: es un acuerdo negociado entre la representación de las empresas y de los trabajadores y trabajadoras en el que se regulan colectivamente condiciones de trabajo y empleo, entendidas en un sentido amplio (salarios, jornada, contratación, vacaciones, permisos...) que debe ser cumplido por ambas partes durante toda la vigencia del convenio.

El ámbito de aplicación del mismo puede ser: de empresa (afecta a esa empresa únicamente), sectorial (afecta a esos sectores de actividad ej. metal, artes gráficas, consultoría...), provincial o nacional.

Plan de empresa con perspectiva de género

En las últimas décadas, en los convenios se han incluido cláusulas antidiscriminatorias y otras dirigidas a incidir positivamente en la igualdad. Deberán tenerse en cuenta a la hora de hacer el plan de recursos humanos ya que suponen obligaciones que lógicamente hay que cumplir.

Prevención de Riesgos Laborales. Las empresas están obligadas a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo. La Ley de Prevención de Riesgos Laborales, adaptándose a la legislación establecida por la Unión Europea regula la materia en salud laboral. En esta materia se debe tener en cuenta que las mujeres y los hombres tienen comportamientos diferentes ante la prevención ya que los hombres suelen realizar más actividades y prácticas de riesgo que las mujeres y esto conlleva la posibilidad de mayores accidentes lo que debería convertirse en objeto de formación en la empresa sobre todo si la actividad es del sector primario o secundario. El ámbito de aplicación incluye al personal asalariado de la empresa, a la contratación externa para prestación de servicios, a las Administraciones Públicas y a los socios y socias que trabajan en la empresa.

La prevención de riesgos y la salud laboral presta especial atención a la adaptación de puestos, si es necesario, en el caso de embarazo, aspecto, por lo tanto, a tener también en cuenta.

La política de igualdad de género de la empresa puede estar vinculada o integrada en la RSE (responsabilidad social empresarial) o en la de política de calidad aun cuando esté reflejada en un plan de igualdad específico, debe tener presente que la igualdad debe atravesar la cultura empresarial, la gestión del personal y la articulación de los procesos y procedimientos de trabajo.

En las fases iniciales habrá mucha coincidencia entre el equipo promotor y el perfil de las personas que se necesitan y posiblemente interese externalizar algunas funciones especializadas: temas jurídicos, mantenimiento de redes, aspectos logísticos. En la contratación de estas personas físicas y jurídicas se deberá tener en cuenta también todo lo enumerado anteriormente.

Por último y, a modo de resumen se añaden una serie de pistas sobre la gestión de recursos humanos aplicando la perspectiva de género¹².

La gestión de los recursos humanos

El marco en el que se desarrolla la actuación inspectora en este ámbito está relacionado con los procedimientos y prácticas que, para la gestión de los recursos humanos, se llevan a cabo en las empresas y que pueden conducir, generalmente de manera no intencional, a actuaciones

¹² Extraído de LIKADI Orientaciones básicas para la actuación inspectora en materia de igualdad de mujeres y hombres.

Plan de empresa con perspectiva de género

discriminatorias por razón de sexo o a denegación de derechos.

Los procedimientos principales en la gestión de los recursos humanos están vinculados con:

- ✓ **La selección y contratación.** En estos procesos los aspectos que pueden ocultar sesgos y discriminaciones por razón de sexo están relacionados con los procedimientos establecidos en las organizaciones para ello, siendo necesario fijar la mirada en: los medios de reclutamiento utilizados (soportes en lo que se publican las ofertas); el contenido de los anuncios de las ofertas de empleo, tanto en lo que se refiere al lenguaje utilizado como a los requisitos solicitados para el puesto anunciado, los sistemas de selección empleados (tipo de pruebas, baremación de méritos...) y la existencia de diferencias entre mujeres y hombres en los tipos de contratación que se realizan (parcialidad, temporalidad).
- ✓ **La promoción.** En los procesos de promoción hay que poner la atención en la existencia de segregación vertical y a partir de ahí, analizar los sistemas que recoge el convenio colectivo para llevarlos a cabo (libre designación, evaluación del desempeño, antigüedad, concurso, etc.), fijándose en los aspectos relacionados con la transparencia en la publicidad de las convocatorias, la objetividad de los criterios utilizados en la pruebas y el grado de participación de la RLT, pues son estos asuntos los que pueden encubrir discriminaciones por razón de sexo.
- ✓ **La retribución.** La detección de discriminaciones por razón de sexo en la retribución no es una tarea fácil, pues no hay que confundir la existencia de brecha salarial entre mujeres y hombres con la discriminación. La brecha salarial tiene su justificación, como ya se ha mencionado, en la diferente presencia y condiciones de trabajo de unas y otros en las empresas, mientras que la discriminación no está justificada, correspondiéndose con un trato desigual en las retribuciones por trabajos de igual valor. Evidentemente, la discriminación salarial también contribuye a que exista dicha brecha.
 - La detección de discriminaciones salariales requiere comprobar que se asigna la misma retribución a puestos de igual valor (si existe una valoración de puestos de trabajo) o, al menos, a los puestos que se encuadran dentro de la misma categoría en el convenio colectivo y prestar especial atención a los criterios con los que se determina el cobro de los complementos, ya que es en este componente de los salarios en los que los estudios y las sentencias judiciales han demostrado se producen las mayores discriminaciones por razón de sexo.

