

Guía "Emprende Igual": asesoramiento al emprendimiento femenino con enfoque de género

Innovatia 8.3
Ejercicio 2013-2015



Guía "Emprende Igual": asesoramiento al emprendimiento femenino con enfoque de género

Innovatia 8.3
Ejercicio 2013-2015

Coordinación:

Innovatia 8.3.
Uniemprende-Woman Emprende

Supervisión:

Rosa Blanca Torrado Carreño

Elaboración de contenidos y diseño:

Rosa Blanca Torrado Carreño

María Vidal Martínez

PRESENTACIÓN

La igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres es un principio exigido en todas las políticas y actuaciones de la Unión Europea. El logro de la igualdad real y efectiva de género en nuestra sociedad pasa por el apoyo de todas las instituciones, entidades y organismos, tanto públicos como privados. Las Universidades, como agentes dinamizadores del cambio social, deben participar activamente en fomentar una sociedad igualitaria en la que mujeres y hombres gocen de los mismos privilegios y tengan acceso a las mismas oportunidades.

El proyecto Innovatia 8.3 surge como una propuesta de intervención para elaborar y definir un ecosistema de género del emprendimiento basado en la tecnología y el conocimiento, en las universidades y centros de investigación, cuyo principal objetivo es introducir la perspectiva de género en los procesos de transferencia de conocimiento y en la creación de empresas.

A través de este proyecto, fruto de la colaboración entre el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades y la Universidad de Santiago de Compostela, pretendemos sentar las bases de un espacio en equilibrio y sostenible, en términos de igualdad, en el que las interacciones entre las personas que conformen el servicio de emprendimiento y los y las usuarias tengan lugar en condiciones adecuadas y específicas para las personas emprendedoras. Todo ello teniendo en cuenta la situación de inferioridad de la que parten las mujeres para llevar a cabo la actividad emprendedora, tanto por una cuestión de mentalidad heredada por siglos de androcentrismo como por el propio entorno social, tendente a crear “techos de cristal” permanentes allí donde las mujeres intentan destacar.

La búsqueda del equilibrio de género en el emprendimiento empresarial es una misión cuyo éxito depende del intenso trabajo que se debe realizar desde diferentes ámbitos, entre ellos el universitario, y en el que se debe incidir en la importancia de la aplicación de la perspectiva de género como vehículo de actuación transversal en el asesoramiento a emprendedoras.

Para contribuir a lograr una sociedad cada vez más igualitaria y materializando el compromiso de la Universidad de Santiago de Compostela con el emprendimiento integral responsable, publicamos la “Guía Emprende Igual: asesoramiento al emprendimiento femenino con enfoque de género”. Esta guía se enmarca en las actuaciones del Proyecto Innovatia 8.3, coordinado por el programa de asesoramiento empresarial femenino Woman Emprende y el programa de creación de empresas de la USC, Uniemprende.

Carlos Hernández Sande

Director del Proyecto Innovatia 8.3

Director de Uniemprende y Woman Emprende

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	6
II. CONTEXTUALIZACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y BARRERAS AL EMPRENDIMIENTO FEMENINO	9
III. FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA GUÍA	18
IV. MARCO CONCEPTUAL. PERTINENCIA DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORAS	21
V. PROTOCOLO DE ACTUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO	29
V.1 LA ACOGIDA EN EL SERVICIO	30
V.2 ESTUDIO DE PREVIABILIDAD: DEFINICIÓN Y CONCRECIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL	41
V.3 DESARROLLO DEL PROYECTO EMPRESARIAL	53
V.4 CREACIÓN DE LA EMPRESA	70
V.5 CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA	76
ANEXO 1: ÍTEMS PARA LA AUTOEVALUACIÓN DEL GRADO DE INTERIORIZACIÓN DE ESTEREOTIPOS DE GÉNERO E POSICIÓN PERSONAL ANTE LA IGUALDADE	85
ANEXO 2: LA SEGREGACIÓN LABORAL EN DATOS	87
ANEXO 3: MUJERES Y HOMBRES EN LAS ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS	89
ANEXO 4: BIBLIOGRAFÍA	90

I. INTRODUCCIÓN

En su afán por alcanzar niveles de emprendimiento femenino acordes con la representación académica de las mujeres en el ámbito universitario, Innovatia 8.3 presenta la Guía "Emprende Igual": asesoramiento al emprendimiento femenino con enfoque de género.

La elaboración de este documento forma parte de un elenco de documentos editados por la USC en el marco del convenio de colaboración con el Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad) para desarrollar el Proyecto Innovatia 8.3, un conjunto de instrumentos que tienen por objeto servir de ayuda en aspectos metodológicos y de planificación relacionados con el proceso emprendedor, dirigidos tanto al personal técnico implicado en el mismo como a las personas que deciden emprender la creación de su propio negocio, con el objetivo último de revertir el desequilibrio de género que se evidencia en la actividad emprendedora que tiene lugar en el ámbito universitario.

En este contexto y conscientes de la necesidad de seguir avanzando en el impulso y fomento de la actividad emprendedora entre las mujeres universitarias, surge el proyecto de elaboración de la Guía que a continuación se presenta, una Guía realizada con y desde la perspectiva de género, destinada a servir de **herramienta para la aplicación del enfoque de género en el acompañamiento a mujeres emprendedoras en el ámbito universitario**, con el objeto de considerar y poder dar respuesta a los condicionamientos y factores específicos que caracterizan el emprendimiento femenino.

La Guía se dirige, por tanto, a todas aquellas personas profesionales implicadas en procesos de asesoramiento a mujeres emprendedoras en el ámbito universitario y, en orden a su propio objeto, incorpora como parte central de la misma un Protocolo de actuación para la aplicación de la perspectiva de género en el acompañamiento a lo largo del itinerario emprendedor.

Pero además, la Guía se completa con otras informaciones y materiales de apoyo. Así, por lo que respecta a su estructura, se consideró imprescindible realizar en primer lugar una contextualización de las características del fenómeno emprendedor femenino, y de las principales barreras al mismo, en aras de identificar los diferentes factores que están limitando o condicionando esta actividad y proponer, de este modo, acciones concretas para el asesoramiento y acompañamiento que contribuyan a eliminar obstáculos o a minimizar situaciones de clara desventaja a las que deben hacer frente las mujeres en las distintas fases del proceso emprendedor.

Una vez contextualizado el fenómeno emprendedor femenino y las principales barreras para su desarrollo, el siguiente capítulo recoge la finalidad y objetivos específicos de la Guía, justificada precisamente desde la identificación de una serie de obstáculos a la actividad emprendedora de las mujeres, configurados en torno a la desigualdad por razones de género. El marco conceptual que más adelante se presenta corrobora esa pertinencia, puesto que en él se desentrañan conceptos y argumentaciones sobre la desigualdad histórica entre mujeres y hombres a partir de la teoría de la construcción social del género.

Por lo que respecta a la **parte central de la Guía, el Protocolo de Actuación para el asesoramiento y acompañamiento a emprendedoras**, su estructura pivota sobre dos ejes:

- Una secuencia expositiva en epígrafes diferenciados que se ajusta a las distintas fases del itinerario emprendedor: desde la acogida en el servicio, pasando por el estudio de previabilidad del proyecto empresarial y la elaboración del plan de empresa, hasta la creación del negocio. Además, se consideró relevante incluir como parte del proceso emprendedor una última etapa relacionada con el período de consolidación de la empresa.
- Una segunda estructura, **reiterada internamente en cada uno de los epígrafes**, que tiene por objeto hacer la información más accesible para las personas interesadas, a saber:
 - en primer lugar se ofrece una breve descripción del procedimiento a desenvolver en esa fase por el personal técnico implicado, es decir, se perfilan, de manera resumida, los pasos a seguir y que son comunes a los procesos de asesoramiento y acompañamiento a personas emprendedoras, si bien también se incluye alguna referencia concreta al "Manual de procedimientos 2.0" cuando sus indicaciones se ajustan a la generalidad de los proyectos empresariales.
 - En segundo lugar, se incluye un apartado destinado a describir los obstáculos específicos de esa fase concreta, que justifican la necesidad de una intervención que incluya el enfoque de género.
 - Por último, con el objetivo último de contribuir a suprimir tales obstáculos, facilitar la labor emprendedora y superar las situaciones de desventaja a las que tienen que hacer frente las mujeres en cada etapa del proceso, y/o aquellas que resultan tan sólo diferentes por motivos de género, se ofrecen una serie de recomendaciones para la intervención, es decir, pautas de

actuación concretas para esa fase, de modo que las personas asesoras asuman, interioricen y puedan aplicar el enfoque de género en su labor profesional.

Finalmente, además de la bibliografía consultada en su elaboración, la Guía incluye como anexos algún material de apoyo a título orientativo para la autoevaluación de las y los profesionales en materia de asunción de estereotipos de género y posición personal ante la igualdad, así como tablas estadísticas que ponen de manifiesto diferencias de género en distintos ámbitos.

Es importante señalar la consideración de esta guía como **instrumento que complementa el "Manual de procedimientos 2.0"** (a que se hace referencia en la página anterior), ya que centra su contenido en cómo aplicar el enfoque integrado de género en las distintas fases del procedimiento, dando unas directrices básicas a partir de las cuales las y los profesionales deben profundizar en su labor diaria de asesoramiento y acompañamiento, para adaptarse a las características de la persona usuaria del servicio.

II.CONTEXTUALIZACIÓN: CARACTERÍSTICAS Y BARRERAS AL EMPRENDIMIENTO FEMENINO

"La igualdad de género es economía inteligente... [que] puede tener gran impacto en la productividad. Actualmente, las mujeres representan más del 40% de la fuerza laboral mundial, el 43% por ciento de la fuerza laboral agrícola, y más de la mitad del estudiantado universitario de todo el mundo. Para que una economía pueda funcionar a su máximo potencial, el talento y las habilidades de las mujeres deben dedicarse a aquellas actividades en las que hagan el mejor uso de ellos". Informe sobre el Desarrollo Mundial 2012, Banco Mundial¹

La desigual participación de mujeres y hombres en la actividad económica tiene también su reflejo en la iniciativa emprendedora. Datos recientes, series estadísticas y estudios especializados en el análisis de género evidencian que la presencia femenina aún es inferior en todas las fases del proceso emprendedor, a pesar de que cada vez son más las mujeres que están creando sus propios negocios.

La participación femenina en la iniciativa empresarial varía notablemente en todo el mundo. Según datos del GEM Women's Report 2012², el emprendimiento femenino a nivel mundial muestra diferencias significativas en las tasas registradas en los distintos países³. Así por ejemplo, mientras que en Pakistán sólo el 1% de las mujeres son empresarias, en Zambia el 40% se dedica a esta actividad. Los más altos niveles de TEA se observan en el África subsahariana, siendo Sudáfrica una excepción, con un TEA femenino por debajo del 6%. Las economías del Caribe de América Latina muestran niveles comparativamente altos, destacando Ecuador con más de un cuarto de su población femenina implicada en la iniciativa empresarial.

Por su parte, Asia exhibe la mayor diversidad en los porcentajes de participación femenina en la iniciativa empresarial: mientras que sólo el 2% de las mujeres se dedican a esta actividad en Japón y Corea, en países como Tailandia y Singapur se observan altas tasas en relación con sus niveles de desarrollo.

¹ En Intermon Oxfam. Gender Equality: it's your business (Briefings for business nº 7). 2013.

² Global Entrepreneurship Monitor 2012 Women's Report.

³ La primera unidad de medida del emprendimiento que utiliza GEM es el **índice TEA o índice de actividad emprendedora incipiente total** (Total Early-stage Entrepreneurial Activity Index en su terminología inglesa), que se corresponde con el nivel de actividad emprendedora de una economía y equivale a la **incidencia de las iniciativas nacientes y nuevas medida en porcentaje de la población de 18 a 64 años**. **Son iniciativas nacientes** las que tienen menos de tres meses de actividad y que no siempre alcanzan la siguiente etapa. Las **iniciativas nuevas** son aquellas que superan esa fase inicial pero que todavía no han llegado a los tres años y medio de actividad. La suma de las iniciativas nacientes y nuevas constituye la actividad emprendedora incipiente o TEA. Las iniciativas consolidadas son aquellas que superan los tres años y medio de actividad. (Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo Galicia 2012).

Pero los niveles de TEA femenino más bajos se observan en los extremos de la escala de desarrollo económico. Así, por ejemplo, los países de Asia Central menos desarrollados muestran bajas tasas de emprendimiento femenino, coincidiendo con las registradas en los estados más desarrollados de Europa, aunque en este caso sea menos llamativo, por existir más opciones de trabajo, mejores condiciones laborales, programas sociales y, en definitiva, hogares más ricos y menor peso por tanto de los motivos de necesidad.

Un análisis más pormenorizado de los datos para la Europa de los 28⁴ muestra que la tasa media de emprendimiento femenino se sitúa para el conjunto en el 6%⁵, cuatro puntos porcentuales por debajo de la tasa masculina (10%). Los países del Este son los que presentan los índices más elevados de participación empresarial femenina: Estonia, Hungría, Lituania, Rumanía, Eslovaquia, y Letonia -en este último alcanza el 10%-, todos ellos junto con Holanda, con tasas superiores a la media europea. En España el TEA femenino para el año 2013 se sitúa por debajo del promedio global: 4%, mientras que el masculino se sitúa en el 6% (10% en el conjunto de Europa).

En España⁶, los resultados del estudio GEM para el 2013 muestran que el emprendimiento sigue siendo una actividad masculinizada: en cualquiera de las fases del proceso emprendedor, seis de cada 10 eran hombres. Al estimar el índice TEA también se evidencia el predominio masculino a lo largo de los últimos años; en el período 2004-2013 la tasa masculina osciló entre el 5,4% y el 9,7%, mientras que el femenino se situó entre un mínimo del 2,9% y un máximo del 6%. El gap de género se redujo, no obstante, en el último año, ya que si en 2012 la tasa de emprendimiento femenino se redujo, aumentando la masculina, en el 2013 estas tendencias se invirtieron.

Para una mejor visualización de las diferencias entre mujeres y hombres en este terreno, a continuación se realiza un análisis más detallado tomando como ejemplo la Comunidad Autónoma de Galicia, comparativamente con el conjunto del Estado español. Sin que se pueda decir que los datos sean extrapolables a otras comunidades autónomas, sí dan una idea de cómo oscilan estos en relación a las diferencias por motivos de género⁷.

De los datos para Galicia correspondientes al año 2012⁸, se comprueba que el TEA femenino (4,49%) se mantiene por debajo del masculino (5,79%), aunque recorta posiciones, siendo la diferencia entre ambos la menor desde el año 2008.

⁴ Datos extraídos del Global Entrepreneurship Monitor 2013 Global Report.

⁵ Datos sin ponderar.

⁶ Datos extraídos del Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2013.

⁷ Se invita a realizar el mismo análisis en otras comunidades autónomas por partes de profesionales del asesoramiento al emprendimiento femenino universitario.

⁸ Datos extraídos del Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo Galicia 2012.

Si se compara el TEA femenino gallego con el del resto de España, se observa que en esta comunidad se sitúa por encima de la media (4,49% y 4%, respectivamente). Además, el diferencial entre el TEA femenino y el masculino en Galicia se sitúa en 1,3 puntos, por debajo del español (3,36 puntos).

El perfil de la emprendedora de Galicia se encuentra en el tramo de edad comprendido entre los 35 y 44 años, posee estudios universitarios, procede de un entorno urbano, se encuentra en situación laboral de empleo activo, manifiesta tener una formación específica para emprender y se dedica a tiempo completo a su negocio.

Respecto a las características de su actividad empresarial, se mantiene el porcentaje de emprendedoras que crean su empresa de forma individual (53,67%), opera en el sector de servicios de consumo y, aunque mantiene su presencia en sectores con baja o nula tecnología, aumenta su vocación internacional. En relación con la edición anterior y con respecto a la media en España, se observa que la emprendedora de Galicia presenta un mayor número de empleados/as y prevé incrementar el tamaño de su plantilla.

Desde el punto de vista del grado de innovación, mejora el peso de los productos o servicios total o parcialmente innovadores, que en el caso de las emprendedoras de Galicia alcanzan el 48,06%, superando tanto el porcentaje medio de emprendedoras en España (42%) como el de varones en Galicia (42,61%). Sin embargo, desciende el uso de tecnologías nuevas o recientes, que se sitúa en el 34,43%, si bien este porcentaje es superior a la media de las emprendedoras españolas (29,29%). Por último, sigue siendo muy elevado el porcentaje de emprendedoras que desarrollan su actividad en sectores de baja o nula tecnología: 97,76%.

SECTOR DE ACTIVIDAD DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA EN FASE INCIPIENTE. COMPARATIVA GALICIA-ESPAÑA, 2012. (distribución porcentual por columnas)⁹.

SECTOR GENERAL DE LA ACTIVIDAD	Galicia			España		
	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
Transformador	10,06	15,45	13,05	9,94	22,85	18,36
Servicios a empresas	13,37	23,89	19,22	22,20	27,49	25,65
Servicios de consumo	68,01	51,30	58,73	65,09	45,36	52,24
	91,44	90,64	91	97,23	95,7	96,25

Fuente: Informe ejecutivo. GEM Galicia, 2012.

En cuanto a la distribución por sectores de actividad, el cuadro anterior recoge una comparativa del emprendimiento femenino y masculino en Galicia y España para el

⁹ La suma de porcentajes no alcanza el 100% al no contemplar el emprendimiento en el sector extractivo, dado su escaso peso porcentual, especialmente en el conjunto del Estado.

año 2012, en el que se evidencia la concentración del emprendimiento femenino en las actividades relacionadas con los servicios al consumo.

Más allá de las características que describen el perfil de las personas emprendedoras y de los negocios que se crean, las encuestas realizadas en el marco de los informes GEM analizan la influencia de una serie de factores psicosociales perceptivos en la actividad emprendedora: conocimientos y habilidades para emprender, temor al fracaso y percepción de oportunidades.

Según los datos del informe para Galicia, entre las promotoras, mejora la percepción de oportunidades para la creación de empresas, que alcanza un 37,07%, claramente superior al porcentaje medio de emprendedoras en España (11,89%) e incluso superior a la percepción de los emprendedores hombres en Galicia (27,93%).

Además, se reduce el temor al fracaso entre las emprendedoras gallegas, que mayoritariamente (63,37%) manifiestan no tener, siendo este porcentaje muy superior a la media española (43,27%), aunque ligeramente inferior al porcentaje de emprendedores de Galicia (69,39%). En todo caso, en el año 2012 se reduce el diferencial de género en Galicia en relación con esta variable, de 9 a 6 puntos.

Aunque con relación al año 2011 disminuye el porcentaje de emprendedoras en Galicia que manifiestan tener habilidades y conocimientos para emprender, situándose en el 82,96%, esta cifra casi duplica el porcentaje medio de emprendedoras españolas que dicen poseer estas habilidades (44,18%).

Precisamente, la influencia de los **factores psicosociales** enunciados, junto con otros, se encuentran en la base de las explicaciones que la literatura especializada en la materia ha venido identificando como **obstáculos al emprendimiento femenino**.

Según distintas/os autores/as, las **variables de percepción subjetiva** tienen una influencia decisiva en el emprendimiento femenino y en este sentido se han identificado una serie de factores que actúan como barreras -o como elementos impulsores, en su ausencia-, a saber: el miedo al fracaso, más acusado según numerosas investigaciones entre las mujeres; una mayor aversión al riesgo, o una menor autoconfianza -confianza en las propias habilidades o capacidades-¹⁰.

Estos obstáculos se relacionan, pues, con las **motivaciones** que llevan a las personas a emprender. Se ha detectado que entre la población femenina las motivaciones de "necesidad" comparadas con las de los hombres son más fuertes que las de "oportunidad". Entre las posibles explicaciones se apunta a que las mujeres emprenden en un intento de superar el techo salarial o el "techo de cristal" que se

¹⁰ En Ferreiro Seoane, F.J.; Vaquero García, A. "La realidad de la participación femenina en los viveros de empresas en Galicia", en López Díez A.J. (coord.) *Emprender: una perspectiva de género*. Universidade da Coruña, 2013.

encuentran como trabajadoras por cuenta ajena y a que buscan más flexibilidad para conciliar mejor la vida personal y profesional -especialmente en el caso de mujeres con hijos/as-¹¹, un fenómeno que descansa en la desigualdad de género, concretamente en la socialización diferencial que históricamente ha asignado a las mujeres el rol de cuidadoras y responsables del hogar. Y en ese análisis de las causas, la aversión al riesgo podría explicar la preferencia de muchas mujeres por la estabilidad y seguridad que proporciona el empleo por cuenta ajena y, por tanto, su menor inclinación al autoempleo¹².

Un estudio realizado en el año 2010 a partir de datos del Observatorio GEM correspondientes al período 2005-2009 y de la revisión de bibliografía sobre la materia, ofrece conclusiones de interés sobre el emprendimiento femenino: **características, factores impulsores y obstáculos** al mismo¹³:

En primer lugar, las autoras y autores del estudio sostienen que la **elección del sector** para el desarrollo de la actividad emprendedora constituye uno de los factores que más diferencias genera entre hombres y mujeres, puesto que ello va a condicionar muchas de las características de la actividad emprendedora, desde la dimensión del negocio hasta su crecimiento e internacionalización. El tipo de **estudios cursados** es todavía una variable relevante en la inclinación hacia un sector de actividad determinado, puesto que la elección de la carrera o vocación profesional ya ha podido obedecer a la influencia de los estereotipos de género. Las mujeres emprendedoras universitarias poseen, con mayor frecuencia, títulos en humanidades más que en ingeniería o disciplinas técnicas, lo cual puede constituir una desventaja respecto a los hombres para emprender en determinados sectores. A ello habrá que añadir el **desequilibrio en cuanto a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral**, que puede forzar la orientación del emprendimiento hacia sectores que requieran una dedicación menos intensa, dependiendo además de otros factores como la edad y el entorno de las emprendedoras.

En cuanto al **perfil de las iniciativas de las emprendedoras**, estas se caracterizan por una mayor orientación al consumo, menor potencial de creación de empleo y menor intensidad de internacionalización. No obstante, la motivación mayoritaria del emprendimiento femenino por "oportunidad" indica que las empresas creadas por mujeres se alejan cada vez más del estigma de negocio de subsistencia y con escaso valor añadido.

¹¹ En López Díez, A.J., Prólogo a la edición, en López Díez A.J. (coord.) *Emprender: una perspectiva de género*. Universidade da Coruña, 2013.

¹² En Ferreiro Seoane, F.J.; Vaquero García, A. "La realidad de la participación femenina en los viveros de empresas en Galicia", en López Díez A.J. (coord.) *Emprender: una perspectiva de género*. Universidade da Coruña, 2013.

¹³ En Ruiz Navarro, J.; Camelo, C.; De la Vega García Pastor, I.; Coduras Martínez, A.; Justo, R. "Mujer y desafío emprendedor en España". Universidad de Cádiz-Instituto de Empresa, Business School, 2010.

Volviendo a los factores de percepción y cognitivos, si bien desde 2007 no se apreciaron diferencias por sexo en cuanto a los niveles de autoconfianza en población emprendedora, el temor al fracaso y la capacidad para reconocer oportunidades sí constituían todavía elementos diferenciadores que actúan como barrera al emprendimiento de las mujeres.

En cuanto a la influencia de **factores externos** que pueden ejercer como impulsores o como obstáculos del proceso emprendedor, se observa una desigualdad de género importante en la red de contactos -en tamaño y diversidad-, que es mucho más intensa en el colectivo masculino. La financiación también presenta características propias en el caso de las iniciativas femeninas, con una menor tendencia al endeudamiento que los hombres. La menor inversión de capital puede estar relacionada con las características sectoriales de las iniciativas empresariales femeninas, con la menor presencia en actividades intensivas en capital y con su menor propensión a asumir el riesgo. Como barreras originadas por el contexto institucional destacan el desconocimiento generalizado que existe de algunos instrumentos de apoyo específico y su escasa utilización.

Por otra parte, y ya concretamente en el **ámbito de la innovación y la investigación**, se han identificado una serie de **desafíos y barreras a los que las mujeres deben hacer frente de cara a la creación, gestión y expansión de la empresa**, obstáculos que se han clasificado en tres categorías¹⁴:

 **Obstáculos contextuales:** las opciones educativas de las mujeres y la segregación horizontal y vertical en el empleo tienen como consecuencia una menor presencia femenina en el mundo de los negocios relacionados con la ciencia, la tecnología, la innovación y la invención (fabricación, patentes), campos de conocimiento que en su mayoría fueron asociados a los hombres, lo que convierte estos ámbitos en entornos muy masculinizados y menos atractivos para las mujeres.

Además, el hecho de que estos sectores de la economía estén dominados por hombres los convierte en escenarios idóneos para la manifestación de estereotipos de género: en estos entornos las mujeres son aún percibidas por los actores del mercado como menos creíbles y menos profesionales. Esto significa que las mujeres empresarias son a veces vistas con escepticismo por la potencial clientela, proveedores/as y socios de negocios y tienen que ser más perseverantes a la hora de demostrar sus conocimientos, habilidades y capacidades.

¹⁴En D.G. Enterprise and Industry, European Commission. Evaluation on policy: Promotion of women innovators and entrepreneurship. Final Report. 2008.

Influyen en ello, además, puntos de vista tradicionales sobre el papel de las mujeres en la sociedad y las dificultades para compatibilizar las responsabilidades familiares con el trabajo en sectores de rápido movimiento y competitivos en los que se esperan de los y las profesionales largas y flexibles jornadas de trabajo, a lo que habría que añadir la necesidad de formación constante para estar al día en el desarrollo de nueva tecnología.

■ **Obstáculos económicos:** en general las mujeres empresarias tienen mayores dificultades de acceso a la financiación que los hombres. Este problema es aún mayor en el sector de la ciencia y la tecnología; cuando una mujer está tratando de desarrollar productos basados en la innovación o la invención debe hacer frente a esta barrera, principalmente por dos motivos: porque se trata de sectores que a menudo requieren de inversiones sustanciales (desarrollo de productos, marketing de productos, etc.), y porque las emprendedoras son en este terreno percibidas como menos creíbles por las partes interesadas y los inversores financieros.

■ Otros obstáculos "suaves" identificados en este ámbito son:

- La **falta de acceso a las redes de empresas técnicas, científicas y específicas** del sector de actividad del que se trate. El acceso a estas redes es esencial para desarrollar la idea de negocio, conocer a la potencial clientela, proveedores/as y socios/as de negocio, entender el desarrollo del mercado, sus oportunidades y debilidades, obtener información estratégica y establecer lazos de cooperación y apoyo.

El haber cursado estudios técnicos o científicos, en los que no se incluye **formación específica en materia empresarial**, dificulta que el sector científico-tecnológico se perciba como una oportunidad para el autoempleo.

- La **autopercepción de las mujeres con respecto a sus habilidades personales, sus capacidades para el negocio, autoconfianza**, asertividad y asunción de riesgos, variables que como se indicó, muestran en algunos casos o períodos temporales valores más negativos entre las mujeres que entre los hombres y que constituyen un obstáculo potencialmente mayor en el campo de la ciencia y la tecnología, en los que tanto la dominación masculina como los niveles de riesgo e incertidumbre son mayores.
- La escasez de modelos femeninos a imitar que envíen el mensaje de que las mujeres pueden tener éxito en estos campos de actividad, así como las casi

inexistentes redes de mujeres empresarias en estos sectores a las cuales las emprendedoras podrían acudir en busca de asesoramiento y consejo.

Continuando con el análisis de las barreras a la iniciativa empresarial femenina en los sectores de la innovación y el desarrollo científico y tecnológico, conviene detenerse en el ámbito del emprendimiento universitario, donde se han identificado posibles obstáculos específicos a la **participación de mujeres en la creación de empresas *spin-off***.¹⁵ Un estudio realizado desde la Universidad de Santiago de Compostela¹⁶, evidenció que la presencia femenina entre las personas promotoras de *spin-offs* académicas en España es muy inferior a la masculina. Contrariamente a lo esperado en las hipótesis de la investigación, en la que se aguardaba un comportamiento similar al de la población convencional -es decir, tener estudios universitarios parece tener una influencia positiva en la puesta en marcha de una iniciativa emprendedora, según datos de los últimos años del estudio GEM España, tendencia aún más acusada entre las emprendedoras-, cabría esperar: primero, que las mujeres participarían en menor medida que los hombres en la creación de *spin-offs* universitarias, y segundo, que no obstante, dado que dicha actividad se produce en un entorno universitario, esa presencia femenina sería mayor que si hubiese tenido lugar fuera del ámbito académico. Sin embargo, utilizando para la investigación sendas muestras de *spin-offs* del conjunto de España y empresas de origen no universitario, pudo comprobarse que la presencia femenina entre los equipos promotores de *spin-offs* académicas es muy inferior a la masculina.

El estudio de las posibles causas de este menor emprendimiento femenino en el marco universitario encuentra explicaciones en las barreras específicas detectadas en el ámbito de la investigación universitaria, puesto que muchas de las *spin-offs* académicas surgen del conocimiento y/o tecnología generados en las universidades por personas que han optado por seguir una carrera investigadora. En un proceso que en cierto modo podría considerarse lineal, los resultados de esta carrera investigadora se transfieren a la sociedad, en primer lugar, vía publicaciones y, en segundo lugar, de una forma más comercial, vía desarrollo de patentes y creación de *spin-offs*. Pues bien, los estudios señalan que las mujeres, una vez que optan por seguir una carrera investigadora son igual de competitivas que sus compañeros cuando se trata de publicar (primera etapa de la transferencia de resultados) y otorgan gran importancia a la publicación de resultados como vía de consolidación laboral, sin embargo, se quedan atrás a la hora de valorizar y comercializar su labor investigadora, esto es, a la

¹⁵ Empresa cuyo modelo de negocio está basado principalmente en conocimiento generado por la Universidad. Generalmente, aunque no necesariamente, hay una participación del personal investigador ligado a la Universidad origen del conocimiento.

¹⁶ Fernández López, S.; Rodeiro Pazos, D.; Rodríguez Gulías, M.J.; Vivel Búa, M. "¿Mujeres emprendedoras en la Universidad?", en López Díez A.J. (coord.) *Emprender: una perspectiva de género*. Universidade da Coruña, 2013.

hora de crear empresas. Este esfuerzo previo, no se da, sin embargo, en el emprendimiento convencional que tiene lugar fuera del ámbito universitario.

Y a los lastres ya comentados a la participación de las mujeres en la iniciativa empresarial genéricamente considerada, cuando el análisis se centra en el emprendimiento de base tecnológica hay que añadir su menor presencia en carreras técnicas y una menor tasa de éxito en la finalización de sus tesis doctorales ("lastres vocacionales"), nichos donde suelen surgir muchas *spin-offs* académicas y empresas de base tecnológica. Finalmente, cuando este emprendimiento de base tecnológica tiene lugar en el ámbito universitario, el ya reducido grupo de mujeres que tendría posibilidades de participar, parece inclinarse más por otros criterios de valoración de su carrera académica y dejar a un lado la comercialización de resultados ("síndrome de la torre de marfil")¹⁷.

En resumen, la participación de las mujeres en la iniciativa empresarial sigue presentando en todo el mundo niveles más bajos que en el caso de los hombres, identificándose múltiples barreras que pueden explicar, desde un enfoque de género, esa menor presencia femenina en la creación y gestión de negocios. Estos obstáculos, ya sean de tipo contextual, económico o psicológico, convierten en imprescindible incluir la perspectiva de género en los procesos de asesoramiento y acompañamiento a aquellas mujeres interesadas en la actividad emprendedora si realmente se quiere alcanzar una participación equitativa de ambos sexos en el emprendimiento como factor de desarrollo económico y social.

Precisamente las **universidades**, como espacio de generación de conocimiento, deben contribuir a un emprendimiento integrador y socialmente responsable. Entre las misiones de estas instituciones, y como complemento de la labor docente e investigadora, la transferencia de conocimiento al mundo de la empresa ocupa un lugar relevante. En este sentido, es necesario, por tanto, potenciar la creación de empresas de base tecnológica de origen académico (*spin-offs*) entre la población universitaria femenina, puesto que se trata de iniciativas generadas a partir de la actividad investigadora desarrollada en este ámbito y que pueden dar lugar a proyectos empresariales con un alto componente de innovación, elevado potencial económico y orientación al mercado.

¹⁷ El "síndrome de la torre de marfil" hace referencia, en lenguaje coloquial, a la situación de aislamiento en la que con frecuencia se van viendo inmersas las personas que se dedican a la investigación científica, debido a las características inherentes al desarrollo de su trabajo, que acaba por conducirles a un distanciamiento y desconexión de las restantes esferas de la vida.

III. FINALIDAD Y OBJETIVOS DE LA GUÍA

El Programa Woman Emprende tiene su origen en el seno de Uniemprende -Programa de la Universidad de Santiago de Compostela dirigida al fomento de la creación de empresas basadas en el conocimiento y la innovación en el ámbito universitario- y como se indicó, persigue como objetivo último revertir el desequilibrio emprendedor de género que, una vez detectado, es necesario corregir, en aras de conseguir la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres en la iniciativa empresarial.

Siendo por tanto la finalidad de Woman Emprende el impulso y apoyo al emprendimiento femenino en el ámbito universitario, se hace preciso disponer de instrumentos de ayuda que guíen el trabajo de las y los profesionales implicados en los procesos de asesoramiento a mujeres emprendedoras.

A diferencia de otros materiales, la Guía que se presenta no sólo ha sido elaborada "desde" la perspectiva de género, sino que precisamente su objeto es incluir el enfoque de género como pauta de actuación general y específica en las distintas intervenciones a desarrollar por el personal técnico implicado en el asesoramiento a mujeres en las diferentes fases del proceso emprendedor, desde que contacta y accede al servicio de asesoramiento hasta que se crea y consolida su empresa. Se trata, pues, de un instrumento al alcance de todas las personas que asesoran a mujeres emprendedoras que, en orden a las múltiples barreras detectadas, tenga en cuenta la diferente situación de partida, necesidades y dificultades específicas que se encuentran las mujeres que desean emprender un negocio.

Las **personas destinatarias** directas de esta Guía son principalmente todos y todas aquellas profesionales intervinientes en el acompañamiento a mujeres universitarias a lo largo del itinerario emprendedor y en cualquiera de sus fases (o subfases, de tratarse de un asesoramiento especializado en alguna parte del proyecto).

El contexto de aplicación de la Guía es, por tanto, el ámbito universitario, específicamente aquellos dispositivos de asesoramiento a la creación de empresas existentes en las universidades españolas, pero es también extensible como herramienta de trabajo a todo el personal de estas instituciones, OTRIs (Oficinas de Transferencias de Resultados de Investigación), centros tecnológicos y centros de investigación vinculados a ellas y en general a agentes implicados en la transferencia de tecnología y creación de *spin-offs* que participen de alguna manera en el asesoramiento a la creación de empresas promovidas por mujeres.

Y teniendo en cuenta el objeto de la Guía, es evidente que las personas beneficiarias finales son las mujeres universitarias que deciden crear su propio negocio, así como

aquellas que se encuentran ya inmersas en un proceso emprendedor surgido en el ámbito universitario.

La elaboración de la Guía "Emprende Igual": asesoramiento al emprendimiento femenino con enfoque de género, responde a unos objetivos de alcance general que se enmarcarían en los principios de actuación y finalidad misma del Proyecto Innovatia 8.3, coordinado por Woman Emprende, a saber:

- Potenciar el espíritu empresarial, el desarrollo y consolidación de proyectos empresariales entre la población universitaria femenina.
- Desarrollar actuaciones específicas de asesoramiento y apoyo a mujeres universitarias que contribuyan a corregir el marcado desequilibrio de género existente en el seno de estas instituciones académicas, facilitando su incorporación y permanencia en la actividad empresarial.
- Promover sinergias entre la universidad y la empresa, aprovechando al máximo las posibilidades que brinda el entorno universitario como espacio de generación de conocimiento y contribuir a la transferencia del mismo al conjunto de la sociedad a través de la creación de empresas de base tecnológica y de base cultural, haciendo protagonistas de ello a quienes representan cerca del 60% del total de personas tituladas en el conjunto de las universidades españolas¹⁸.

Como objetivos de alcance más concreto, esta Guía persigue:

- Identificar, para hacerles frente, los obstáculos sociales, económicos y de contexto con los que se encuentra la población femenina a la hora de emprender.
- Eliminar y reducir las barreras que se han interiorizado a lo largo del proceso de socialización y que representan un freno a las potencialidades de las mujeres universitarias.
- Combatir la segregación laboral, especialmente en lo que atañe a la resistencia de las mujeres a implantar su negocio en sectores de actividad masculinizados.
- Desenvolver una orientación libre de estereotipos de género, dirigida al fomento de la creación de empresas por mujeres en ámbitos de escasa presencia femenina.

Por último, y como objetivos de carácter instrumental, atendiendo a su naturaleza de herramienta de trabajo para las y los profesionales que intervienen en los procesos de asesoramiento a emprendedoras, la Guía pretende:

¹⁸ Exactamente el 58,6%, porcentaje obtenido de la suma del alumnado que terminó sus estudios de Grado y del alumnado que finalizó 1ª y 2ª ciclo de otras titulaciones en 2011. Estadística de la Enseñanza Universitaria en España, curso 2010-2011 (INE).

- Sensibilizar al personal técnico sobre la necesidad de incorporar la perspectiva de género en todas las actuaciones que se desarrollan a lo largo del itinerario emprendedor.
- Proporcionar a las y los profesionales una herramienta de conocimiento, reflexión y autoanálisis sobre la interiorización de estereotipos de género que puedan estar condicionando su labor diaria.
- Facilitar pautas metodológicas para aplicar la perspectiva de género en cada una de las fases del itinerario emprendedor.

El resultado es esta Guía, que debe ser entendida como un **modelo de intervención flexible y abierto que invite a la reflexión del propio personal técnico**, de manera que los y las profesionales que se perfilan como colectivo diana lo adapten a su trabajo diario, teniendo en cuenta los recursos de los que disponen y la realidad que les rodea. La aplicación efectiva del enfoque de género según las directrices de esta guía deberá **apoyarse con la utilización de instrumentos, datos y materiales** (se incluyen algunos ejemplos en los anexos) que cada profesional deberá seleccionar o diseñar en función de las necesidades en cada fase del proceso de asesoramiento a las mujeres emprendedoras.