Plan de empresa con perspectiva de género

- ✓ **La conciliación de la vida personal, familiar y laboral.** En materia de conciliación se pueden dar dos tipos de situaciones diferentes relacionadas, por un lado, con la denegación de derechos reconocidos en la normativa (reducciones de jornada por cuidados, permisos, excedencias, etc.) y por otro, con la discriminación por el ejercicio de dichos derechos (minoración de las condiciones de trabajo, denegación de promociones, acoso etc.).
- ✓ **El acoso sexual y por razón de sexo.** En lo relativo a estas materias, en las que la actuación inspectora lo que tiene que vigilar es el derecho fundamental a la dignidad de las personas, hay que centrar la atención en la comprobación de los hechos, en la rapidez de la intervención y en la existencia de un protocolo de prevención y actuación que se haya aplicado y que contemple la adopción de medidas cautelares.
- ✓ **La prevención de riesgos laborales.** En lo referente a los riesgos laborales, la mirada desde la perspectiva de género debe centrarse en el cumplimiento de la normativa, no solo en lo que atañe a la salud reproductiva, sin duda de gran importancia, sino que debe ampliarse a otros aspectos relacionados con la salud psicosocial, con las diferencias en la percepción del riesgo por parte de mujeres y hombres, con las diferencias en la siniestralidad para su prevención y en la existencia de protocolos realizados ad-hoc para cada empresa.

En la política de recursos humanos, es importante la configuración de equipos de trabajo mixtos, compuestos por mujeres y hombres, porque como pone de manifiesto un estudio realizado en Sodexo, que se ha incorporado este año al índice de igualdad de género de Bloomberg, utilizando indicadores de desempeño, tanto financieros como no financieros y tras un análisis de la correlación entre igualdad de género y desempeño, se ha puesto de manifiesto que en las empresas filiales que integran la perspectiva de género la realidad es que han aumentado en un 5% la tasa de imagen de marca, un 11% la ganancia operativa, un 12% la tasa de retención de clientela y un 23% de ganancia bruta. Lo que pone de manifiesto que existe una correlación entre el beneficio y la composición mixta de la plantilla¹³.

¹³ : https://es.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-es/files/ESTUDIO_GENERO_DEF_sinmarcas.pdf
https://elpais.com/economia/2016/11/16/actualidad/1479310037_057749.html
<https://es.sodexo.com/home/media/noticias/newsListArea/noticias/un-ano-mas-sodexo-se-incorpora-a.html>

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

Es el documento en el que se recogerá y analizará toda la información económica y financiera para ver si el proyecto es viable y ponerlo en marcha. Para su elaboración se debe tener en cuenta todo lo analizado previamente (producto/servicio, persona promotora, mercado, plan de marketing y plan de recursos humanos). Es el cierre del proyecto.



Toda la información está relacionada, pero se ordena y temporaliza con una estructura que permita una lectura coherente. Hay diferentes maneras de presentarlo, aquí se seguirá el siguiente esquema:

- ✓ Plan de inversión y financiación inicial
- ✓ Cuenta de Resultados
- ✓ Balance
- ✓ Previsión de tesorería

Desde el punto de vista de la igualdad de mujeres y hombres este plan financiero no será diferente según el sexo de quien promueve el proyecto, ya que las diferencias y desigualdades se habrán trabajado en todos los contenidos previos, tal como ha quedado reflejado. Eso no impide hacer alguna llamada de atención para garantizar esa alineación del proyecto empresarial con la no discriminación de las mujeres y el logro de la igualdad real entre mujeres y hombres ya que, como ya se ha mostrado y se puede confirmar visualizando el enlace siguiente, la igualdad produce beneficios que se pueden reflejar en la cuenta de resultados.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/03/07/empresas/1488903754_695478.html

Plan de inversión y financiación inicial

Antes de avanzar en su definición se va a diferenciar entre lo que es un gasto y una inversión:

- ✓ **Gasto** son bienes y servicios que la empresa consume en el ejercicio económico y tienen una relación directa con la actividad. Ej.: material de oficina, consumo de teléfono, gestión, etc.
- ✓ **Inversión** son los bienes y servicios que una empresa necesita para ponerse en marcha, así como los que una vez en funcionamiento son necesarios para su desarrollo y tienen una

Plan de empresa con perspectiva de género

vida útil superior a un año ej. aplicaciones informáticas, equipos informáticos, mobiliario, investigación y desarrollo, formación, etc.

Distinguido esto, es importante saber que las mujeres, en general, no realizan grandes inversiones para financiar sus proyectos empresariales debido tanto a su mayor dificultad para acceder al crédito como a su mayor prudencia a la hora de endeudarse y asumir riesgos. Por ello es muy importante encontrar un punto de equilibrio entre esa posición de prudencia y las necesidades de financiación del proyecto.

A continuación, se relacionará todo lo necesario para iniciar la actividad y calcular el importe desde una óptica realista. Pero antes hay que aclarar algunos conceptos:

- ✓ El **activo no corriente** son los bienes e inversiones de carácter permanente que forman parte de la estructura sólida de la empresa. Puede ser **inmovilizado intangible**, por ejemplo, una patente, o una aplicación informática. Puede ser **inmovilizado material**, por ejemplo, los ordenadores que estarán durante unos años en la empresa. También puede ser **inmovilizado financiero** como la fianza que se deposita para el alquiler y que estará en la empresa mientras se tenga la oficina alquilada.
- ✓ En el **activo corriente**, está el **circulante** que recoge, en existencias iniciales el coste de los materiales de los productos que sean necesarios para hacer frente a la apertura del negocio. Ejemplo, papel si se van a editar libros.

La provisión de fondos incluye el importe de los primeros gastos iniciales para empezar la actividad: gastos de notaría para la constitución, publicidad de lanzamiento, consultoría para la puesta en marcha, etc., y el necesario para el mantenimiento de la empresa antes de cobrar las primeras facturas de ventas.

Plan de empresa con perspectiva de género

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL	
Concepto	Importe
ACTIVO NO CORRIENTE	
Inmovilizado intangible	
Gastos de investigación y desarrollo	
Propiedad industrial	
Aplicaciones informáticas	
Otro inmovilizado intangible	
Inmovilizado Material	
Local de trabajo	
Instalaciones	
Mobiliario	
Equipos informáticos	
Otro inmovilizado material	
Inmovilizado financiero	
Depósitos y fianzas	
Otros	
ACTIVO CORRIENTE	
Circulante	
Existencias iniciales	
Provisión de fondos	
Otros	
TOTAL INVERSIONES	

Fuente: Elaboración propia

El **patrimonio neto** está formado, entre otros conceptos, por el capital social que son los recursos propios que las personas aportan cuando crean una sociedad. Las subvenciones que figuran en el Patrimonio Neto son no reembolsables, son a fondo perdido, y las conceden las diferentes administraciones públicas cuando se cumplen los requisitos establecidos en cada convocatoria.

Plan de empresa con perspectiva de género

El **pasivo no corriente**, o pasivo fijo, está formado por deudas y obligaciones que tiene la empresa a largo plazo. Se considera el largo plazo a partir de un año. Ejemplo un crédito hipotecario para la compra de local.

En el **pasivo corriente** se recogen las deudas que existen a corto plazo y que han sido necesarias para financiar la puesta en marcha del negocio: entidades de crédito, personas o entidades proveedoras..., ejemplo, si se compran ordenadores y se negocia el pago a 60 y 90 días desde la fecha de compra.