Como complemento, y para una óptima aplicación de las directrices de la guía, **se recomienda formación específica en materia de igualdad de género, de carácter práctico, para conseguir incorporar la perspectiva de género de una manera efectiva en la práctica profesional diaria**. Esta formación especializada ayudará también a identificar la carga que cada persona (también el personal asesor) tiene como resultado de la socialización diferencial de género.

IV. MARCO CONCEPTUAL. PERTINENCIA DEL ENFOQUE DE GÉNERO EN EL ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORAS

Diferentes factores condicionan y limitan la participación de las mujeres en la iniciativa empresarial tal y como se ha puesto de relieve, condicionamientos que cabe enmarcar en un contexto de desigualdad de género en todos los ámbitos de la sociedad.

Por tanto, esta diferencia entre mujeres y hombres a la hora de crear un negocio puede explicarse, como se ha hecho, desde una perspectiva de género, es decir, desde una óptica sensible a la desigualdad entre los sexos que analice por qué el emprendimiento no se produce en condiciones de igualdad. Para ello, es conveniente desarrollar un marco conceptual desde la teoría de la construcción social del género.

Concepto de sexo y género

En primer lugar, es importante diferenciar los conceptos "sexo" y "género" desde el modelo teórico "sexo-género", un modelo que explica cómo las diferencias biológicas entre mujeres y hombres se han traducido históricamente en desigualdades entre ambos sexos, siendo las mujeres las más desfavorecidas en este proceso. Este sistema identifica lo natural y socialmente construido y establece que el sexo no es en sí mismo la causa de la desigualdad de las mujeres sino su posición de género socialmente construida. Así, a mujeres y a hombres se le han asignado unos comportamientos determinados a los que se otorga distinta importancia según una jerarquía de valores que concede una superioridad al género masculino sobre el femenino. Aparece así el fenómeno de la discriminación por razón de sexo.

El **sexo** es el conjunto de características físicas, biológicas y corporales con las que nacen las personas, son naturales y, de alguna manera, inmodificables. Establece la diferencia entre machos y hembras u hombres y mujeres.

El **género** es un constructo social que hace referencia a las características psicosociales (rasgos, roles, motivaciones y conductas) asignados diferencialmente a hombres y mujeres dentro de cada cultura, y no a las diferencias biológicas existentes entre ambos sexos. Estas características son históricas, modificables y se van transformando con y en el tiempo. Establece la discriminación entre "lo masculino" y "lo femenino".

ASPECTOS DIFERENCIALES		
SEXO		GÉNERO
Diferencias sexuales físicas.		Diferencias sociales por ser hombre o mujer.
Son genéticas.		Son aprendidas.
Invariable o básicamente no modificable.		Puede cambiarse.
Determinado por la naturaleza.		Determinado por la sociedad. Aprendido socialmente
Mujeres: Poseen determinados atributos sexuales. Tienen capacidad de gestar y amamantar.	Hombres: Poseen otros atributos sexuales No tienen capacidad de gestar y amamantar.	Ejemplos: Asignación diferenciada de roles. Vestidos y adornos diferentes. Distribución no homogénea en las distintas profesiones.

Socialización de género

La primera clasificación social se establece en el momento del nacimiento, en función de las diferencias biológicas determinadas por el sexo. A partir de esta primera diferenciación se inicia un **proceso de socialización diferencial** que tiene repercusiones en todas las dimensiones de la vida personal, de forma que se aprende a ser mujeres y hombres a partir de estos procesos de socialización en las distintas instancias de la sociedad. Este adiestramiento de género tiene lugar a partir de las interrelaciones, los juegos, mandatos sociales, modelos, normas, valores, creencias, actitudes, que imponen, reproducen y perpetúan y legitiman "lo femenino" y "lo masculino". El proceso socializador perdura toda la vida pero es especialmente influyente en la etapa infantil y juvenil. Los niños y niñas ya aprenden a estas edades lo que su cultura espera de ellos y del sexo opuesto: los comportamientos permitidos o prohibidos, penalizados o reforzados. Este aprendizaje se realiza a través de mecanismos de imitación e identificación; niñas y niños imitan comportamientos y se identifican con quienes los realizan en el seno de la familia, primera instancia socializadora. Pero este aprendizaje no sólo tiene lugar en el entorno familiar; actúan también como agentes de socialización la escuela, los medios de comunicación, la publicidad, los grupos de iguales, la religión, el mercado... Los mensajes socializadores se transmiten a través de ellos y por medio del lenguaje e interacciones sociales como el juego, que impregnan todas las manifestaciones sociales.

La **socialización de género o socialización diferencial** es el proceso mediante el que se aprende qué tipo de comportamientos, valores, intereses, emociones y cualidades psicológicas son consideradas socialmente adecuadas para hombres y cuáles para mujeres. Estos procesos dependen de normas que se aplican desde cada contexto social. Una socialización diferencial en función del sexo explica diferencias de género en intereses o expresión de emociones.

Algunas ideas para invitar a la reflexión y tomar conciencia de esa diferenciación:

1. Observar en un parque los comportamientos y juegos de niños y niñas.
2. En un catálogo de juguetes analizar los colores, como está diseñado y a quién se dirige cada tipo de juguete.
3. Comparar lo que se observe en el parque y en los catálogos con la división de tareas y de funciones de hombres y mujeres adultas, así como con profesiones masculinizadas y feminizadas.

 **Estereotipos y roles de género**

A través de estos procesos de aprendizaje se van conformando y adquiriendo prejuicios culturales de género o estereotipos de género.

Los **estereotipos de género** son creencias culturalmente compartidas sobre las características psicosociales que se consideran prototípicas de la mujer y el hombre como categorías excluyentes y que acaban influyendo en los comportamientos, expectativas y actitudes de la vida.

En el siguiente cuadro se incluyen, a modo de ejemplo, algunos estereotipos que conforman una falsa realidad, que hay que evitar reproducir:

En base a ideas estereotipadas:	
La mujer es ...	El hombre es ...
Fantasiosa	Realista
Dependiente	Independiente
Cooperativa	Competitivo
Prudente	Arriesgado
Tierna	Agresivo
Sumisa	Dominante
Intuitiva	Racional
Pasiva	Dinámico
Miedosa	Valiente
Subjetiva	Objetivo
Insegura	Seguro
Débil	Fuerte

Las personas tienen roles asignados por el proceso de socialización diferencial, puesto que son las normas y los valores de cada sociedad las que determinan qué roles son apropiados para hombres y mujeres, respectivamente. Estos comportamientos y rasgos pueden cambiar y de hecho lo hacen: cambian a lo largo de la vida y de las diferentes generaciones y son distintos según las diferentes culturas y sociedades.

Los **roles de género** pueden definirse como pautas de acción y comportamiento aceptadas como masculinas y femeninas. No son inmutables y de hecho se modifican con y en el tiempo, así como en las diferentes culturas y sociedades.

Los **roles de género** están directamente relacionados con el reparto de tareas entre mujeres y hombres. Así, por ejemplo:

- A las mujeres se les asignan roles vinculados al desarrollo de tareas en el ámbito doméstico, relacionadas con el cuidado del hogar y el cuidado de personas en el entorno familiar. El **rol femenino tradicional** establece que la mujer sea madre, esposa y cuidadora de las demás personas.
- A los hombres se les asignan unos roles relacionados con el ámbito público: con el empleo y con la participación en los órganos de toma de decisiones, y que afectan al conjunto de la sociedad. El **rol masculino tradicional** se asocia a las tareas relacionadas con lo productivo, con el mantenimiento y con el sustento económico.

Y, ¿cuáles son las consecuencias de estos roles de género? Pues, por ejemplo, que el cuidado de menores y de personas en situación de dependencia sea más atribuido a las mujeres que a los hombres; o que se espere de los hombres una mayor ambición profesional. Es fundamental tener en cuenta que estos roles condicionan las vidas tanto de los hombres como de las mujeres, obstaculizando que podamos desarrollarnos de forma completa.

En los últimos años asistimos a importantes cambios sociales. Por un lado, la participación imparable de las mujeres en el mercado de trabajo y su creciente presencia en todos los ámbitos de lo público. Es cierto que se mantienen importantes obstáculos que es preciso erradicar, aunque también se han dado importantes avances en este sentido. No obstante, por otra parte, **el camino inverso (es decir, el que lleva a los hombres a participar cada vez más en el ámbito de lo doméstico y del cuidado) se está a transitar de manera mucho más lenta**, si bien es cierto que en los últimos años se observan también ciertos cambios en los roles de los hombres en sentido, generándose lo que se ha llamado "**nuevas masculinidades**". Una de las consecuencias de estos cambios es la llamada "**doble jornada**" de las mujeres, que se produce precisamente por su acceso al mercado laboral sin que los hombres asumiesen aún en igualdad las tareas domésticas y de cuidado.

En conclusión, los estereotipos y roles de género hacen que las expectativas de futuro de las personas se vean determinadas por los modelos que nos imponen y no por lo que seríamos capaces o muchas veces desearíamos. Tomando como ejemplo la elección de estudios ocurre que sigue siendo menos frecuente que una joven opte por una ingeniería, porque existe la idea generalizada, pero errónea, de que son los hombres quienes están más capacitados para estas materias. En consecuencia, en las profesiones de este sector hay mayoría de hombres, mientras que las jóvenes optan mayoritariamente por estudios relacionados con las ciencias sociales, ciencias de la salud y humanidades, en las que hay un claro predominio femenino.

Uso sexista del lenguaje

El lenguaje, como agente de socialización de género, es también un vehículo de transmisión de valores sociales e identifica lo que es "femenino" y lo que es "masculino"; lo que se nombra y lo que no se nombra; lo que está permitido y lo que está prohibido. Y a través del lenguaje se transmite el conjunto de actitudes y comportamientos que mantienen en situación de inferioridad y subordinación a las mujeres, presente en todas y cada una de las manifestaciones de la vida social y en todos los ámbitos de las relaciones humanas. El uso genérico del masculino especialmente en plural, implica una valoración del mismo y una ocultación de las mujeres.

A pesar de la profunda transformación que ha experimentado el papel social de las mujeres, los mensajes transmitidos siguen mostrando una imagen parcial y las sitúan en una posición subordinada respecto a los hombres. El sexismo no está en la lengua, sino en el uso que se hace de ella y que responde a lo que está en la mente de las personas. Por eso, es más apropiado hablar "uso sexista del lenguaje", ya que la lengua, por su variedad y riqueza, ofrece muchas posibilidades para describir cualquier realidad.

El personal asesor tiene a su alcance múltiples publicaciones con directrices para el uso de un lenguaje inclusivo, si bien **se recomienda la realización de talleres o cursos específicos** que ayudarán a poner en práctica de una forma más efectiva la utilización de un lenguaje que visibilice por igual a mujeres y a hombres e interiorizarlo como parte de su práctica profesional diaria.

Lenguaje inclusivo en el ámbito laboral-empresarial

Como se ha señalado anteriormente, el lenguaje es un elemento fundamental de nuestra forma de concebir el mundo. Y es por ello que, en el ámbito institucional y empresarial, ámbitos tradicionalmente masculinos, quedan todavía numerosas representaciones simbólicas sexistas y androcéntricas.

Siendo el lenguaje una manifestación de una determinada cultura y una determinada sociedad debe, asimismo, reflejar los cambios sociales de toda índole, y así, en función de nuevos elementos que aparecen se introducen nuevas palabras para explicarlos, por ejemplo, la palabra "ordenadores" está totalmente integrada en el lenguaje y lo ha sido, en apenas veinte años.

Entre los muchos cambios que se han producido en el ámbito laboral, uno de los más importantes ha sido el acceso de las mujeres a todas las profesiones y puestos de trabajo, así como protagonistas de iniciativas emprendedoras. Y es necesario que esta realidad quede reconocida y valorada. Una de las vías para llevarlo a cabo es a través de la utilización de un lenguaje que recoja su presencia, protagonismo y sus contribuciones. Por ejemplo, en la medida en la que las mujeres se incorporan a cargos públicos, oficios, profesiones y titulaciones que antes tenían vetadas, la lengua ha de adaptarse en función de los propios recursos que posea o introducir nuevas soluciones.

Se indican a continuación algunos ejemplos de vocabulario y expresiones comunes en el ámbito laboral-empresarial, primero escritos de la forma "tradicional/sexista" y después, con un lenguaje inclusivo:

Uso sexista del lenguaje	Lenguaje inclusivo
Los trabajadores	El personal La plantilla Los trabajadores y las trabajadoras
Los emprendedores	Las personas emprendedoras Los y las emprendedoras
Los empresarios	El empresariado Empresarias y empresarios

Conciliación de la vida personal, familiar y laboral

Tal y como se ha indicado anteriormente, la incorporación de las mujeres al mercado laboral y al resto de las esferas del ámbito público no ha tenido una respuesta recíproca por parte de los hombres. Es decir, los hombres no se han incorporado al ámbito doméstico, asumiendo más responsabilidades familiares y de gestión del hogar.

Pero socialmente se hace imprescindible un nuevo planteamiento en las dinámicas de los ámbitos personal y privado, para mantener un equilibrio en los tiempos dedicados al empleo y a los trabajos de la casa y cuidado de la familia.

Con la expresión **conciliación de la vida laboral y familiar** se hace referencia a la necesidad de hacer compatible el trabajo remunerado con el trabajo doméstico y las responsabilidades familiares. Pero de esta forma se queda fuera la esfera privada,

individual para cada persona, inexistente para la mayoría de las mujeres. Por tanto, la compatibilización también tiene que estar relacionada con la disponibilidad de tiempo libre para el desarrollo personal individual y, entonces, hablamos de **conciliación de la vida personal, familiar y laboral**, fundamental en la concepción, comprensión y aplicación de la presente guía.

Segregación horizontal y vertical

La tradicional división sexual del trabajo ha desembocado en una división sexual del empleo del actual mercado laboral, generando dos dinámicas conocidas como segregación horizontal y segregación vertical.

La **segregación horizontal** se refleja en la concentración de mujeres en ciertos tipos de profesiones, áreas o sectores. Actualmente, las mujeres se concentran en el sector servicios y en ramas relacionadas con actividades consideradas tradicionalmente femeninas: educación, sanidad, servicios a la comunidad, gestión administrativa, etc.

Y se puede decir que las profesiones y sectores que están feminizados continúan siendo los que cuentan con salarios más bajos y con menores posibilidades de promoción, además de que no tener mucho prestigio social.

Por el contrario, los hombres se concentran en las profesiones y sectores de mejores salarios, mayor empleabilidad y que cuentan con una buena valoración social.

La **segregación vertical** hace referencia a la concentración de mujeres en determinadas categorías profesionales y niveles de responsabilidad. Independiente de su formación, las mujeres se concentran en los niveles más bajos de las organizaciones, lo que conlleva menores salarios y menor capacidad para influir en la organización de las empresas o instituciones.

Incluso en aquellos sectores en los que las mujeres son mayoría, éstas tienen muchas dificultades para el desarrollo adecuado de una carrera profesional y se encuentran con numerosas dificultades para ocupar los puestos de mayor responsabilidad.

Corroborando estas consideraciones, los datos recogidos en las tablas que figuran en el anexo 2 son suficientemente expresivos de la segregación laboral que afecta a las mujeres en España.

Diversificación profesional

Este concepto se refiere a las intervenciones destinadas a ampliar las opciones de elección profesional de una persona o grupo de personas. Se habla de la necesidad de

diversificación profesional al referirse a colectivos que eligen entre muy pocas actividades u ocupaciones.

En el caso que nos ocupa, por diversificación profesional se entiende la incorporación de las mujeres a sectores profesionales hasta ahora muy masculinizados, donde la presencia de éstas o el acceso a altos niveles de toma de decisiones es muy escasa o nula, y viceversa, procurar la incorporación de los hombres en ámbitos profesionales hasta ahora feminizados.

En definitiva, es en este marco conceptual centrado en las desigualdades existentes e históricamente conformadas en torno al género donde debe encuadrarse la necesidad y pertinencia de un asesoramiento a emprendedoras con un enfoque que tenga en cuenta tanto las barreras externas descritas en páginas anteriores, relacionadas con un marco socioeconómico sexista, como las barreras internas, psicológicas o de percepción, interiorizadas por las mujeres a lo largo del proceso de socialización que, a menudo, frenan o frustran su participación en el proceso emprendedor, así como la consolidación y el crecimiento de sus empresas.

En toda intervención con perspectiva de género, se tomarán en consideración las diferencias de condiciones, necesidades, índices de participación, acceso a los recursos y desarrollo, control de la riqueza, poder y toma de decisiones, etc., entre hombres y mujeres debidas a los roles que tradicionalmente se les han asignado.

Aspectos como la diversificación profesional o la propia motivación de las mujeres para la iniciativa empresarial deben ser objeto de atención a través de medidas de carácter general con perspectiva de género, pero también a través de actuaciones de carácter específico que permitan centrar el trabajo de asesoramiento en las mujeres, para contribuir a fomentar el emprendimiento femenino en condiciones igualitarias.

V. PROTOCOLO DE ACTUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

V.1 LA ACOGIDA EN EL SERVICIO

Breve descripción de los procedimientos

La primera fase de intervención corresponde al proceso de acogida o de captación de usuarias del servicio de asesoramiento. Es, por tanto, una etapa que no debe descuidarse, puesto que la actuación de la persona asesora en este primer momento puede condicionar la continuidad de la potencial emprendedora (o emprendedoras) en el proceso de acompañamiento.

El conocimiento del servicio puede proceder de distintas fuentes de información: relaciones en el seno de la comunidad universitaria, otras usuarias del entorno personal de la/s emprendedora/s, información a través de medios de comunicación, internet, soportes publicitarios, etc. Por ello, debe tenerse presente el muy diverso grado de conocimiento al que la persona asesora tendrá que dar respuesta.

El primer contacto con el servicio puede ser telefónico, por lo que ya en este momento debe proporcionarse un trato correcto, desarrollando dotes de empatía que animen a la/s potencial/es usuaria/s a concertar una primera cita.

Hay que tener presente, no obstante, que en esta llamada o primer contacto es el momento de determinar si la/s demandante/s de asesoramiento puede ser considerada población objetivo del servicio o, por el contrario, debe ser derivada a otros dispositivos de empleo.

Tal y como se recoge en el Manual de Procedimientos 2.0, se recomienda que el primer (o siguiente) contacto se realice de manera presencial y solo si no es posible, de forma virtual. Asimismo, la primera reunión con el equipo emprendedor se desarrollaría en los términos que se detallan en el citado manual, teniendo presente que el objetivo principal de esta fase es el establecimiento del clima de confianza necesario para llevar a cabo el asesoramiento.

En esta reunión se conocerá el perfil de la/s emprendedora/s, sus demandas, actitudes y aptitudes emprendedoras, grado de concreción de la idea empresarial, sector de actividad, expectativas... Su desarrollo se basará en la entrevista en profundidad, utilizando como soporte para la recogida de la información un cuestionario diseñado al efecto por el Servicio que incorpore el enfoque de género en la recogida de información.