PLAN DE FINANCIACIÓN	
Concepto	Importe
PATRIMONIO NETO	
Capital social y otras aportaciones de personas asociadas	
Subvenciones, donaciones y legados	
PASIVO NO CORRIENTE	
Deudas a largo plazo por préstamos recibidos y otros conceptos	
PASIVO CORRIENTE	
Deudas a corto plazo con entidades de crédito	
Otros (Entidades o personas proveedoras, persona acreedora, Anticipos de clientela)	
TOTAL FINANCIACION	

Fuente: elaboración propia

Algunas entidades oficiales facilitan microcréditos, que son préstamos dirigidos a empresas que cuentan con proyectos viables y tienen dificultades para acceder a los canales habituales de financiación. Puedes consultar en los siguientes enlaces información sobre dichos microcréditos.

<http://www.enisa.es/es/financiacion/info/lineas-enisa/emprendedores>

<https://www.ico.es/web/ico/ico-empresas-y-emprendedores>

Otra forma de financiación es a través de Leasing o Renting donde se puede disponer de bienes sin tener que desembolsar la totalidad de la inversión. ("*Principales diferencias entre renting y leasing*") <https://www.zaplo.es/blog/diferencias-entre-renting-y-leasing/>

Cuenta de resultados



Es el documento en el que se refleja la situación financiera final de la empresa y permite saber si esta genera beneficios. Para ello se relacionan los ingresos y gastos del ejercicio económico que ha finalizado. La diferencia entre ingresos y gastos reflejará si el resultado económico ha sido de ganancia (diferencia positiva) o de pérdida (diferencia negativa). Para su elaboración es necesario tener claros los siguientes conceptos:

- ✓ **Gasto** es el equivalente monetario de las compras efectuadas por la empresa, es decir, importe de los bienes y servicios adquiridos por ésta, en un período de tiempo, a los demás agentes económicos. *El concepto de gasto no debe ser confundido con el de pago*, ya que éste último representa solo una mera salida de dinero de caja o bancos, ya sea por la realización de un gasto, ya por otra operación cualquiera. Se compra material de oficina hoy, dan la factura, pero se paga con la tarjeta de la empresa y lo descuentan en el banco dentro de 30 días. El gasto y el pago no coinciden.
- ✓ **Ingreso** es el equivalente monetario de las ventas que, en un período de tiempo la empresa ha realizado a su clientela. Desde el punto de vista económico, se produce el ingreso en el mismo momento de la venta, por lo que *ingreso no debe confundirse con cobro*, que será la mera entrada de dinero en caja o bancos, derivado o no de las ventas. Cuando se vende al contado, el momento del ingreso y de la venta coinciden, pero lo habitual es facturar en un momento determinado y cobrar en otro.
- ✓ **Amortización** es el reflejo, como gasto del ejercicio, de la depreciación de un bien de inversión, como consecuencia del uso del mismo, de los adelantos de la técnica, etc. Por ejemplo, se compra un ordenador que va a durar cinco años, el desgaste que se ocasiona cada año se llama amortización. Si se compran ordenadores como inversión inicial por 3.000 euros y se supone que durarán 5 años, la amortización anual será 600 euros y la mensual de 50 euros.

Resulta útil usar alguna plantilla para realizar la **previsión de ingresos** que se adaptará a la actividad que se desarrolle:

Plan de empresa con perspectiva de género

Concepto	Cantidad	Período 1	Período 2 .../...
Producto o servicio 1			
Número de unidades			
Precio de venta por unidad			
Importe Ventas			
Producto o servicio 2			
Número de unidades			
Precio de venta por unidad			
Importe Ventas			
TOTAL VENTAS			

Fuente: elaboración propia

En definitiva, los gastos permiten la realización de la actividad, y los ingresos son producto de esa actividad.

La relación de los ingresos y gastos para la obtención de resultados se llama, como ya se ha dicho, **Cuenta de Resultados o Cuenta de Pérdidas y Ganancias**. Se muestra a continuación una plantilla tipo

Concepto	mes 1	mes 2	.../...	mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por Ventas							
Menos Bienes o servicios para elaborar o ejecutar el producto o servicio a vender							
Menos Coste de personal que interviene directamente en producción o prestación de servicios							
Menos trabajos realizados por otras empresas directamente para la producción o prestación del servicio							
Margen bruto							
Gastos propiedad intelectual Universidad							
Salarios del personal auxiliar, técnico o administrativo							

Plan de empresa con perspectiva de género

Concepto	mes 1	mes 2	.../...	mes 12	Año 1	Año 2	Año 3
Seguridad Social personal laboral							
Salarios del personal Gerente							
Arrendamientos							
Publicidad y propaganda							
Servicios Profesionales Independientes							
Suministros							
Reparaciones y conservación							
Servicios bancarios							
Tributos (IBI, IAE...)							
Otros servicios							
Amortizaciones							
Resultado Explotación							
Menos Gastos Financieros							
Resultado antes de impuestos							
Impuestos							
RESULTADO DEL EJERCICIO							

Fuente: elaboración propia

Para el control y seguimiento de la actividad económica de la empresa, hay una herramienta sencilla que permite calcular qué volumen de ventas se debería alcanzar en un período para cubrir todos los gastos fijos y variables y es el *punto de equilibrio*, *punto muerto* o *umbral de rentabilidad* constituido por aquella cifra de ventas en que la empresa ni pierde ni gana; es decir, cuando la empresa cubre únicamente todos sus gastos. Es importante saber dónde está, ya que conociéndolo se sabe a partir de qué momento se empieza a obtener beneficios y, en caso contrario, si se está por debajo de él, que nivel de pérdidas se tiene.

El punto de equilibrio puede expresarse en unidades de producto o bien en unidades monetarias, además, puede calcularse para la totalidad de la empresa, o para un producto o servicio concreto.

Los conceptos que se manejan y, por tanto, se deben tener claros para realizar el cálculo son los siguientes:

- ✓ **Costes fijos:** Aquellos que se tienen independientemente de que se venda o no, y de la cantidad que se venda. Son ajenos al nivel de actividad de la empresa. También se denominan gastos de estructura como por ejemplo el alquiler de la oficina.

Plan de empresa con perspectiva de género

- ✓ **Costes variables:** También denominados gastos proporcionales, son los que mantienen una relación directamente proporcional con la actividad, de producción y/o de venta de la empresa. Ej. Papel si nos dedicamos a editar una revista de cómics, alga espirulina si su principio activo se utiliza para medicamentos.
- ✓ **Unidades vendidas:** Es la cantidad que se vende. Si se expresa en unidades de producto, será la cantidad de productos vendidos. Si se expresa en unidades monetarias, coincidirá con el importe de las ventas.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \frac{\text{Coste fijo Total}}{\text{Ventas totales} - \text{Costes variables}}$$

Ejemplo: vendemos revistas por importe de 4.500 euros mensuales, los costes fijos son 2.200 y los variables 1.500

$$\text{Umbral de rentabilidad} = \frac{2.200}{4.500 - 1.500} = 0,73$$

Significa que vendiendo el 73% de lo previsto se cubren los gastos fijos y los variables que ocasionan estas ventas, a partir de la venta 74 se obtiene beneficio.

Lo normal es que el umbral de rentabilidad no sea un dato concluyente, pero si es un dato más a manejar a la hora de estimar la viabilidad del proyecto y que sirve también para guiarse en el desarrollo del proyecto sabiendo a partir de qué momento ya se obtendrán beneficios.

<https://www.lavanguardia.com/economia/20190522/462409537175/oit-paridad-mujeres-directivas-brecha-salarial-genero-empleo.html>

<https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/inversion-esg-apostar-la-igualdad-genero-reporta-retornos-positivos/>

Balance de situación

El **balance** es un documento contable que refleja la situación patrimonial de la empresa en un determinado momento. Se puede decir que es como la "fotografía económica" de la empresa.

Los elementos que integran el balance son: bienes y derechos en el activo y deudas y capital que tiene la empresa en un momento dado en el pasivo

Plan de empresa con perspectiva de género

ACTIVO	PASIVO
<i>Bienes (lo que la empresa tiene)</i>	<i>Capital (aportaciones de las propietarias y propietarios)</i>
<i>Derechos (lo que a la empresa le deben)</i>	<i>Deudas (lo que la empresa debe)</i>

Desde otro punto de vista, el activo refleja las inversiones que ha efectuado la empresa; y el pasivo de dónde han salido los fondos que han financiado dichas inversiones

ACTIVO	PASIVO
<i>¿En qué ha invertido la empresa?</i>	<i>¿De dónde se ha obtenido la financiación?</i>

El pasivo muestra la **estructura financiera**, es decir, el modo en que está financiada la empresa.