El porqué de la intervención con perspectiva de género. Obstáculos detectados

Como se expone en el capítulo II de esta guía, la literatura científica centrada en el estudio del emprendimiento desde la perspectiva de género viene identificando una serie de obstáculos que limitan la iniciativa emprendedora de las mujeres. Si bien estos factores actúan como condicionantes del proceso emprendedor, algunos inciden de manera especial en momentos concretos del mismo. A efectos, por tanto, de identificar aquellos que condicionan en mayor medida la decisión de las mujeres a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial, cabe destacar los siguientes:

- **El fuerte desequilibrio de género en el reparto de responsabilidades doméstico-familiares** es una de las principales y más intensas barreras al emprendimiento femenino, derivado de los estereotipos históricamente asumidos que asignan a la mujer el rol de cuidadora y las tareas del hogar. De ello se deriva que las mujeres que toman la decisión de emprender se inclinan por proyectos empresariales en sectores que requieren una dedicación menos intensa que les permita compatibilizar mejor la vida personal y la laboral. Este es uno de los **obstáculos "de partida", en el sentido de que puede condicionar la elección del sector de actividad o tipo de negocio** por parte de las usuarias del servicio, siendo el resultado, como revelan las estadísticas, empresas de menor envergadura, tasas de rentabilidad más baja que las creadas por emprendedores y en sectores feminizados.

- Un factor de tipo psicológico determinante para el emprendimiento es el **temor al fracaso**, una variable de naturaleza subjetiva que los estudios publicados vienen reiterando como una de las principales diferencias de género en el emprendimiento. El miedo al fracaso constituye un elemento limitador central, puesto que se relaciona con otras barreras, como la aversión al riesgo, la cual, a su vez representa un obstáculo para gran cantidad de aspectos asociados al proyecto empresarial.

Es, por tanto, un obstáculo muy importante a tener en cuenta en esta primera fase, puesto que condicionará también el sector de actividad y la naturaleza del negocio, así como el tipo de proyecto que ponga en marcha.

- Otros factores de tipo psicosocial han sido identificados como barreras al emprendimiento femenino: **la menor autoconfianza y seguridad** que las

mujeres tienen en sí mismas, en comparación con los hombres. Si bien estas diferencias parecen ir desapareciendo en población emprendedora, deben ser tenidos en cuenta, ya que otros indicadores perceptivos utilizados acaban por relacionarse con estos aspectos psicológicos, como puede ser la capacidad para reconocer oportunidades, mayor en emprendedores que en emprendedoras, o el ya mencionado temor al fracaso.

Orientaciones para la intervención

- Como se indicó, si bien el primer contacto con el servicio puede ser telefónico, a efectos de las siguientes recomendaciones de género, esta primera fase de acogida se corresponderá con el desarrollo de la primera sesión con la/s usuaria/s. En todo caso, en el lenguaje a utilizar ya en ese primer eventual contacto telefónico debe hacerse notorio el género gramatical femenino, para que las mujeres se consideren directamente destinatarias del servicio de asesoramiento.
- Como regla general, tanto en esta primera fase como en las posteriores, todos los materiales -cuestionarios y otras herramientas- que se utilicen en el itinerario emprendedor deberán elaborarse desde el enfoque de género:
 - Se empleará un lenguaje inclusivo de principio a fin en cada documento. Además, se escribirá en femenino siempre y cuando un instrumento y/o documento se dirija únicamente, o sobre todo, a mujeres.
 - Se evitará el uso de expresiones que sean fruto de los estereotipos de género y el uso de imágenes sexistas.
 - Se incluirá la variable sexo para recoger todos los datos desagregados por esta variable con el objetivo de disponer de información que tenga en cuenta las características diferenciales de mujeres y de hombres.
 - Se contemplarán aspectos diferenciales de mujeres y hombres: usos del tiempo y del espacio, acceso a los recursos, diferentes papeles y roles... para que la/s emprendedora/s se sienta/n identificada/s.
 - Es conveniente utilizar ejemplos y referentes que pongan en valor modelos de relaciones igualitarias y que contribuyan a visibilizar a las mujeres, huyendo de visiones patriarcales, roles y estereotipos construidos en torno al género.

Teniendo en cuenta la importancia de la utilización del lenguaje inclusivo, es fundamental que el personal de los servicios universitarios de apoyo al emprendimiento entienda y domine la técnica para evitar el uso sexista del lenguaje y de las imágenes. Se han elaborado en los últimos años diversas guías para el uso de un lenguaje inclusivo, si bien se recomienda la realización de talleres o cursos específicos que ayuden a poner en práctica de una forma más efectiva la **utilización de un lenguaje que visibilice por igual a mujeres y a hombres e interiorizarlo como parte de su práctica profesional diaria de asesoramiento y acompañamiento al emprendimiento.**

A modo de ejemplo, regla para saber si estamos siendo sexistas en la utilización del lenguaje: dar la vuelta a la frase si está referida a mujeres, refiriéndola a hombres y viceversa:

Motive a sus empleados llevándolos a pasar juntos unos días inolvidables a la playa, bajo el sol...Una vez al año haga negocios sin corbata..."

¿Quiénes son los empleados, hombres o mujeres? ¿o se trata de todo el personal de la empresa? Si incluye a todo el personal, como es habitual, ¿qué tal suena la frase así?

"Motive a sus empleados llevándolos a pasar juntos unos días inolvidables en la playa, bajo el sol...Una vez al año haga negocios sin zapatos de tacón..."

Es importante que el personal asesor cree un ambiente de confianza, desarrollando al máximo todas sus habilidades empáticas con el objetivo de captar como usuarias del servicio a la/s potencial/es emprendedora/s. A través de un lenguaje próximo e inteligible, es fundamental transmitirles seguridad, lo que sentará las bases para la colaboración mutua que debe impregnar todo el proceso de acompañamiento. Para ello, es importante que la persona asesora conduzca el diálogo hacia aspectos personales (no técnicos), que puedan tener incidencia en el proyecto empresarial.

La cercanía y empatía no puede confundirse, no obstante, con una actitud paternalista o directiva del proceso emprendedor. La responsabilidad del proyecto y su ejecución recae en la/s mujer/es promotora/s, algo que la persona que realiza el acompañamiento debe tener presente en todo momento. Esto implica también no caer en una actitud "maternalista", excesivamente protectora.

Es necesario que el o la asesora adopte una posición neutra entorno al proyecto empresarial, desde una visión realista, que contribuya a visibilizar ya desde este momento sus ventajas e inconvenientes, obstáculos y oportunidades. De entrada, la idea puede "gustar mucho", y, sin embargo, ver ya en este momento que no es factible. En todo caso, **este proceso de valoración inicial debe estar**

libre de prejuicios de género, para lo cual sería de interés que el personal asesor realizase algún tipo de actividad de autoanálisis para determinar en qué medida ha internalizado roles y estereotipos asignados a hombres y mujeres fruto del proceso de socialización diferencial. En el anexo 1 de la Guía se adjunta, como ejemplo y de modo orientativo, un instrumento para la autovaloración por parte de las y los profesionales del grado de interiorización de dichos estereotipos y de su posición personal ante la igualdad que puede serles de utilidad.

- Por ejemplo, se puede correr el riesgo, en el caso de que el acompañamiento lo lleve a cabo un hombre, de caer en actitudes paternalistas hacia la/s usuaria/s que impliquen una "tutela excesiva" del proceso de emprendimiento, algo que, en el caso de que se tratase de usuarios probablemente no ocurriría o tendría menor intensidad.
- Pero también, en el supuesto de que el acompañamiento lo realice una mujer, se corre el riesgo de que el asesoramiento se vea condicionado por la interiorización del rol históricamente asignado a las mujeres relacionado con la mayor asunción de responsabilidades domésticas y de cuidado, que inconscientemente puede condicionar el sentido del proceso de emprendimiento.



Hay que tener presente que ya desde el inicio la labor de acompañamiento tiene que dirigirse a que la mujer emprendedora venza sus miedos, miedos relacionados con el temor al fracaso, como se indicó, uno de los principales obstáculos identificados en estudios e investigaciones sobre el emprendimiento femenino.

Para ello, resultaría de interés el recurso a modelos de empresa creados por mujeres, pues estos ejemplos ayudarían a que la/s usuaria/s perdiese ese miedo inicial que puede acabar por paralizar la iniciativa, incluso antes de que comience.

Para llevarlo a cabo sería de utilidad disponer de publicaciones destinadas a divulgar información sobre las empresas creadas por mujeres en el entorno más próximo y/o a partir del asesoramiento prestado en los dispositivos existentes en el seno de las universidades, que animen a las usuarias a emprender el proyecto.



Como trabajo complementario a estos aspectos y, en realidad, de manera transversal a todo el itinerario emprendedor, el personal asesor prestará especial atención a las cuestiones relacionadas con la **autoestima y la autoconfianza** de

la mujer como pilares de la iniciativa empresarial. De esta manera, contribuir a fomentar su autoestima y seguridad personal formará parte de la labor de acompañamiento hasta donde esta lo permita.

Estos conceptos se encuentran íntimamente ligados y son difíciles de discernir e incluso definir por las y los expertos en Psicología. Tanto la autoestima como la confianza personal son partes de una actitud, la "actitud ante una misma o uno mismo", y como parte de esta actitud se encuentra una manera de pensar, una manera de reaccionar con el cuerpo y una manera de sentir. Dentro de esa actitud existen dos emociones de particular importancia: la sensación emocional de capacidad y la de valía. La dimensión emocional de capacidad es la sensación que se tiene respecto de la propia capacidad para realizar cualquier tarea de manera eficiente. Esta dimensión genera sensaciones que van desde sentirse incapaz para realizar la tarea o sentirse muy capaz frente a ella. Es la que popularmente se conoce como "seguridad personal" "seguridad en una/o misma/o", "confianza personal" o "confianza en uno/a mismo". En el ámbito científico también recibe los nombres de "autoconfianza" o "autoeficacia". La otra dimensión, la de valía, corresponde con lo que popularmente se denomina "autoestima", una dimensión relacionada con la sensación de importancia, aprecio y valor que las personas suponen merecer dentro de su ambiente social. Nuevamente, una persona se puede sentir muy valorada en ciertas situaciones y muy devaluada en otras.

Estas son las definiciones de autoconfianza y autoestima. Autoconfianza o seguridad en una/o misma/o es una emoción que vive la persona cuando se piensa a sí misma realizando una actividad y se ve como eficiente en ella. Esa confianza es responsable de que su manera de actuar, su entusiasmo, su persistencia y su manera de enfrentar errores y fracasos en dicha actividad sea muy diferente a la manera que tiene de hacerlo una persona con poca confianza en sí misma para la mencionada actividad.

Autoestima, por otro lado, es una emoción de valía o importancia frente a los y a las demás que se traduce en la manera en que las personas se valoran a sí mismas. De ella depende la manera de actuar, la naturalidad y espontaneidad o rigidez en las relaciones, el grado de miedo y nerviosismo o el grado de confianza a la hora de interactuar con otras personas, la capacidad para recuperarse del rechazo y para enfrentar críticas hacia una/o misma/o.

Está claro que ambos conceptos se tocan y que se afectan el uno al otro y es por ello que ha sido difícil diferenciarlos. Por ello, la clave para abordar estos aspectos desde un servicio de asesoramiento de estas características puede

consistir en reforzar la dimensión de valía y capacidad de la/s usuaria/s en los distintos momentos del itinerario emprendedor, transmitiéndole/s la idea de que es posible alcanzar cada uno de los hitos propuestos y, paso a paso, lograr crear su propia empresa.

Pero además, puede afirmarse que la autoestima es un fenómeno psicológico más complejo que la autoconfianza y es posible construirla usando esa autoconfianza como base. La persona asesora puede detectar un bajo nivel de autoestima si percibe en la/s usuaria/s ciertas actitudes o comportamientos. A continuación se indican algunas pistas en este sentido:

- un grado de perfeccionismo o autocrítica exacerbados, que indicarían sentimientos de culpabilidad.
- Ausencia de confianza en sí misma y en sus posibilidades.
- Hipersensibilidad a la crítica.
- Indecisión (miedo exagerado a equivocarse).
- No atreverse a decir "no".
- Hostilidad (tendencia a reaccionar airadamente).
- Actitud negativa hacia sí misma, las demás personas y la vida.

Para fomentar la autoestima deben estimularse en la/s usuaria/s actitudes positivas hacia una misma:

- el autoconocimiento -de sus limitaciones y cualidades-.
- la autoaceptación incondicional.
- la visión del "yo" como potencial.
- la búsqueda activa de la felicidad.
- la atención a sus necesidades físicas y psicológicas.
- la autoconsideración positiva, manteniendo una actitud de respeto y aprecio hacia una misma.

Si bien estas dimensiones pueden trabajarse y habrá que tener en consideración otra serie de condicionantes, **el personal asesor deberá determinar cuándo procede el refuerzo de la autoestima y seguridad de la mujer en su opción empresarial, es decir, siempre que se aprecien condiciones básicas para emprender porque, en caso contrario, deberá reorientarse al trabajo por cuenta ajena y, por tanto, a otros dispositivos de empleo.**

- Además, es importante fomentar el autoanálisis sobre el emprendimiento por parte de la/s emprendedora/s. Para ello, se sugiere que en esta primera toma de contacto se les recomiende reflejar por escrito las razones y motivaciones que

las llevan a emprender, así como sus ventajas e inconvenientes. Por ejemplo, podría recomendarse la reflexión en torno a las siguientes cuestiones:

- Motivaciones: desarrollo profesional, independencia económica, desarrollo de una idea empresarial, dificultades para encontrar trabajo por cuenta ajena, disponer de mayor autonomía en el uso del tiempo, mejor remuneración,...
- Otros aspectos como las implicaciones personales que supone el emprendimiento, el apoyo del entorno, los riesgos, etc.
- Barreras internas y externas a superar: por ejemplo, como barrera externa, que la idea de negocio se encuadre en un sector de actividad masculinizado y como barreras internas, la falta de capital, carencia de formación en gestión, circunstancias familiares...

Por otra parte, en esta primera fase, y debido a los condicionantes sociológicos mencionados, cabe la posibilidad de que el personal asesor se encuentre ante una idea empresarial con un importante grado de indefinición. Sin embargo, este hecho no debe verse como un hándicap, por el contrario, puede contribuir a una reorientación de la idea inicial y su dirección a sectores de actividad con menor presencia femenina.

En este sentido, teniendo en cuenta la finalidad del servicio y con independencia del grado de desarrollo de la idea empresarial, el personal asesor orientará a la/s usuaria/s a la diversificación profesional, es decir, estimulará la reflexión acerca del sector de actividad y del tipo de negocio que se desea crear, con el objetivo de fomentar el emprendimiento en ámbitos profesionales masculinizados¹⁹.

Es interesante en este sentido, disponer de información estadística que evidencie la situación actual y sentar las bases para promover una elección de la idea de negocio libre de estereotipos de género. Se recomienda que cada profesional haga uso de aquellas fuentes que ofrezcan datos más próximos al entorno de cada universidad para comprender la importancia de la diversificación profesional y transmitirlo así en su labor acompañamiento.

En cualquier caso, puede resultar interesante la consulta de la información estadística que se recomienda a continuación: indicadores de género y datos desagregados por la variable sexo en la economía, el empleo y en otros ámbitos.

¹⁹ Véase el cuadro con los datos del sector de actividad de la iniciativa emprendedora en fase incipiente por sexo (capítulo II).

Algunos enlaces de interés:

Sobre indicadores de género en el empleo y en otros ámbitos:

- http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/too/mujeres_hombres/tablas_1/&file=pcaxis

Sobre población ocupada:

- <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=990&capsel=993>

"Mujeres en cifras":

- <http://www.inmujer.gob.es/estadisticas/portada/home.htm>

■ Especial atención en esta primera fase del acompañamiento merece la cuestión de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. Como se ha indicado, la asunción de responsabilidades doméstico-familiares y la desigual carga de trabajo que ello implica desde el punto de vista del género, constituye una de las principales barreras al emprendimiento femenino. Es por ello fundamental que en esta etapa la/s emprendedora/s realice un análisis realista de su tiempo, de la disponibilidad del mismo tanto para el desarrollo y puesta en marcha del proyecto empresarial como de dedicación una vez constituida la empresa.

La reflexión en este punto debe llevar a un planteamiento realista de los posibles obstáculos a los que deberá hacer frente, siendo recomendable que el personal asesor desarrolle habilidades persuasivas en dos sentidos:

- fomentar la corresponsabilidad, es decir, el necesario reparto equitativo de las tareas domésticas y de cuidado entre todas las personas de la unidad de convivencia - hombres y mujeres²⁰.
- Informar y recomendar la utilización de recursos disponibles en la comunidad autónoma, en su municipio y en el ámbito de la Universidad para facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Para ello se recomienda que el personal del servicio disponga de información relativa a residencias y centros de día para personas mayores y personas en situación de dependencia, guarderías y otros servicios destinados a la infancia, actividades extraescolares, etc.

²⁰ Se señala en la unidad de convivencia por ser el entorno más próximo a la mujer usuaria del servicio y sobre el que el asesor o asesora podrá incidir directamente a través de su intervención. Por ello, no se mencionan aquí las administraciones públicas y otros agentes que deben actuar para conseguir un nuevo contrato social que asuma la importancia de lo privado y de la corresponsabilidad en el diseño de las políticas públicas.

ORIENTACIONES PARA LA INTERVENCIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO:
CUADRO RESUMEN

Qué hacer	Cómo llevarlo a cabo
Generar un ambiente de confianza y seguridad	Utilizando un lenguaje próximo. Desarrollando habilidades de cercanía y empatía. Hablando de aspectos personales (no técnicos) que puedan incidir en el proyecto empresarial.
Evitar una actitud directiva del proceso emprendedor	No dirigiendo en exceso a la/s usuaria/s, para no menoscabar su capacidad para responsabilizarse de su propio emprendimiento.
Adoptar una posición neutra y objetiva libre de prejuicios de género	Realizando un autoanálisis previo -la persona asesora- sobre posibles prejuicios basados en estereotipos de género interiorizados que puedan incidir en el asesoramiento.
Ayudar a vencer miedos iniciales antes el proceso emprendedor	Utilizando referentes femeninos: empresas creadas por mujeres, destacando de especial manera los casos del entorno más próximo, si procede
Fomentar la autoestima y autoconfianza de la emprendedora	Reforzando aspectos relacionados con su valía y capacidad. Estimulando actitudes positivas hacia sí misma: el autoconocimiento -limitaciones y potencialidades-; la autoaceptación, la atención a sus necesidades físicas y psicológicas, la búsqueda del "yo" como potencial, etc.
Fomentar el autoanálisis sobre el emprendimiento	Recomendando a la/s usuaria/s reflejar por escrito las razones y motivaciones que la/s llevan a emprender, así como sus ventajas e inconvenientes. Por ejemplo: - Motivaciones: desarrollo profesional, independencia económica, desarrollo de una idea empresarial, dificultades para encontrar trabajo por cuenta ajena, disponer de mayor autonomía en el uso del tiempo,... - Otros aspectos como las implicaciones personales que supone el emprendimiento, el apoyo del entorno, los riesgos, etc. - Barreras internas y externas a superar: por ejemplo, como barrera externa, que la idea de negocio se encuadre en un sector de actividad masculinizado y como barreras internas, la falta de capital, carencia de formación en gestión...
Aprovechar la eventual indefinición empresarial de esta fase para fomentar la diversificación profesional	Incentivando la reflexión acerca del sector de actividad y del tipo de negocio que se desea crear, con el objetivo de fomentar el emprendimiento en ámbitos profesionales masculinizados, mediante la utilización de datos estadísticos que reflejen la segregación ocupacional, entre otros
Contribuir al fomento de la corresponsabilidad	Haciendo conscientes a las mujeres usuarias del servicio de la vital importancia que tiene el reparto equitativo entre hombres y mujeres de las responsabilidades domésticas y de cuidados.
Informar y recomendar la utilización de recursos destinados a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar	Facilitando información concreta sobre servicios, ayudas y recursos en general para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar existentes en el territorio y la conveniencia de recurrir a ellos.
Emplear un lenguaje inclusivo	Utilizando en la comunicación con la usuaria un lenguaje libre de expresiones sexistas Utilizando de manera notoria y desde el primer contacto con la potencial emprendedora el género gramatical femenino.