El activo muestra la **estructura económica** de la empresa, es decir, la forma de materializarse esta financiación.

Cuando se inicia una actividad empresarial lo primero que se hace es un plan de inversión, se compran ordenadores, aplicaciones informáticas, se paga la fianza del local, el canon a la universidad por utilizar su línea de investigación y desarrollo, y una provisión para tener fondos que permitan trabajar los primeros meses... Todo esto son los bienes y derechos que tiene la empresa, en qué ha invertido. Esta es su estructura económica, en qué se ha materializado la financiación. Éste es su activo.

El dinero que ponen las personas como capital para montar la empresa, las subvenciones que consiguen por tratarse de una empresa innovadora, el crédito facilitado por el banco y el aplazamiento en el pago de los equipos informáticos a sus entidades proveedoras, constituyen la estructura financiera de la empresa, dice de dónde se ha obtenido la financiación para invertir. Es su pasivo.

Las principales características de un balance de situación son las siguientes:

- ✓ Siempre está referido a una fecha determinada.
- ✓ Se expresa en unidades monetarias
- ✓ El total del Activo siempre es igual al total del pasivo

El Plan General de Contabilidad da unas normas según las cuales debe presentarse el balance indicando como debemos reagrupar las cuentas para facilitar el análisis del mismo.

Plan de empresa con perspectiva de género

BALANCE DE SITUACIÓN			
	Inicial al 01-01-01	Previsto al 31-12-01	Previsto al 31-12-02
ACTIVO			
Activo no corriente:			
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material			
Inmovilizado financiero			
Activo corriente:			
Existencias			
Clientela y empresas deudoras			
Tesorería			
TOTAL ACTIVO			
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
Patrimonio neto			
Fondos propios:			
Capital social			
Reservas			
Resultados del ejercicio			
Subvenciones, donaciones y legados			
Pasivo no corriente			
Deudas a largo plazo:			
Deudas a l.p. por préstamos recibidos			
Otra financiación a largo plazo			
Pasivo corriente			
Deudas a corto p. con entidades de crédito			
Personas o entidades acreedoras comerc. y otras ctas. a pagar:			
Entidades proveedoras			
Personas acreedoras			
Administraciones Públicas			
Anticipos de la cliente			
TOTAL PASIVO			

Fuente: Extraído de LIKADI. Educar para la iniciativa. Manual del profesorado. CEIN 2001

Plan de empresa con perspectiva de género

El **activo corriente** es el que se puede convertir más fácil y rápidamente en efectivo. Ejemplo, el dinero que hay en el banco, las deudas de la clientela que cobraremos en breve. Todo ello puede transformarse fácilmente en dinero efectivo.

En la partida de personas o entidades acreedoras **comerciales y otras cuentas a pagar** se encuentran los saldos que tenemos pendiente de pago con entidades, personas acreedoras o proveedoras y con las Administraciones Públicas, a la fecha que se elabore el balance.

Previsión de tesorería

La previsión de tesorería señala la liquidez o disponibilidad del dinero en la empresa en un determinado período de tiempo. Para elaborarla se manejan todos los conceptos vistos en la cuenta de explotación y en el plan de inversión y financiación, pero siendo conscientes del momento en que se produce el cobro y el pago.

La previsión de tesorería se hace normalmente para un período mínimo de un año y suele estar dividida por meses.

Habrán ocasiones en las que se sepa con certeza el momento del cobro o del pago, pero en otros casos tendremos que estimar su vencimiento con mayor o menor probabilidad. El pago de impuestos periódicos es siempre unos días determinados y respecto al cobro por una subvención concedida, no se sabe exactamente cuándo se realizará el ingreso.

Hay que partir de la situación de tesorería en un momento dado, por ejemplo, a final de un mes, se tienen en cuenta los movimientos previstos del mes siguiente: cobros por ventas, préstamos, subvenciones... y pagos por compras, salarios, inversiones..., etc. Y sumando y restando volvemos a tener un nuevo saldo que será el inicio del siguiente período.

Al realizar esta previsión se tendrá una idea de en qué momento se necesitará dinero para hacer frente a las deudas pendientes, y si hace falta solicitar un crédito puntual o negociar con las entidades o personas proveedoras un aplazamiento en el pago. Es importante hacer un plan de tesorería para poder explicar cuándo se necesita dinero y por qué.

Plan de empresa con perspectiva de género

PREVISIÓN DE TESORERÍA				
CONCEPTO	mes 1	mes 2	.../...	mes 12
SALDO INICIAL				
+Aportación inicial de Capital Social				
+Ventas				
+Préstamos				
+Subvenciones				
+Otros conceptos				
TOTAL INGRESOS				
- Gastos iniciales (notaría, publicidad, ...)				
- Inmovilizado material				
- Fianzas				
- Salarios personal contratado				
- Seguridad Social				
- Servicios de profesionales independientes				
- Alquiler				
- Suministros				
- Comunicaciones				
- Entidades o personas proveedoras				
- Impuestos				
- Servicios bancarios				
- Devolución de préstamos				
- Otros pagos				
TOTAL PAGOS				
DIFERENCIA				
SALDO ACUMULADO				

Fuente: elaboración propia

El saldo acumulado del mes 1 será el saldo inicial del mes 2

Plan de empresa con perspectiva de género

La elaboración de la documentación del Plan económico financiero debe tener en cuenta la diferente posición de las mujeres y de los hombres no solo en cuanto al manejo de las herramientas de gestión económica¹⁴ sino algo que ya se ha dicho varias veces a lo largo de este documento y que es la influencia de los estereotipos de género en el funcionamiento de las entidades financieras y la interiorización por parte de las mujeres de una menor asunción de riesgos que hace que sus planteamientos de inversión sean más conservadores evitando comprometer el patrimonio familiar. Si el plan financiero es modesto tiene como consecuencia que los resultados sean menores y eso supone menos posibilidades de crecimiento. Se deberá prestar atención a esta realidad para lograr que el plan económico sea realista y no se vea limitado por el resultado de la socialización diferencial de mujeres y hombres.

Que las mujeres vayan posicionándose en los entornos financieros, que vayan manejando un lenguaje empresarial y les permita demostrar la solidez de sus proyectos, les dará posibilidades de acceder a los circuitos de financiación y con ello podrán plantearse proyectos más ambiciosos.

En la presentación del informe Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report (<http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2015/03/gem-womens-2016-2017.pdf>) la emprendedora americana Ingrid Vanderveldt, líder del movimiento "*Empowering a Billion Women by 2020 (EBW)*" y miembro del Consejo Global de Emprendedores de Naciones Unidas, sostuvo en una conferencia organizada por el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE) "*los hombres no esperan a tener todos los recursos o la información para crear empresas, simplemente se lanzan y no se lo piensan. Por el contrario, las mujeres quieren estar totalmente preparadas y conocer al 100% aquello de lo que hablan*".

Forma y aspectos jurídicos

El aspecto legal que se adopta en el mundo de la empresa se denomina forma jurídica, y puede ser empresario o empresaria individual o sociedad.

Si lo que se va a constituir es una spin-off habrá que crear una entidad jurídica nueva, independiente de la propia universidad. En este caso debe crearse una sociedad ya que son varias las personas físicas y jurídicas que intervienen. La fórmula elegida por la mayoría de spin-off es la Sociedad Limitada.

¹⁴ https://cliente bancario.bde.es/pcb/es/menu-horizontal/actualidadeducac/blog/Existe_una_bre_e69dcb63effe361.html