Qué hacer	Cómo llevarlo a cabo
Utilizar materiales de apoyo elaborados desde un enfoque de género	Empleando textos redactados con lenguaje inclusivo. Evitando estereotipos e imágenes sexistas. Incluyendo la variable sexo para la recogida de datos. Teniendo en cuenta que toda la información que se recoja deberá atender a las características diferenciales de mujeres y de hombres. Utilizando ejemplos y referentes que pongan en valor modelos de relaciones igualitarias, que contribuyan a visibilizar a las mujeres, huyendo de visiones patriarcales, roles y estereotipos de género.

V.2 ESTUDIO DE PREVIABILIDAD: DEFINICIÓN Y CONCRECIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL

Breve descripción del procedimiento

Una vez aceptada la participación en el proceso de asesoramiento desde Innovatia 8.3 y tras los primeros contactos descritos en el apartado anterior, procede que el personal asesor responsable de esta fase realice, en primer lugar, un diagnóstico de la actitud emprendedora de la/s usuaria/s, analizando las motivaciones, competencias, capacidad personal/familiar, el estado actual del proyecto y el entorno emprendedor. Ello permitirá reforzar las dimensiones del proceso que se consideren convenientes.

Con los resultados de esta evaluación se elaborará un itinerario de emprendimiento que será propuesto a la usuaria para que se implique en su desarrollo. Este itinerario se irá desarrollando a través del cumplimiento de objetivos; se fijará el punto de partida y el objetivo a alcanzar al final del proceso y se señalarán las actividades formativas y organizativas adaptadas a cada caso individual.

Pero además, esta segunda fase tiene también por objeto definir y perfilar la idea empresarial a partir de un estudio de previabilidad. Se trataría principalmente de desarrollar la idea -en el supuesto de que no lo esté ya- que se plasmaría en un documento previo al plan de empresa, en el cual se analice su viabilidad inicial.

Para ello, el personal asesor debe comenzar analizando la información que le suministre el equipo emprendedor, de la cual se podría obtener ya una valoración con relación a los siguientes aspectos: la idea de negocio, el equipo emprendedor, su conocimiento del producto, servicio, o tecnología que se pretende poner en marcha, su grado de experiencia en el desarrollo...

En líneas generales y de manera somera, este análisis debe conducir al personal técnico a determinar si la idea está ya madura o, por el contrario, precisa un mayor nivel de desarrollo. En ese caso, se recomendaría trabajar algunos aspectos más en profundidad, así como la realización de algún tipo de acción formativa que ayude a reflexionar o madurar la idea empresarial.

Por el contrario, si se considera que la idea de negocio está ya en esta fase suficientemente madura, se recomendará añadir la realización de un análisis de mercado y un análisis del entorno, pasando a continuación a la redacción de un documento que resuma su potencialidad.

Para la obtención del citado documento de previabilidad será necesario trabajar principalmente en tres direcciones: con la/s emprendedora/s, proponiendo la reflexión sobre los objetivos personales y profesionales; en la idea de negocio, apoyando la generación y revisión de ideas, y en el propio documento de previabilidad, en el que se concretará la idea y las líneas principales para su desarrollo.

El porqué de la intervención con perspectiva de género. Obstáculos detectados

A la hora de enumerar los obstáculos detectados más determinantes en esta fase del acompañamiento al proceso emprendedor, vuelven a repetirse los señalados en el capítulo anterior, los cuales, se encontrarán presentes en buena medida a lo largo de todo el proceso. Sin ánimo de caer en la reiteración, de manera más resumida y específica debe tenerse en cuenta que:

- **La desigualdad de género en la asunción de responsabilidades doméstico-familiares** puede representar un obstáculo en este momento inicial de establecimiento del itinerario de la emprendedora y concreción de la idea de empresa por distintos motivos:
 - En primer lugar, porque podría **frenar el proceso emprendedor en sí mismo**, en tanto que la dedicación que precisa el comienzo del itinerario puede verse disminuida por la dificultad para compatibilizar este trabajo con la vida personal y familiar. Si bien el proceso de reflexión sobre la iniciativa empresarial tuvo que haber implicado un análisis previo de la disponibilidad de tiempos y grado de apoyo del entorno con el que cuenta la mujer, a la hora de poner en marcha el emprendimiento pueden surgir las dificultades.
 - De manera más concreta, los problemas para conciliar la vida laboral, personal y familiar pueden suponer un **obstáculo a la formación de la emprendedora**. Se ha constatado que en los supuestos en los que la persona emprendedora carece de formación empresarial y se hace preciso mejorar estas habilidades, las mujeres se involucran menos en este tipo de formación específica que los emprendedores. Si bien no se indican causas concretas, parece más plausible atribuir esta menor implicación a las dificultades para conciliar que a un desinterés por este tipo de formación.

- Y por lo que respecta a la idea de negocio, esta importante barrera puede influir nada menos que en **el sector y tipo de actividad de la empresa que se quiere crear**. Uno de los motivos que explican la tendencia de las emprendedoras a establecerse en ámbitos de negocio que requieren un menor grado de dedicación y que perciben como menos competitivos es, precisamente, por la posibilidad de poder compaginar la vida laboral, personal y familiar.

Cierto es, que en la mayoría de los casos las usuarias serán mujeres jóvenes recién licenciadas y aún sin cargas familiares(directas), pero con gran peso igualmente de los efectos de la socialización diferencial en cuanto a la responsabilidad, en asuntos familiares, por ejemplo, a su idea futura de maternidad o al mismo uso del tiempo libre, etc.

 Precisamente, en cuanto a la naturaleza de la empresa, hay que recordar la **segregación ocupacional que existe en la actividad emprendedora**, debido a otros factores limitantes:

- Por un lado, hay que tener en cuenta que **los estereotipos de género condicionan la elección del tipo de formación académica**. Si bien la proporción de personas emprendedoras con titulación universitaria no se modula significativamente por la variable sexo, sí se observan diferencias en el tipo de estudios elegidos: las mujeres tienen menor presencia en titulaciones científico-técnicas, siendo mayor en las humanidades y en las ciencias sociales y jurídicas (véase el anexo 3). Éste es un dato importante a tener en cuenta desde el punto de vista de la procedencia o perfil mayoritario de las potenciales usuarias del Servicio de asesoramiento.
- Pero, además, la segregación en el emprendimiento no viene determinada únicamente por el tipo de estudios. Precisamente porque hasta el momento ciertos sectores de actividad -por ejemplo, los relacionados con las ingenierías y el desarrollo tecnológico- se encuentran muy masculinizados, las mujeres emprendedoras se enfrentan a **barreras de tipo psicosocial que frenan su presencia en este tipo de actividades: los perciben como entornos de trabajo más competitivos y de más difícil desarrollo profesional para ellas**.
- Por eso, estos factores, unidos a la **mayor aversión al riesgo** ya comentada, hace que las mujeres se inclinen por el emprendimiento en actividades

fundamentalmente ubicadas en el sector servicios y en negocios de menor envergadura.

Orientaciones para la intervención

La emprendedora

Teniendo en cuenta que en esta fase tiene comienzo el itinerario emprendedor propiamente dicho, la persona asesora deberá seguir afianzando la relación de colaboración mutua con la/s emprendedora/s, un ambiente de confianza y transmitir seguridad ante el proceso que comienza. En relación con esto, es muy importante seguir estimulando la autoconfianza y animando el emprendimiento, con independencia del grado de concreción que en ese momento presente la idea de negocio planteada.

Es importante que la/s usuaria/s reflexione sobre los compromisos que implicará el estudio de la previabilidad del proyecto empresarial desde el punto de vista personal: reorganización de sus tiempos y/o negociación con la familia, en su caso, para la asunción de tareas domésticas y de cuidado; para la búsqueda de información; posible necesidad de formación en aspectos de gestión, entre otros.

Por eso, conviene seguir informando sobre los recursos para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar, y animar a su utilización a través de recomendaciones que en este punto deben orientarse, en concreto, al tiempo que se le dedicará a la realización de este estudio de previabilidad del proyecto.

Por tanto, es en esta fase en la que el planteamiento sobre la disponibilidad de tiempo debe ser lo más realista posible y en el que la persona asesora debe entrar a tratar con más profundidad esta serie de cuestiones con la usuaria.

Es evidente que si la/s usuaria/s no tienen personas a su cargo (hijas/os y/o otros/as familiares) la gestión del tiempo será más sencilla -pese a existir igualmente la necesidad de armonizar los tiempo de dedicados al trabajo y a la

vida personal²¹-, pero en los supuestos en los que esto no ocurra, la organización personal tiene que hacerse en dos direcciones:

- Hacia la corresponsabilidad en el seno de la familia, a través de acuerdos: con la pareja -o expareja en cuestiones determinadas-, otras personas de la unidad de convivencia (e incluso familiares que no forman parte de la unidad de convivencia, según proceda) en lo que respecta a la realización del trabajo doméstico, la atención de personas en situación de dependencia y al cuidado de menores de edad, pero también con la implicación de estos/as últimos/as en la realización de tareas acordes a su edad.
- Si fuese necesario, bien sea para el cuidado de los/as menores de edad, bien para el de otros/as familiares, la usuaria debe plantearse el recurso a servicios destinados a la conciliación de la vida personal, familiar y profesional: centros de día para personas mayores o dependientes, residencias, actividades en los centros escolares, guarderías, ludotecas, espacios específicos para el cuidado de niños y niñas existentes en algunas incubadoras de empresas... Para ello, el personal asesor debe disponer de la información precisa sobre los recursos disponibles en el territorio.

En definitiva, las dificultades para armonizar trabajo y vida personal y familiar no pueden representar un obstáculo al emprendimiento, por lo que la persona asesora debe concienciar y transmitir en todo momento seguridad en cuanto a la "normalidad" o conveniencia de hacer uso de estos recursos, ya sean para el cuidado de familiares a cargo o para el de hijas e hijos, todo con el objeto de contribuir a eliminar sentimientos de culpabilidad que desde una perspectiva psicológica acaban por incidir en la menor iniciativa y autolimitación por parte de las mujeres.

- En otro orden de cosas, en cuanto al trabajo personal con la emprendedora, el asesoramiento debe encaminarse hacia la autoidentificación de sus capacidades: conocimientos, habilidades y destrezas. En ocasiones puede resultar difícil para la usuaria analizar y descubrir los atributos que la caracterizan: potencialidades pero también carencias. Este ejercicio es importante y la persona asesora debe fomentarlo, no solo porque de él se pueda derivar un reforzamiento de la autoestima, sino porque servirá para evidenciar si la idea de negocio se ajusta al perfil competencial de la/s emprendedora/s.

²¹ Muchas jóvenes universitarias que acuden al servicio no tendrán cargas directas, pero sí habrán interiorizado igualmente actitudes y comportamientos que condicionan el uso de los tiempos dedicados a la vida personal y a la vida profesional/laboral.

En este punto el personal asesor debe ser consciente de que se enfrentará a perfiles de usuaria muy diversos. Evidentemente, sin perder de vista que el servicio se dirige a mujeres universitarias, sus capacidades técnicas y de gestión pueden diferir notablemente. Así, puede darse la circunstancia de que la emprendedora posea formación superior en disciplinas como Administración de empresas o similares, que cuente con experiencia en la puesta en marcha de otros proyectos empresariales o que, formando parte de un grupo de investigación, posea conocimientos de gestión. Pero puede ocurrir que la/s emprendedora/s no posea este tipo de perfil más especializado, por lo que habrá que estimular la identificación de potencialidades en su "currículo oculto" asociadas a la planificación y a la gestión. Ello deberá hacerse teniendo en cuenta su trayectoria laboral y/o investigadora anterior, de ser el caso, analizando la ocupación o función desempeñada.

En el supuesto de que careciese de experiencia laboral o investigadora, podría hacerse un símil con la asunción de todo tipo de responsabilidades personales y doméstico-familiares. La siguiente tabla puede ser de utilidad en este sentido y se incluye a modo de ejemplo, pudiendo ser adaptada/completada por el equipo técnico del servicio de acompañamiento.

TRASLACIÓN DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DE LAS MUJERES AL ÁMBITO DEL EMPRENDIMIENTO Y LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

Habilidades	Cómo las adquirió	Aplicación al ámbito de la empresa
Organizativas y de planificación	Realizando tareas autoorganizadas.	Planificación de la gestión de la empresa.
Diversificación de la atención	Por la necesidad de atender y ejecutar varias tareas a la vez.	Trabajo simultáneo en distintas tareas que implica la gestión del negocio.
Administrativas	A partir de la gestión económica del presupuesto de la unidad de convivencia.	Gestión del presupuesto de la empresa.
De improvisación	Resolviendo problemas inesperados y reaccionando ante situaciones en las que es necesario actuar con rapidez.	Capacitación para resolver situaciones que surgen en el día a día de las empresas.
Empatía	Siendo la persona que escucha el "día a día" de la familia, entendiendo cada situación particular.	Comprensión e identificación más fácil de las necesidades de la clientela.
De negociación	Por su papel en la resolución de conflictos en el grupo familiar y eventual participación en movimientos asociativos.	Trato con proveedores/as, personal y clientela.
Ser activa	A través de una rutina diaria de atención.	Búsqueda de información y recursos (proveedores/as, clientela, publicidad...)
Flexibilidad y capacidad de adaptación	Resolviendo situaciones en el ámbito convivencial-familiar u otro no laboral.	Resolución ante imprevistos.
Pragmatismo	A partir de la resolución de problemas de forma rápida.	Resolución de problemas de forma realista.

Habilidades	Cómo las adquirió	Aplicación al ámbito de la empresa
Autodisciplina	Asumiendo el trabajo diario del hogar y la estructura básica de funcionamiento, cubriendo las necesidades en todo momento.	Resistencia a la frustración.
Trabajo en equipo	Organizando y repartiendo tareas en el ámbito doméstico-convivencial entre las personas que integran la unidad de convivencia.	Organización de los recursos humanos de la empresa, organización y trabajo.
Conocimientos adquiridos	A través del cuidado de la salud, en la transmisión de conocimientos y en el mantenimiento de las infraestructuras de la vivienda.	Conocimiento de las actividades no cubiertas por el mercado: las actividades y servicios a ofrecer para satisfacerlas.
Responsabilidad	Encargándose de la educación de hijas/os y cuidado de personas en situación de dependencia.	Asunción y dirección de un proyecto de empresa.
Sociales	A partir de las relaciones que se establecen en el entorno de convivencia (vecindario, madres y padres de otras/os niñas/os) y en el movimiento asociativo.	Trato con clientela, proveedores/as, personal de las Administraciones...

En definitiva, con este tipo de análisis se pretende que la emprendedora descubra capacidades que probablemente hasta para ella misma permanecían ocultas, lo que a su vez contribuirá a reforzar su autoestima, confianza y seguridad.



Examinadas las capacidades y actitudes de la usuaria en cuanto a su capacidad emprendedora puede ser necesario recomendar alguna acción formativa o informativa en otros campos, como habilidades sociales, gestión del tiempo, etc. De manera complementaria, la organización de seminarios para el tratamiento de estas dimensiones sería de gran utilidad en esta etapa del proceso emprendedor. Por supuesto, también en este caso deberán tenerse en cuenta los aspectos diferenciales de género, tanto en la organización de seminarios y actividades como en el diseño de sus contenidos.

Es importante motivar e insistir en la importancia de estos aspectos, puesto que como se indicó, la/s usuaria/s puede mostrarse reacia a la participación en acciones formativas, por los motivos ya comentados como barreras al emprendimiento femenino.

El desarrollo de la idea

- Por lo que respecta a la idea de negocio, la persona asesora puede encontrarse ante muy distintos grados de definición del proyecto: desde la manifestación de unas preferencias de desarrollo profesional en un determinado sector de actividad hasta un proyecto de negocio ya perfilado en sus líneas básicas. Evidentemente, cuanto menos definida se encuentre la idea empresarial más permeable será la mujer o equipo emprendedor para reflexionar, repensar o reformular la idea empresarial en función de informaciones o recomendaciones proporcionadas desde el servicio.
- Como ya se indicó, la influencia de los estereotipos de género y las trabas o dificultades que se encuentran las mujeres para progresar en su carrera profesional en determinados campos de actividad, acaba por incidir en las preferencias de la potencial emprendedora hacia sectores y actividades en los que a priori el entorno se presenta menos hostil para el desarrollo laboral. Uno de los objetivos de esta Guía de recomendaciones es precisamente combatir la segregación ocupacional detectada y fomentar la diversificación profesional, informando y estimulando el emprendimiento en nichos de actividad con escasa presencia femenina.

Por ello, el tipo de asesoramiento que se preste en este punto resulta crucial, pues influirá en el tipo de negocio que se va a emprender. La persona asesora debe por tanto cuidar mucho su intervención en este momento y, respetando el proceso decisional de la/s emprendedora/s, realizar recomendaciones libres de prejuicios y estereotipos sexistas, al tiempo que estimule la reflexión sobre opciones de negocio alternativas a aquellos ámbitos de empleo feminizados.

El siguiente supuesto podría servir de ejemplo:

Varias usuarias con formación filológica acuden al servicio de asesoramiento de su universidad con una idea de negocio de base cultural orientada a la creación de una empresa dedicada a la formación en idiomas. Precisamente, la enseñanza es un sector altamente feminizado, por lo que se trataría de incentivar la reflexión acerca de otras opciones en las que puedan desarrollar igualmente una profesión relacionada con su formación y con posibilidades de éxito: creación de una empresa de servicios a otras empresas especializada en traducción, consultoría...

Otro ejemplo en el campo de la creación de *spin-offs*:

Varias usuarias con estudios en Biología, Química y Farmacia desean poner en marcha un proyecto empresarial a partir de los conocimientos generados por el grupo de investigación en biotecnología del que forman parte. Desde el servicio de asesoramiento se les orienta y apoya en el proceso de transferencia de conocimiento para la creación de una empresa de alto valor tecnológico y competitiva centrada en el desarrollo y comercialización de fármacos para la prevención y tratamiento de enfermedades en animales.