Plan de empresa con perspectiva de género

Antes de decidir cuál se adoptará es importante tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- ✓ **Responsabilidad:** Si se opta por ser empresario o empresaria individual, comunidad de bienes o algún tipo de sociedad no mercantil, se responde con todo el patrimonio presente y futuro frente a terceras personas. En las sociedades mercantiles (limitadas, anónimas y cooperativas) la responsabilidad está limitada al capital aportado.
- ✓ **Capital a aportar:** Existen formas jurídicas que exigen un capital mínimo para constituirse. Hay que tener en cuenta la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, ese dato será importante a la hora de decidir entre las diferentes opciones. El empresario o empresaria individual y algunos tipos de sociedades (civil, colectiva,) no necesitan un mínimo legal de capital inicial. La mayoría de las sociedades limitadas exigen un capital inicial de 3.000 euros y las anónimas de 60.000 euros.
- ✓ **Número de personas:** Cuando es una sola persona la que se plantea la iniciativa empresarial puede optar por constituirse como empresaria individual, emprendedora de responsabilidad limitada o sociedad anónima, entre otras. Si son varias personas las que forman parte del equipo promotor deberán elegir entre las fórmulas jurídicas que requieren como mínimo una o dos personas asociadas: comunidad de bienes, sociedad anónima, sociedad limitada, etc.
- ✓ **Formas de gobierno:** Los órganos para la toma de decisiones, varían de una forma jurídica a otra. El propio empresario o empresaria es quien decide en el caso de constituirse de forma individual o como emprendedor o emprendedora de responsabilidad limitada. La Junta General de Accionistas y Administradores y Administradoras toman las decisiones en el caso de sociedades anónimas y de responsabilidad limitada.
- ✓ **Aspectos fiscales:** El empresario o empresaria individual, las comunidades de bienes y los emprendedores de responsabilidad limitada tributan a través del IRPF (Impuesto Renta Personas Físicas) quiere decir que el importe de la Renta que pagan a Hacienda depende de cual haya sido el resultado de su actividad empresarial y de cómo sea su situación personal. Las sociedades tributan a través del impuesto de sociedades que es un porcentaje sobre el beneficio que ha obtenido la empresa. El tipo general es el 25% sobre el beneficio, el reducido para personas emprendedoras el 15% y el 20% el tipo reducido para cooperativas.
- ✓ **Otras cuestiones a tener en cuenta:** Existen diferentes ayudas de organismos públicos que requieren, en la mayoría de los casos, una determinada forma jurídica. Estas ayudas provienen de organismos estatales, autonómicos o locales y suelen ir variando en requisitos, plazos e importes por lo que es imprescindible investigar cuando vaya a decidirse la forma jurídica. Las ayudas suelen ser para mujeres emprendedoras para fomentar la creación de empresariado femenino, la innovación para fomentar las empresas con una mayor base tecnológica, la

Plan de empresa con perspectiva de género

internacionalización para las que quieran desarrollarse en el mercado exterior, a jóvenes emprendedores y emprendedoras para disminuir el desempleo juvenil, etc.

Cada forma jurídica tiene diferentes ventajas y hay que informarse en el momento de la constitución para elegir la más adecuada. Las administraciones públicas disponen de puntos de información que facilitan y asesoran sobre la más idónea.

Un aspecto jurídico importante y específico de las spin-off es el relativo a la protección y propiedad del conocimiento que se transfiere, normalmente, desde la Universidad. Dependiendo de cada caso hay que firmar acuerdos de confidencialidad sobre las ideas, los procesos e incluso sobre el propio plan de empresa para que la propiedad intelectual no sea divulgada indebidamente.

Agenda de Constitución

Una vez elaborado el plan de empresa hay que organizar los pasos a dar para que la idea empresarial se ponga en marcha.

Se si trata de una spin-off se debe tener en cuenta que suelen tener una alta base tecnológica por lo que habrá que prestar especial atención a las autorizaciones sobre la regulación de la propiedad intelectual, incompatibilidad de personal de administraciones públicas, protección de datos, etc. y otras cuestiones relacionadas con la actividad.

Para que no se olvide nada lo mejor es organizar una agenda que recoja la tarea, el plazo, el lugar, la persona que lo realizará, el coste, la documentación a llevar, etc. Por ejemplo:

Fecha	Persona	Tarea	Lugar	Coste	Documentación	Observaciones
Antes 18 abril	Todas	Escritura constitución	Notaría	150 €	DNI	Cobrarán por banco
	María	Alta IAE	Hacienda	Gratis	Escritura y DNI	

Fuente: elaboración propia

Cada agenda será diferente y estará adaptada a las necesidades de la persona o equipo promotor

- ✓ Como cierre de los aspectos teóricos a considerar en el Plan de empresa, se muestra a continuación un estudio sobre spin-off universitarias realizado por profesorado de la Universidad de A Coruña y de Santiago de Compostela en el que se pone de relieve que una

Plan de empresa con perspectiva de género

de las dificultades de las spin-off es la falta de formación empresarial y que deberá ser subsanada, en la medida de lo posible. El desarrollo de las spin-offs universitarias: obstáculos y políticas de apoyo.

https://www.researchgate.net/publication/284545590_El_desarrollo_de_las_spin-offs_universitarias_obstaculos_y_politicas_de_apoyo