■ Ya desde otro punto de vista, el grado de definición de la empresa puede ser muy bajo; por ejemplo, que la/s usuaria/s manifieste/n su intención de desarrollar una actividad por cuenta propia relacionada con su formación académica, pero sin tener claro el sector y finalidad de la empresa. En este punto se hace necesario guiar un proceso de generación de ideas, siempre orientado a evitar que la/s usuaria/s desarrolle una idea estereotipada o claramente condicionada por los roles sustentados en la socialización diferencial:

- En primer lugar, habrá que desmitificar el proceso de creación, transmitiendo el mensaje de que la mayoría de las ideas de las que surgen nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos, sino de la observación atenta de los cambios y de las nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad.
- Segundo, habrá que transmitir que las ideas de negocio no son fruto de un golpe de suerte o de la casualidad, sino que surgen en su mayoría de la investigación, de cuestionarse situaciones y problemas cotidianos, de compartir conocimientos y experiencias. En definitiva, que las ideas requieren mucho trabajo previo.
- En tercer lugar pueden facilitarse una serie de orientaciones sobre la idea de empresa centrándose en el origen. La formación académica y, en su caso, la experiencia profesional que posea la emprendedora son aspectos muy importantes, pero conviene tener en cuenta otros factores del entorno, a saber: la detección de necesidades en el mercado, por deficiencias o carencias del mismo debido a que este no satisface determinadas necesidades, o a que se producen cambios en los hábitos de consumo, por lo que pueden surgir nuevas ideas que complementen o mejoren los productos o servicios ya existentes. También a cambios en el entorno -legislativos, políticos-, cambios tecnológicos, en las formas de comunicación, etc.

A este respecto será de utilidad agudizar la perspectiva femenina, puesto que las mujeres juegan un papel central en las decisiones de consumo, tal y como indican estudios en la materia.

- Asociado a todo lo anterior se encuentra el concepto de innovación. Innovar significa "introducir algo nuevo", la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios o prácticas en cualquier estadio de la cadena de valor. Puede consistir en un cambio en el proceso de elaboración de un producto que mejore lo ofrecido en el mercado, en una nueva forma de presentar el producto o servicio que lo haga más atractivo para la población consumidora, en comercializarlo en un nicho de mercado aún no cubierto, etc. Para innovar hay que combinar varios factores: ingenio, talento, esfuerzo y trabajo. La idea se pule, necesita trabajo y dedicación, pero es importante transmitir la importancia de las ideas de negocio innovadoras en cualquier eslabón de la cadena de valor, lo que dará lugar a un proyecto empresarial con mayores posibilidades de éxito.
- Por último, sería interesante disponer de referentes femeninos que aporten información relevante sobre esta fase del proceso, lo que contribuiría a reforzar la autoestima y seguridad de la/s emprendedora/s.

Utilizar como ejemplo:

La creación de un centro de ocio infantil en el que se desarrollan actividades para niñas y niños a partir de siete años. La originalidad del servicio descansa en que no se trata del clásico espacio de juegos para niñas y niños de menor edad, sino que se dirige a un público de edades superiores, cubriendo con él un nicho de mercado e introduciendo como idea innovadora que en él se desarrollan actividades que fomentan la participación de niños y niñas en actividades atribuidas al sexo contrario por la tradicional asignación de roles de género.

La elaboración del documento de previabilidad

Una vez definida la idea de negocio, su desarrollo y concreción debe plasmarse en un documento que estudie su viabilidad inicial: técnica, económica y comercial. Se trata de efectuar una prospección de su potencialidad con carácter previo al desarrollo del plan de empresa, el cual constituye ya un análisis riguroso de la viabilidad del proyecto empresarial. Este estudio previo contendrá elementos comunes al plan de empresa, y entre otros apartados, deberá contener: una breve descripción del producto o servicio, otra del equipo humano promotor, un pequeño estudio de mercado, un análisis del

entorno (clientela, competencia) y una descripción de los recursos económico-financieros necesarios.

Desde el punto de vista de la aplicación de la óptica de género a la elaboración de este documento, será la breve reseña sobre el equipo humano y su trayectoria el apartado al que se prestará más atención. En este sentido, conviene destacar en él el esfuerzo y compromiso personal que ha supuesto para la/s emprendedora/s iniciar el proceso de creación empresarial -especialmente desde el punto de vista de las dificultades para la conciliación-, su motivación empresarial y principales capacidades.

**ORIENTACIONES PARA LA INTERVENCIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO:
CUADRO RESUMEN**

Qué hacer	Cómo llevarlo a cabo
Impulsar a la/s emprendedora/s hacia un análisis de los compromisos personales que va a implicar la puesta en marcha del itinerario emprendedor.	Instando a la/s usuaria/s a que realice/n un análisis profundo de disponibilidad y, si fuese necesario, una reorganización de sus tiempos mediante acuerdos con su entorno convivencial para llevar a cabo el estudio de previabilidad.
Continuar animando a la/s usuaria/s para que utilice los recursos destinados a la conciliación en el caso de que los necesite.	Facilitando información de los recursos disponibles en su territorio -si no se ha facilitado ya-. Transmitiendo la idea de "normalidad" en su utilización que minimice posibles sentimientos de culpa. Incentivando la corresponsabilidad en las tareas de cuidado y otras doméstico-familiares
Identificar las capacidades de la/s emprendedora/s	Desvelando, mediante un trabajo conjunto, los conocimientos, habilidades y destrezas de la/s usuaria/s necesarios para el emprendimiento: - como fruto de su formación académica. - producto de eventuales experiencias laborales anteriores. - derivados de anteriores experiencias de gestión en otros proyectos empresariales o grupos de investigación. Contribuyendo a la autoidentificación del currículo oculto: habilidades y competencias desarrolladas en ámbitos no laborales.
Impulsar la formación	Animando a la participación en acciones formativas o informativas de utilidad para el emprendimiento siempre que se considere necesario: habilidades sociales, gestión del tiempo...; ayudando a vencer resistencias, especialmente las relacionadas con las dificultades para la conciliación.
Fomentar la diversificación profesional	Proporcionando información específica y animando a la creación de la empresa en un ámbito de actividad de menor presencia femenina. Incentivando la reflexión, proponiendo alternativas concretas a la idea inicial libres de prejuicios sexistas, y respetando siempre la decisión final de la/s usuaria/s.

Qué hacer	Cómo llevarlo a cabo
Guiar un proceso de generación de ideas libre de estereotipos de género	Dirigiendo un proceso de generación de ideas en los casos de mayor indefinición que vigile y evite, de ser el caso, la tendencia a la elección de negocios que responden a estereotipos y roles de género. Estimulando la búsqueda de ideas en el entorno y la introducción de innovación desde la perspectiva femenina y contribuir, si procede, al desarrollo de un modelo social igualitario. Utilizando referentes femeninos ejemplificadores en este sentido.
Redactar el documento de previabilidad haciendo visible el enfoque de género	Visibilizando en el análisis del proyecto la incorporación de la perspectiva de género al desarrollo de la idea. Destacando el currículum oculto del equipo emprendedor, así como el esfuerzo realizado desde el punto de vista personal -compromisos relacionados con la dificultad para conciliar-.

V.3 DESARROLLO DEL PROYECTO EMPRESARIAL

Breve descripción del procedimiento

Una vez el Servicio de asesoramiento ha validado la previabilidad del negocio y la/s usuaria/s acepta/n continuar el itinerario emprendedor, se procede a la planificación y desarrollo del plan de empresa, instrumento que permitirá llevar a cabo el proyecto empresarial.

El Plan de empresa es el instrumento básico para analizar en profundidad la viabilidad de la idea de negocio. Es la plasmación por escrito del análisis de la viabilidad técnica, económica y comercial del proyecto empresarial; ayuda a la emprendedora a desarrollar las estrategias necesarias para que el proyecto empresarial tenga éxito. Su funcionalidad es doble:

- Internamente sirve para reflexionar sobre la idea inicial, dar forma y estructurar de manera coherente la información, ya que son muchos los elementos a tener en cuenta si se quiere llevar a cabo con éxito el proyecto y sólo su plasmación escrita permitirá un control sobre éstos. Permite hacer un seguimiento continuo del negocio y ver las posibles desviaciones respecto a lo planificado.
- A nivel externo, el Plan de empresa es la "carta de presentación" para posibles inversores privados, socios/as y entidades públicas. A la hora de buscar financiación para el proyecto, este es el documento que debe convencer de que el proyecto es serio, viable y rentable, por lo que constituye también una herramienta de marketing.

La estructura del plan de empresa que el personal asesor propondrá al equipo emprendedor adoptará diferentes diseños en función del público ante el que se vaya a presentar el documento. En todo caso, se trabajará sobre los varios apartados que aparecen diferenciados según se puede ver en el Manual de Procedimientos 2.0 y la Guía para la elaboración del Plan de Empresa, que lo acompaña.

Por lo que respecta a la planificación del proceso, hay que tener en cuenta que algunas actividades pueden solaparse en el tiempo, pero en cualquier caso es imprescindible realizar un análisis pormenorizado de los puntos a tratar y ordenar a través de un cronograma los hitos a alcanzar en un horizonte temporal. Para cada hito se establecerá la persona responsable de su desarrollo y el plazo de ejecución.

En esta fase el personal asesor que llevará a cabo el acompañamiento en las distintas dimensiones del plan de empresa se encargará de aclarar y reforzar el trabajo del equipo emprendedor, estableciendo, como se recoge en el Manual de procedimientos

2.0, reuniones periódicas (presenciales o virtuales), en las cuales se tratarán los avances producidos, se resolverán dudas y se establecerán los siguientes objetivos y tareas.

El porqué de la intervención con perspectiva de género. Obstáculos detectados

La elaboración del plan de empresa implica el desarrollo pormenorizado del conjunto de la planificación empresarial y su plasmación en un documento, lo que supone anticipar situaciones o escenarios probables relacionados con la creación del negocio y el desarrollo de la actividad. Teniendo en cuenta por tanto la naturaleza de esta fase, preparatoria del desarrollo del proyecto pero no ejecutoria, se señalarán unos obstáculos genéricos que habrá que tener en cuenta para diseñar un acompañamiento con perspectiva de género:

- **El mundo de la dirección y gestión empresarial es en términos generales un ámbito masculinizado**, lo que no sólo lo hace más propicio a situaciones discriminatorias: de manera directa, cuando claramente se manifiestan comportamientos machistas, o indirecta, cuando las mujeres se sitúan en una posición desventajosa respecto a los hombres, sino que este hecho acaba también por influir en la autoconfianza de la emprendedora para desarrollar su proyecto.
- La **mayor aversión al riesgo** de las emprendedoras, que tiene su base psicosocial en el ya mencionado miedo al fracaso, es otro condicionante de la proyección económica-financiera de la empresa, puesto que puede acabar influyendo en la dimensión del negocio, en el nivel de inversiones calculado, en la inversión en nuevas tecnologías y el nivel de endeudamiento previsto.
- La **falta de referentes empresariales femeninos** es otro de los factores que dificultan el emprendimiento femenino en cuanto a su posible influencia en el desarrollo de un estilo de gestión adecuado a su modelo de negocio. Los modelos exitosos de empresa suelen asociarse a un tipo de liderazgo tópicamente masculino, que puede originar confusión en cuanto a las habilidades clave para la gestión y la dirección empresarial.

Orientaciones para la intervención

Como se indicó el papel del personal técnico implicado en el acompañamiento a emprendedora/s en la fase de desarrollo del proyecto empresarial debe centrarse en aclarar y reforzar el trabajo a realizar por el equipo promotor. Quiere esto decir que corresponderá a la usuaria o usuarias del Servicio la elaboración del documento, siempre bajo el asesoramiento de estos/as profesionales.

Para ello es preciso que la/s emprendedora/s cuente/n con unos conocimientos básicos de gestión empresarial, por lo que seguramente en la mayor parte de los casos se haga necesario el refuerzo de algunos conocimientos mediante la participación en acciones formativas. El personal asesor deberá, por tanto, animar a la realización de esta formación, facilitando los recursos formativos que mejor se adapten a la situación personal de la/s usuaria/s.

Con el fin de aplicar el enfoque de género al desarrollo del plan de empresa se ofrecen a continuación una serie de recomendaciones orientadas en dos direcciones:

- Para llevar a cabo la planificación de la actividad empresarial con perspectiva de género, es decir, contemplando aspectos diferenciales de mujeres y hombres en todos los ámbitos que tengan relación.
- Para elaborar un documento que incluya este enfoque en su diseño y redacción: utilizando un lenguaje inclusivo, evitando el uso de imágenes sexistas o estereotipadas y considerando la variable sexo para recoger todos los datos desagregados por dicha variable cuando sea posible.

Sería interesante, a este respecto, que las actividades de reflexión y análisis con perspectiva de género sobre escenarios probables o futuros se considerasen ejercicios prácticos a reflejar en el plan de empresa.

Teniendo en cuenta la finalidad de esta Guía, que no es otra que orientar un acompañamiento del itinerario emprendedor que incorpore la perspectiva de género, se ha optado por ofrecer una serie de indicaciones para que las y los profesionales que asesoren a la/s emprendedora/s en esta fase tengan en cuenta dicho enfoque, **sin entrar en el grado de detalle de un plan empresa ni en las particularidades propias del análisis económico-financiero**. No obstante, para una mayor claridad expositiva, las recomendaciones se han elaborado a partir de las dimensiones que son comunes a estos planes. Atendiendo a las diferentes nomenclaturas que se incluyen en la redacción de los planes de empresa para diferenciar sus apartados, se han escogido

las denominaciones más frecuentemente utilizadas y que se adaptarían mejor a proyectos de negocio en cualquier campo de actividad.

1. Para describir el producto o servicio

En cuanto a la descripción del producto/servicio, además de los datos básicos como nombre, dirección y forma jurídica de la empresa constituida o proyectada, se incluirá una presentación del producto o servicio, describiendo cómo se concibió la idea de negocio e indicando el mercado en el que va a operar, recursos necesarios, ventajas competitivas...

 Es importante detenerse en la cuestión de la elección del nombre de la empresa: se recomendará la elección de una denominación neutra, libre de estereotipos de género y que emplee un lenguaje no sexista.

Por ejemplo, no es asumible que, como ocurre en la actualidad, en muchas de las placas identificativas que pueden encontrarse en los edificios de las ciudades, la/s profesional/es se anuncien utilizando la forma masculina de la profesión: "María Gómez... Arquitecto"; "Ana Fernández... Abogado", una evidencia más de cómo se han interiorizado estereotipos y prejuicios que asignan a lo masculino un valor superior.

- Por tanto, se recomienda optar por nombres que utilicen la forma femenina en la descripción de la actividad o, en su caso, la forma neutra. Por ejemplo: en lugar de "Marta Pérez y Antonio Fernández, psicólogos", escoger la opción neutra "Gabinete de Psicología:".
- También es preferible escoger un nombre comercial neutro. Por ejemplo, que escuelas infantiles o centros de ocio infantil utilicen el género masculino en su denominación: "Nenitos", "Pequeñitos"... en lugar de otras denominaciones como "Casita de juegos", "El tren de la diversión" ...
- Especial atención deberá prestarse en actividades empresariales que puedan asociar el producto o servicio a roles asignados a hombres y a mujeres de manera diferencial. Por ejemplo, establecimientos de alimentación o centros de cuidado de personas en situación de dependencia que incluyesen un nombre en femenino o, en el polo opuesto, un establecimiento dedicado al bricolaje que incluya una referencia en masculino.

- Por otro lado, en cuanto a la descripción de la idea de negocio, es conveniente presentarla de forma progresiva, narrando el esfuerzo y grado de implicación personal que ha supuesto para la/s emprendedora/s, lo que supone un valor añadido por el compromiso real que supone.

2. Para presentar al equipo emprendedor

- En la presentación de las integrantes del equipo promotor se incluirá una reseña de la formación académica y la trayectoria profesional de la/s emprendedora/s y de las personas profesionales que colaboraron en el desarrollo del plan, destacando sus capacidades y actitudes. Los aspectos a incluir podrían ser:
 - Características de la personalidad, señalando puntos débiles pero sobre todo puntos fuertes de la/s emprendedora/s.
 - Experiencia profesional y/o empresarial.
 - Capacidades relacionadas con la gestión.
 - Capacidades técnicas.
- A la hora de describir las características personales y capacidades debe evitarse caer en comentarios estereotipados, es decir, destacar características asignadas a priori a hombres y a mujeres y que responden a prejuicios sociales. Por ejemplo, que los hombres son más ejecutivos a la hora de tomar decisiones y persiguen el cumplimiento de objetivos por encima de todo, y que las mujeres se desenvuelven bien en el terreno de las relaciones personales y son muy proclives a cooperar.
- Conviene destacar el llamado "currículo oculto" de la/s promotora/s. Ello implica la inclusión de referencias a experiencias, capacidades y aptitudes que refuerzan la capacidad empresarial de la/s emprendedora/s. Para ello, se pondrá en valor su faceta en otras dimensiones vitales y hacerlas aprovechables profesionalmente.

3. Para describir la actividad de la empresa

En este apartado se presenta el producto o servicio que se va a poner en marcha, por lo que se describirá cómo se va a hacer, qué necesidades pretende satisfacer, cuáles son sus funciones básicas y cuáles son sus características diferenciales frente a otros existentes ya en el mercado.

- Se destacará si la actividad se ubica en un sector masculinizado, para reforzar el plan de empresa en aquellos aspectos que se puedan ver más afectados por partir de una situación desventajosa en términos comparativos.
- El personal asesor interviniente en esta parte puede contribuir a realizar un análisis del producto o servicio que se va a desarrollar mediante la aplicación del enfoque de género. El procedimiento consistiría en guiar un análisis de los distintos aspectos del producto/servicio desde esta perspectiva, lo que contribuiría a maximizar las posibilidades de penetración en el mercado.

Este análisis se fundamentaría en las diferencias existentes entre mujeres y hombres como consumidoras/es. La socialización diferencial incide en un diferente acercamiento a los productos o servicios, por lo que sería útil incorporar esta óptica al conocimiento de los mismos. Se trata, además, de aprovechar al máximo el posicionamiento de la emprendedora como consumidora o principal preceptora en las decisiones de consumo, su experiencia vital y su observación en la vida cotidiana para poder descubrir de este modo necesidades por satisfacer o que se encuentren deficientemente cubiertas y a partir de ahí concebir un producto o servicio innovador/novedoso, con elementos que lo diferencien de la competencia y que representen una ventaja competitiva.

4. Para el estudio de mercado

El estudio de mercado analiza las distintas características del mercado en el que se ubicará el producto o servicio proyectado. Incluye un análisis del entorno -lo que afecta a todas las empresas- y un análisis del "microentorno", es decir, de las variables que afectarán a la futura empresa: clientela, proveedores/as y competencia.

Desde la perspectiva de género, habrá que tener en cuenta una serie de aspectos, a saber:

Es importante volver a identificar si el negocio pretende ubicarse en un sector masculinizado, en el sentido de anticiparse a posibles obstáculos a los que deberá enfrentarse la/s emprendedora/s, por ejemplo, que clientela y proveedores/as perciban una menor credibilidad o solvencia del proyecto, fruto de prejuicios sexistas.

Ejemplo: creación de una cetárea para el cultivo de bivalvos.

Las emprendedoras deben reflexionar y tener en cuenta posibles obstáculos en el trato con proveedores, derivados de un entorno masculinizado, plasmándolo en el plan de empresa.

A la hora de realizar el estudio del mercado y la clientela potencial, conviene recabar toda la información atendiendo a las diferencias de género y plasmar los datos, cuando sea posible, desagregados por la variable sexo:

- Así, cuando se analicen las necesidades relacionadas con el producto o servicio, se procurará identificar posibles comportamientos diferenciados entre mujeres y hombres.
- Las tendencias generales del mercado y sus cambios también deben ser analizadas atendiendo a esta diferenciación.
- Por otra parte, habrá que tener en cuenta el papel de las mujeres como principales compradoras, es decir, en su rol de "policientas", puesto que aunque no sean las consumidoras finales de muchos productos, sí son las que adquieren bienes y servicios para otras personas de su entorno: la pareja, las/os hijos/as, progenitores...

El perfil de la clientela deberá quedar así definido, en la medida de lo posible, según la variable sexo.

Para la realización del análisis DAFO, en el que se plasman aspectos externos -oportunidades y amenazas- del entorno e internos -debilidades y fortalezas-, asociados a la empresa, podría valorarse la inclusión en estos últimos de comentarios sobre obstáculos identificados: dificultades para la conciliación, problemas para la disponibilidad de tiempo, falta de recursos concretos...; y las principales fortalezas del equipo emprendedor: capacidades, habilidades, motivación, compromiso, responsabilidad, iniciativa...

5. Para la estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación o promoción del producto se considera una variable determinante a analizar en el marco del plan de marketing o estrategia comercial, que incluye otras dimensiones como el precio y la distribución.

Centrándose en la estrategia de promoción, habrá que tener en cuenta una serie de consideraciones desde la perspectiva de género:

■ A la hora de seleccionar los canales de transmisión para la difusión del producto o servicio, se estudiará previamente y dentro de las posibilidades presupuestarias que se destinará a esta partida, el uso diferenciado que mujeres y hombres realizan de dichas vías de comunicación, asociado a hábitos que son producto de la socialización diferencial.

- Por ejemplo, mientras que los hombres realizan un mayor uso de la prensa escrita, por su mayor vinculación al ámbito doméstico las mujeres recurren más a los medios de comunicación audiovisuales.
- Pero este análisis puede extenderse un poco más, analizando por ejemplo, para un mismo medio de comunicación audiovisual, la diferenciación en las franjas horarias.

■ Por lo que respecta a la publicidad, se recomienda la aplicación de buenas prácticas para el uso de una publicidad no sexista. En este campo son abundantes las recomendaciones, por lo que a continuación se refieren unas sucintas indicaciones:

- No realizar un uso sexista del lenguaje: evitando por ejemplo, el seleccionado de voces masculinas para expresar mayor autoridad, usar el género masculino invisibilizando a las mujeres, utilizar el género femenino para promocionar productos o servicios que en realidad pueden dirigirse a mujeres y hombres por igual (como es el caso de productos o servicios para el hogar), etc.
- No reproducir roles de género: evitando difundir mensajes basados en la clásica división sexual del trabajo, asociar las labores domésticas a las mujeres, atribuir a ellas funciones de menor relevancia social, etc.
- No fomentar estereotipos de género: evitando asignar características a hombres y mujeres basadas en falsos tópicos, no difundir mensajes en los que las mujeres aparecen como personas dependientes económicamente o en su capacidad decisoria de los hombres, etc.

6. Para el plan de producción

En este apartado se describe el proceso de elaboración del producto o de prestación del servicio. Desde la perspectiva de género es recomendable identificar qué ámbitos de actuación o en qué momentos de la producción/prestación del servicio, las emprendedoras pueden encontrarse en desventaja por tratarse de espacios masculinizados, por ejemplo.

7. Para el plan de infraestructuras

Es en esta fase donde se recoge información sobre los locales, edificios y terrenos donde se ubicará la empresa; sobre maquinaria, herramientas, mobiliario y, en su caso, transportes. De tratarse de una *spin-off* se valorará y se indicará la posibilidad de utilizar la infraestructura universitaria y/o la incubación de la empresa en los locales de dicha entidad:

- Para la elección de la ubicación de la empresa se tendrán en cuenta distintos factores entre los que necesariamente figurará la facilidad para conciliar la vida personal y profesional.
- Desde el punto de vista del análisis del espacio es conveniente aplicar el enfoque de género para tener en cuenta los diferentes usos y costumbres de mujeres y hombres, tanto en relación con su ubicación, como en lo que respecta a su distribución interna (habilitación de vestuarios, aseos, localización del mobiliario, ergonomía, etc.).
- Si bien en muchos casos se tratará de una empresa de base tecnológica, en los restantes supuestos debe insistirse en la importancia de realizar inversiones en nuevas tecnologías, que harán a la empresa más competitiva en el mercado.

Este es un aspecto al que el personal responsable de esta fase del asesoramiento debe prestar especial atención, dada la tendencia de las emprendedoras a realizar inversiones más pequeñas.

8. Para el plan de organización y recursos humanos

Para la descripción de la planificación de las funciones y tareas que se van a desarrollar en la empresa, la determinación de la plantilla necesaria, la descripción del contenido de los puestos de trabajo, la selección de personal, etc., la consideración del enfoque de género es básica si se quiere garantizar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. De hecho, la inclusión del principio de igualdad en la planificación de la gestión de los recursos humanos en la empresa supone un cambio en el enfoque organizacional y cultural.

Si bien para proceder a esta planificación será necesario facilitar formación específica a las emprendedoras en Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales e Igualdad de Oportunidades, conviene apuntar unas directrices genéricas:

- Las emprendedoras deben definir claramente en el plan las funciones de cada socia, atribuyendo responsabilidades y competencias concretas a cada una, así como al resto de trabajadoras y trabajadores, si los hubiese.

En este sentido es importante insistir en la necesidad de limitar las tareas y responsabilidades de cada persona, potenciando la capacidad de delegar.

En otro orden de cosas, habrá que tener en cuenta que la determinación de los puestos de dirección puede incidir en el tipo de régimen Seguridad Social al que se adscribe cada socia y tipo de forma jurídica.

- En cuanto a los estilos de gestión y liderazgo, la asesora o asesor deben ayudar a vencer estereotipos relacionados con la dirección empresarial tópicamente "masculina" o tópicamente "femenina". Una buena gestión exige la combinación de una serie de características que no son exclusivas de uno y otro sexo, por lo que hombres y mujeres con funciones directivas deberían contar con ellas.

Se fomentarán, por tanto, entre otras posibles, las habilidades que se muestran en el cuadro que se muestra en la página siguiente.

En este sentido, es conveniente que la/s emprendedora/s reflexione/n acerca de los estilos de gestión de la empresa prototípicos: el estilo de gestión tradicional y jerárquica, que pone el énfasis en los objetivos -la forma de alcanzarlos es secundaria- y donde las decisiones se toman "desde arriba", y el estilo de gestión centrado en las personas, que pone el énfasis en motivar a estas, el trabajo en equipo y la toma de decisiones conjunta.

Ambos tienen ventajas e inconvenientes y aunque el estilo de gestión centrado en las personas tiene muchos aspectos positivos -como la motivación del

personal- en ciertas circunstancias puede ser necesario el estilo de gestión tradicional para que algunas actividades se lleven efectivamente a cabo.

Precisamente, investigaciones que abordan diferencias en el liderazgo ejercido por mujeres y hombres asocian estos rasgos diferenciales a uno y otro sexo, es decir, el estilo de dirección jerárquico que pone el énfasis en los objetivos parece ser más propio del liderazgo "masculino", mientras que el estilo de dirección centrado en el potencial humano se correspondería en mayor medida con un tipo liderazgo "femenino". Aunque no se puede y no se debería generalizar, podría decirse que las mujeres que desempeñan cargos de responsabilidad:

- Son innovadoras y creativas.
- Saben reconocer habilidades en su equipo y utilizarlas para conseguir objetivos estratégicos.
- Prestan una especial atención al detalle, lo que se deja ver en la minuciosidad de las políticas que implementan.

Entre las cualidades más propias de los hombres directivos destacarían las siguientes:

- Una mayor focalización.
- Facilidad para delegar tareas.
- Estructuración, que marca diferencias en la toma de decisiones.

Las diferencias son prácticamente complementarias, por lo que **lo ideal sería desarrollar una gestión/dirección que combinase características de uno y otro estilo**, acordes con la personalidad de la/s emprendedora/s y con el funcionamiento de la futura empresa, **poniendo en valor esos rasgos característicos del liderazgo prototípicamente femenino, más centrado en las relaciones humanas y más efectivo a la hora de desarrollar el potencial de las personas trabajadoras, la motivación e implicación en el trabajo**, aunque en algunas circunstancias pueda ser necesario poner en práctica el estilo de gestión tradicional para que algunas actividades se lleven efectivamente a cabo.

LISTADO DE HABILIDADES CLAVE PARA LA GESTIÓN

- Tomar la iniciativa.
- Tener una visión y establecer metas.
- Establecer un plan sistemático para alcanzar objetivos.
- Estar motivada para lograr resultados que le llevarán a alcanzar los objetivos.
- Ser práctica.
- Establecer objetivos de manera sistemática.
- Tomar riesgos calculados: recoger información y seleccionar la mejor alternativa.
- Ser capaz de aprovechar las oportunidades y ser flexible.
- Involucrar a otras personas en la realización de la tarea: cooperación, coordinación, delegación, confianza.
- Ser honesta y rendir cuentas.
- Generar solidaridad entre los grupos e interés en el negocio, el entorno personal o familiar, la comunidad y la sociedad.



Por otra parte, la consideración del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la política de recursos humanos supone valorar a las personas según su capacidad sin condicionantes ni prejuicios derivados del sexo de la persona, que lleven a un trato y reconocimiento desigual entre hombres y mujeres. Esto se traduce en cuanto a la elaboración de los perfiles, la selección y la contratación del personal en:

- Elaborar perfiles profesionales basados en criterios puramente objetivos: cualificación, aptitudes o formación, y no en función del sexo o circunstancias personales.
- Evitar la segregación horizontal, esto es, atribuir puestos de menor responsabilidad a mujeres.
- Contratar a mujeres para puestos en los que se encuentran infrarrepresentadas.
- Establecer igual salario para puestos de igual valor.
- Llevar a cabo modalidades de contratación igualitarias, es decir, que no discriminen en razón del sexo: por ejemplo, realizando contratos temporales a mujeres e indefinidos a hombres o a tiempo parcial a mujeres y a jornada completa a hombres.

La consideración del principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el plan de recursos humanos será el reflejo, además, del compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa (RSC). Atender a los diferentes aspectos que se relacionan con la responsabilidad social corporativa o empresarial, esto es, contribuir a la mejora de las condiciones sociales, económicas y ambientales, supone un valor añadido al negocio como elemento de competitividad.

En este sentido, conviene hacer hincapié en que desde los servicios de asesoramiento a la creación de empresas de ámbito universitario es esencial considerar todas estas dimensiones relacionadas con la responsabilidad social de las empresas; no sólo se trata de elaborar un proyecto empresarial viable en términos económico-financieros, sino de poner en marcha un negocio respetuoso con el entorno y con las personas, creando buenos espacios de trabajo en los que la igualdad de oportunidades y la aplicación del enfoque de género a las relaciones, las infraestructuras, la política de recursos humanos, etc., ocupen un lugar central.

Para la consulta o la formación específica sobre igualdad de género en la empresa se recomienda:

Algunos enlaces y publicaciones de interés para el asesoramiento y elaboración de planes de igualdad en la empresa y sobre la prevención de riesgos laborales con perspectiva de género:

- <http://www.igualdadenlaempresa.es/>
- <https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/i/Empleo/planIgualdad.htm>
- https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Orientaciones_para_negociar_medidas_y_planes_de_igualdad_de_oportunidades_entre_mujeres_y_hombres_en_las_empresas.pdf
- https://www.msssi.gob.es/ssi/igualdadOportunidades/docs/Manual_para_elaborar_un_Plan_Igualdad_en_la_empresa.pdf
- http://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/herramientas/docs/herramienta-de-apoyo-n-10-salud-y-riesgos-laborales-con-perspectiva-de-genero_r2.pdf

9. Para el plan económico-financiero

Este apartado tiene por objeto plasmar la viabilidad económica-financiera del proyecto empresarial, recogiendo las previsiones de ingresos y gastos. El plan de inversiones y el plan de financiación se especificarán con el mayor grado de detalle posible, si bien se completaría con otros elementos de análisis como el plan de tesorería, la cuenta de resultados y los balances provisionales.

- El plan de inversión contendrá una estimación de las inversiones a realizar en al menos los tres primeros años de vida del negocio. Teniendo en cuenta los

obstáculos identificados en el análisis del emprendimiento femenino es muy importante que la persona asesora ayude a las emprendedoras a:

- Valorar de manera realista todas las inversiones que habrá que realizar para que la empresa pueda actuar en el mercado.
- Identificar correctamente todos los gastos (recursos humanos, infraestructuras, publicidad, etc.). Por ejemplo, en ocasiones las empresarias tienden a no cuantificar como coste el tiempo de trabajo que invierten en la dirección de la empresa; el tiempo es un costo -"de oportunidad", ya que no está siendo invertido en otra cosa- y como tal debe ser contabilizado.
- Insistir en la continua reinversión para la consolidación y crecimiento de la empresa.



El plan de financiación tendrá que identificar de manera realista las necesidades de financiación de la empresa. También aquí es importante insistir en la utilidad de utilizar instrumentos financieros cuando los recursos propios no son suficientes para la puesta en marcha de la empresa, ya que es probable que la/s emprendedora/s ofrezcan resistencias al endeudamiento, lo que les hace sentir que controlan mejor el negocio. Es necesario:

- hacerles ver que de la naturaleza de las inversiones que se realicen dependerá la competitividad y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Explicarles que una menor inversión inicial no significa que se "controle" mejor el negocio. la capacidad para "controlar", es decir, gestionar adecuadamente el negocio, no tiene relación estricta con el endeudamiento, y además una inversión inicial reducida a causa de no solicitar un crédito o ser este de escasa cuantía puede condicionar la pervivencia de la empresa. Será de utilidad el uso de ejemplos en uno y otro sentido -con mayor y menor capital inicial-, a la vez que simular escenarios probables a corto y medio plazo.
- Contribuir, en la medida de lo posible, a vencer posibles resistencias del entorno personal de la/s emprendedora/s en relación con la disponibilidad de capital para la puesta en marcha del negocio y sus posibilidades de endeudamiento.

Será de interés, por otra parte, identificar y reflejar en el plan los programas, líneas o subvenciones y entidades financieras que apoyan el emprendimiento femenino, así como, en su caso, subvenciones o bonificaciones a la contratación

de mujeres. Para ello, es necesario que el personal técnico implicado en esta fase de asesoramiento cuente con un conocimiento extenso sobre estos recursos e instrumentos específicamente dirigidos a las emprendedoras, además de los que son de carácter general.

ORIENTACIONES PARA LA INTERVENCIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO:
CUADRO RESUMEN

Qué hacer	Cómo llevarlo a cabo
Acompañar a la/s emprendedora/s a lo largo de toda la elaboración del plan de empresa	Aclarando y reforzando el trabajo del equipo emprendedor, que se supervisará en reuniones periódicas.
Recomendar acciones formativas de refuerzo sobre gestión empresarial	<p>Detectando áreas en las que se hace preciso reforzar los conocimientos de gestión.</p> <p>Derivando a la/s usuaria/s a las acciones que se consideren oportunas.</p> <p>Facilitando los recursos formativos que mejor se adapten a su situación personal.</p>
Tutelar la elaboración del plan de empresa desde el enfoque de género	<p>Contemplando en toda la elaboración la situación diferencial de mujeres y hombres.</p> <p>Planteando escenarios probables del desarrollo de la actividad empresarial en entornos masculinizados.</p> <p>Empleando en la redacción un lenguaje inclusivo.</p> <p>Tratando los datos de manera desagregada por la variable sexo.</p> <p>No incluyendo imágenes sexistas o estereotipadas.</p>
Recomendaciones para la elaboración del plan de empresa	
Para la descripción del producto o servicio	<p>Eligiendo un nombre para la empresa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> -utilice la forma neutra o femenina, según corresponda, en la descripción de la actividad, -opte por un nombre comercial también en su forma neutra y libre de estereotipos. <p>En la presentación de la iniciativa, destacando el esfuerzo que supuso la opción del emprendimiento desde el punto de vista personal.</p>
Para la presentación del equipo emprendedor	<p>Incluyendo una breve reseña profesional en la que se destaquen las capacidades de la emprendedora para la gestión empresarial, poniendo en valor aspectos de otras facetas de su vida ("currículo oculto").</p>
Para la descripción de la actividad de la empresa	<p>Destacando si la actividad se encuentra en un sector masculinizado para reforzar los aspectos que se pueden ver más afectados por una situación desventajosa.</p> <p>Realizando un análisis del producto o servicio desde el enfoque de género:</p> <ul style="list-style-type: none"> -observando los comportamientos diferenciados de mujeres y hombres como consumidoras/es, -aprovechando el posicionamiento de la emprendedora como consumidora para descubrir necesidades de mercado.

Recomendaciones para la elaboración del plan de empresa (continuación...)	
<p>Para el estudio de mercado</p>	<p>Identificando mediante ejercicios prácticos si el negocio pretende ubicarse en un sector masculinizado para anticiparse a posibles obstáculos, por ejemplo, que clientela y proveedores/as perciban una menor credibilidad o solvencia del proyecto, fruto de prejuicios sexistas.</p> <p>Analizando el perfil de la clientela con perspectiva de género:</p> <ul style="list-style-type: none"> -incluyendo datos de desagregados por la variable sexo cuando sea posible, -analizando el comportamiento diferencial de consumidoras y consumidores, con especial atención al papel de la mujer como principal compradora. <p>Incluyendo en el análisis DAFO como obstáculos del negocio, las dificultades para la conciliación, falta de recursos concretos... y las principales fortalezas de equipo emprendedor: capacidades, habilidades, motivación, compromiso, responsabilidad, iniciativa...</p>
<p>Para la estrategia de comunicación</p>	<p>Teniendo en cuenta el uso diferenciado que mujeres y hombres realizan de los medios de comunicación, asociado a hábitos producto de la socialización diferencial.</p> <p>Diseñando una estrategia publicitaria no sexista:</p> <ul style="list-style-type: none"> - que no haga un uso sexista del lenguaje (uso del masculino, voces masculinas...) - que no reproduzca roles de género (atribuyendo labores domésticas a la mujer...) - que no fomente estereotipos de género (mujeres dependientes de los hombres en su capacidad decisoria...)
<p>Para el plan de producción</p>	<p>Identificando ámbitos o momentos de la producción o la prestación del servicio en los que se puedan producir situaciones desventajosas por tratarse de ámbitos masculinizados.</p>
<p>Para el plan de infraestructuras</p>	<p>Teniendo en cuenta los diferentes usos y costumbres de mujeres y hombres en el espacio, tanto en relación con su ubicación, como en lo que respecta a su distribución interna (localización del mobiliario, ergonomía, etc.).</p> <p>Insistiendo en la necesidad de invertir en nuevas tecnologías cuando no se trate ya de una empresa de base tecnológica-, que harán a la empresa más competitiva en el mercado.</p>

Recomendaciones para la elaboración del plan de empresa (continuación...)

Para el plan de recursos humanos

Definiendo claramente las funciones de cada socia; las responsabilidades y competencias de cada una y del resto del personal -si lo hubiese-.

Insistiendo en la importancia de limitar tareas y responsabilidades potenciando la capacidad de delegar.

Fomentar un modelo de dirección empresarial no estereotipado, basado en una serie de habilidades clave para la gestión empresarial adecuadas tanto para mujeres como para hombres, pero a la vez capaz de poner en valor rasgos característicos del liderazgo prototípicamente femenino, más centrado en el potencial humano.

Desarrollando una política de recursos humanos basada en la igualdad de oportunidades, que será reflejo, además, del compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa (RSC): elaborando perfiles profesionales basados en criterios objetivos y no en función del sexo u otras circunstancias personales; evitando la segregación horizontal; contratando a mujeres para puestos en los que está infrarrepresentada; igualdad salarial y modalidades contractuales no discriminatorias en función del sexo.

Para el plan económico-financiero

Valorando de manera realista todas las inversiones necesarias para la puesta en marcha del negocio.

Identificando correctamente todos los gastos (recursos humanos, infraestructuras, publicidad, etc.), sin que entren en juego ideas y prejuicios de género que distorsionen el cálculo de costos que habrá que contabilizar.

Insistiendo en la continua reinversión para la consolidación y crecimiento de la empresa.

V.4 CREACIÓN DE LA EMPRESA

Breve descripción de los procedimientos

Una vez elaborado, presentado y evaluado positivamente el plan de empresa, la siguiente etapa del itinerario emprendedor se corresponde con la puesta en marcha del proyecto de negocio.

En esta fase el acompañamiento a emprendedoras tiene por objeto la identificación y realización de los diferentes trámites que habrá que llevar a cabo para la constitución de la empresa.

El personal asesor explicará todos los pasos a seguir para una correcta comprensión de los trámites necesarios para que el proyecto empresarial se haga realidad: desde la elección de la forma jurídica de la empresa, hasta las gestiones a desarrollar ante las administraciones públicas, entidades financieras... Por eso, el acompañamiento en esta última etapa del proyecto se centra en buena medida en la interpretación y aclaración de términos desconocidos para la mayoría de las potenciales usuarias del Servicio.

Se encomendarán una serie de tareas -a una o varias integrantes del equipo promotor- orientadas a la realización de un conjunto de acciones que podrán variar en función del tipo de proyecto empresarial, y entre las que se encuentran las relacionadas con:

- Las fuentes de financiación: búsqueda y establecimiento de acuerdos financieros, búsqueda de socios/as, etc.
- La ubicación del negocio: adquisición o alquiler de locales o incubación de la empresa (ubicación temporal en incubadoras universitarias o viveros de empresas).
- Los trámites legales y administrativos ante las distintas administraciones públicas.
- La contratación de personal.

Una vez constituida, se da por finalizado el servicio de asesoramiento a la creación de empresas, debiendo elaborarse un informe final que recoja la información más relevante sobre todo el proceso de acompañamiento llevado a cabo.

El porqué de la intervención con perspectiva de género. Obstáculos detectados

La puesta en marcha del proyecto empresarial supone llevar a la práctica el plan de empresa elaborado, momento en el que se manifiestan barreras específicas:

- Por un lado, hay que tener en cuenta que se trata de la etapa en la que el proyecto debe hacerse realidad y en la que **la/s emprendedora/s se deberá/n enfrentar personalmente a escenarios de negociación en entornos muy diversos, algunos de ellos tradicionalmente masculinizados** y en los que pueden producirse situaciones discriminatorias por razones de género. Los y las asesoras deberán tener en cuenta también la existencia de múltiples y distintas situaciones en las que se evidencia la diferencia de trato otorgado a hombres y mujeres; diferencias, tan sutiles muchas veces, que obedecen a comportamientos y actitudes fuertemente interiorizados, y que muchas mujeres no identifican como el resultado de la desigualdad de trato y de reconocimiento entre sexos que pervive en la actualidad.
- Además, en esta fase los factores psicosociales también se muestran más evidentes: **el miedo a que el proyecto empresarial no llegue a desarrollarse** puede llevar a la emprendedora **a tomar decisiones que implican un menor nivel de riesgo y que afectan a cualquiera de las dimensiones económico-financieras** de la empresa: decisiones relacionadas con el endeudamiento, con la forma de adquisición de locales, bienes y servicios, con la eventual contratación de personal, etc., y que pueden condicionar la potencialidad del negocio.
- Concretamente en el ámbito de la financiación externa, **parece ser más frecuente entre las emprendedoras el desconocimiento de estructuras de financiación institucionales de apoyo al emprendimiento** que, por ejemplo, trabajan en la concesión de créditos para los cuales no es necesario presentar avales o demostrar experiencia previa.

Orientaciones para la intervención

En esta última etapa el acompañamiento se centra en la supervisión del proceso de puesta en marcha del negocio: a partir de una planificación sustentada en un calendario flexible, como se indicó, y que se adapte a la naturaleza del proyecto empresarial, la persona responsable del asesoramiento en esta fase deberá informar, ayudar a interpretar y aclarar dudas acerca de las distintas acciones que habrá que realizar, anteriormente descritas.

En estos momentos y ante los diversos trámites que la/s emprendedora/s tiene/n por delante, puede llegar la sensación de desánimo, así como miedo a enfrentarse a determinadas situaciones en las que se hace preciso negociar las condiciones más idóneas para la puesta en marcha del negocio.

- Así, por una parte, la desinformación o falta de conocimiento específico en relación con el desarrollo de los distintos trámites legales y administrativos puede generar cierta confusión y sensación de inseguridad en la/s emprendedora/s, algo que el personal asesor debe tratar de solventar en el proceso de aclaración de los pasos y la naturaleza de las gestiones a realizar. Es importante por tanto animarla/s a lo largo de todo este proceso, transmitiendo el mensaje de que los trámites son lo que son: "puro trámite".
- Para la realización de este tipo de gestiones y en la medida en que los procedimientos lo permitan, se fomentará el uso de las TIC, como medio para simplificar y reducir el tiempo invertido en la tramitación.
- Es conveniente seguir reforzando la dimensión psicológica, en especial en lo que respecta a la seguridad en sí misma y la asertividad, más si cabe con relación a las gestiones que implican la negociación de las condiciones de un contrato: en la solicitud de créditos bancarios o en la contratación o adquisición de locales.

Al margen de consejos específicos para la negociación de productos o condiciones bancarias que pueden proporcionar las asesoras y asesores especializados en la materia, podría ser interesante desarrollar previamente con la/s usuaria/s algún tipo de técnica de negociación, como por ejemplo el *rol playing*:

El *rol playing* o juego de rol es una técnica en la que se simula una situación de la vida real, en la que cada participante adoptará un personaje concreto para recrear esa situación. El objetivo es imaginar la forma de actuar y las decisiones que adoptaría cada uno de los personajes en situaciones diferentes; después se trataría de actuar como ellos/as en cada uno de los casos. Esta técnica ayuda a pensar y practicar cuáles son las mejores respuestas y cuál la actitud e intereses de la persona que desempeña el otro rol o con la que se van a negociar las condiciones, en este caso, bancarias, precio de alquileres, etc.

Se admiten otras técnicas o dinámicas siempre que su objetivo sea conseguir por parte de la/s usuaria/s condiciones óptimas en la negociación realizada y minimizar de esta manera problemas posteriores relacionados con tarifas elevadas de alquileres, intereses altos, etc.

Es importante que la/s emprendedora/s ponga en valor el plan de empresa como herramienta de marketing, transmitirle que se trata del principal instrumento para demostrar ante agentes externos que su proyecto empresarial es serio, viable y rentable, y que en él debe apoyarse, por ejemplo en las negociaciones para la solicitud de crédito.

- Por otra parte, en la línea de las mencionadas sutiles diferencias en el trato brindado a mujeres y hombres en este tipo de entornos, sería conveniente advertir y en cierto modo, anticipar, posibles escenarios discriminatorios que podrían pasar inadvertidos para la/s usuaria/s, pero para los cuales debe/n estar preparada/s.

Piénsese, por ejemplo, en la negociación de un crédito bancario durante la cual la persona representante de la entidad bancaria analiza la disponibilidad de patrimonio personal desde una posición paternalista, o incluso de desconfianza, en torno a la posesión de avales personales o a la capacidad para disponer de aquel por parte de la emprendedora, análisis que se haría en distintos términos si la negociación fuese con un emprendedor.

- Si bien las necesidades de financiación ya han sido definidas en el plan de empresa, conviene recordar que la persona asesora debe contribuir a una evaluación objetiva del nivel de riesgo en el momento de la negociación y contratación de los instrumentos financieros, evitando caer en estereotipos de género que impliquen un menor esfuerzo inversor para la/s promotora/s que acabe por condicionar el proyecto empresarial.

- Al hilo de este asunto, se proporcionará información y/o se derivará a la/s usuaria/s a las entidades que prestan apoyo financiero al emprendimiento y en particular a mujeres emprendedoras, así como de los programas de ayudas de las distintas administraciones públicas (en el marco concreto de la USC: Unirisco, Uninvest; en la comunidad autónoma de Galicia, Galicia Emprende - dependiente del Igape-, programas específicos de la Xunta como el Emega...²²).
- Y en otro orden de cosas, no hay que olvidar que el mundo de los negocios y de la empresa sigue siendo un ámbito masculinizado, por lo que la probabilidad de que la/s emprendedora/s se enfrente a situaciones de discriminación de género es mayor que en otros contextos de su vida cotidiana. Se advertirá, por tanto, de la posibilidad de tener que hacer frente a actitudes y comentarios machistas o a situaciones discriminatorias por el mero hecho de ser mujer; en este sentido hay que poner en alerta a las mujeres para que aprendan a identificar determinados comportamientos y actitudes como causa/resultado del desigual trato y reconocimiento entre mujeres y hombres poniendo las lentes de género y no considerar como natural algo que es cultural y modificable, a la vez que se reconocerá el valor del proyecto empresarial como principal aval; una vez más, en la perspectiva de reforzar su autoestima.
- Si bien en sentido estricto el proceso de acompañamiento a la creación de empresas finalizaría con esta fase, sería conveniente que el personal asesor transmitiese a la/s emprendedora/s la posibilidad de seguir contando con el servicio, por ejemplo, para la participación en acciones formativas o para el diseño de estrategias de cooperación y crecimiento con otras emprendedoras.

ORIENTACIONES PARA LA INTERVENCIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO: CUADRO RESUMEN

Qué hacer	Cómo llevarlo a cabo
Reforzar la seguridad de la/s emprendedora/s ante el proceso de tramitación	Animando a la/s usuaria/s de manera que se transmita el mensaje de que los trámites son precisamente eso: trámites. Minimizando los inconvenientes o trastornos relacionados con la realización de gestiones administrativas.
Informar y apoyar a la/s usuaria/s sobre el proceso de constitución de la empresa	Aclarando posibles dudas; explicando los procedimientos y pasos a seguir en detalle. Fomentando el uso de las TIC para agilizar los trámites y ahorrar tiempo.

²² Se recomienda identificar programas de similar naturaleza en la universidad de referencia del servicio, así como en la administración autonómica correspondiente.

Qué hacer	Cómo llevarlo a cabo
Ayudar a vencer el miedo a la negociación	Reforzando la confianza en sí misma a través de la puesta en práctica de técnicas de negociación como el <i>rol playing</i> . Transmitiéndole que el plan de empresa es su principal aval, en el que debe apoyarse en las negociaciones, en particular, en la solicitud de crédito.
Realizar una evaluación objetiva del nivel de riesgo de los instrumentos financieros	Adoptando la persona asesora una posición neutra y libre de prejuicios basados en estereotipos de género interiorizados que puedan sesgar la decisión de la/s emprendedora/s sobre el endeudamiento, orientándola a un menor nivel de inversión.
Informar sobre ayudas al emprendimiento femenino	Facilitando información precisa sobre entidades financieras que apoyan el emprendimiento, programas o líneas de ayuda de las distintas AAPP.
Anticipar escenarios probables de situaciones discriminatorias	Advirtiéndole de la probabilidad de enfrentarse a comentarios sexistas o situaciones de "más velada" discriminación, recomendándole/s centrarse en la solvencia del proyecto
Captar a la/s emprendedora/s como "usuaria" futura del servicio	Ofreciendo la posibilidad de seguir contando con el apoyo del Servicio en el futuro, por ejemplo, para la participación en acciones formativas o para la articulación de mecanismos de cooperación de mujeres emprendedoras

V.5 CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA

Breve descripción del procedimiento

El objetivo central de esta fase es analizar e identificar las necesidades de las empresas ya constituidas para incrementar las tasas de supervivencia y lograr su consolidación empresarial.

Se trata de realizar un seguimiento de la evolución de las empresas que llevan varios ejercicios en funcionamiento y proponer las actuaciones que se consideren necesarias para reforzar su desarrollo y crecimiento, para afianzar un posicionamiento sostenible en el mercado.

Para conocer los aspectos que conviene corregir y los que se deben potenciar para consolidar el proyecto empresarial se debe proceder a un doble análisis:

- Interno: que implica conocer la situación actual de la empresa, sus fortalezas y debilidades. Para ello se obtendrá información básica relativa a su actividad, ámbito en el que opera, mercado al que se dirige, productos, servicios, etc.
- Externo: para poder identificar las oportunidades y amenazas del entorno en el que opera la empresa, tanto en la actualidad como aquellos en los que pretende estar en el futuro.

Esta información podrá plasmarse en un cuestionario que va a ofrecer una radiografía de la empresa, así como los elementos a potenciar en la estrategia de consolidación empresarial. De ese análisis se desprenderá otro documento de identificación de necesidades en las distintas dimensiones del proyecto empresarial: formativas, financieras, de I+D+i, asociativas, de recursos humanos y de escalado.

Una vez identificadas las necesidades de la empresa, se señalarán los principales aspectos a potenciar, así como un listado de carencias y necesidades del negocio.

Si las demandas no pueden cubrirse desde el Servicio de asesoramiento se derivará a otros dispositivos u organismos, pero en caso afirmativo se procederá al diseño de una estrategia formativa que capacite al equipo emprendedor y al personal de la empresa hacia el logro de sus objetivos, y que deberá aprobar la dirección del Servicio. Tendrá que contemplar la perspectiva de género y englobará una serie de temáticas: desde la igualdad de género en la empresa hasta aspectos de financiación e internacionalización del negocio.

Además de las formativas, otro tipo de acciones de interés en esta etapa son los programas de apoyo a la consolidación empresarial como el *Mentoring*. Con el

objetivo de transferir el conocimiento generado en la creación de una empresa por parte de mujeres, en este proceso se establece una relación entre la mentora y la "mentorizada" en la que se comparten conocimientos y experiencias, con resultados bidireccionales y positivos para ambas. Tanto la selección de las participantes como el diseño, estructura y desarrollo del programa corresponde al personal técnico del Servicio.

Ya por último, conviene que las estructuras de apoyo al emprendimiento desarrollen acciones de ayuda a la consolidación empresarial orientadas a la búsqueda de financiación. Tras su puesta en marcha, las empresas suelen generar nuevas necesidades financieras que deben ser cubiertas si quieren seguir comercializado sus productos o servicios. Las actuaciones a desarrollar en este sentido son diversas: desde la organización de foros de financiación o acceso a redes de contacto, hasta apoyos personalizados como la preparación de proyectos para optimizar la búsqueda de financiación.

En general se potenciarán las formas de encuentro e intercambio de experiencias entre empresas, en el caso de las *spin-off*, encaminadas al desarrollo conjunto de tecnologías.

El porqué de la intervención con perspectiva de género. Obstáculos detectados

Aunque buena parte de las barreras ya analizadas tienen también su influencia en esta fase de consolidación, merece la pena comentar cuáles y de qué manera pueden incidir ahora, mermando las posibilidades de supervivencia del proyecto empresarial:

- **Las dificultades en el acceso al crédito** ya comentadas vuelven a tener incidencia en esta fase, puesto que de la inversión de capital puede depender el posicionamiento de la empresa en el mercado. Estas trabas podrían explicarse, según algunas personas expertas, porque la propia dimensión de la empresa en muchos casos -menor tamaño comparativo- hace que las entidades financieras perciban un menor potencial de negocio.
- Pero, además, el proyecto puede ver lastradas sus posibilidades de consolidación debido a la **falta de apoyos del entorno personal de la emprendedora**, esto es, que su familia o personas más próximas perciban un

alto nivel de riesgo en la realización de nuevas inversiones que tendrían que ser avaladas con el patrimonio personal.

- Pero al margen de estas barreras externas, vuelven a verse en esta etapa la influencia de **factores psicosociales** que diferencian a emprendedores y a emprendedoras: los primeros son más proclives al endeudamiento, **mientras que las mujeres empresarias prefieren no tener deudas**, lo que les hace creer que de ese modo controlan mejor su negocio.
- Por otro lado, **el modelo de gestión y liderazgo puede verse influido por estereotipos y roles de género que tendrían consecuencias en la organización del trabajo**. Así, por ejemplo, el rol que juega la mujer en el ámbito doméstico-familiar al asumir la mayor parte de las responsabilidades puede acabar trasladado al ámbito de la empresa, mostrando dificultades para la delegación de tareas y responsabilidades en otras personas. Pero no sólo es posible que se produzcan este tipo de distorsiones en la gestión de los recursos humanos: un equívoco liderazgo, probablemente debido a la ausencia **de referentes femeninos de éxito en el mundo empresarial**, acaba por influir en la dirección general de la empresa.
- El desequilibrio en el reparto del trabajo doméstico y de cuidado de personas puede también influir en el desarrollo y consolidación del proyecto empresarial; principalmente porque repercutirá en la **agenda de la emprendedora, sobrecargada y con escaso tiempo para ella misma**, pero con otro tipo de efectos, como **la menor predisposición para continuar formándose y "reciclandose"**, uno de los aspectos claves para el éxito empresarial.
- Por último, las **dificultades en el acceso a redes de contactos** suponen también un importante freno al desarrollo y crecimiento empresarial. Datos del estudio GEM correspondientes al período 2005-2009 revelaron que **las mujeres emprendedoras carecen de redes sociales adecuadas y suficientes**. El peso de las responsabilidades familiares acaba por condicionar la conformación de una sólida red profesional, de tal manera que los hombres cuentan con una media de 17 personas para consultar dudas profesionales, frente a las 9 con las que por término medio recurren las mujeres. Además, el perfil de los contactos de los emprendedores es más diverso que en el caso de las emprendedoras.

Orientaciones para la intervención

Como se indicó, en esta fase es conveniente realizar un análisis de la situación de la empresa tras varios ejercicios en funcionamiento, en la perspectiva de aumentar sus posibilidades de supervivencia y lograr su consolidación. Dicho análisis debe realizarse desde la perspectiva de género, es decir, el personal técnico responsable de su ejecución tiene que tener presente en todo momento la situación diferencial de mujeres y hombres en el proceso emprendedor, tratando de identificar barreras relacionadas con la discriminación directa o indirecta por razón de género que puedan estar dificultando el desarrollo de la empresa.

Si bien, a lo largo de todo el documento se han ido identificando los obstáculos habituales en cada etapa del itinerario emprendedor, en este punto y a modo de diagnóstico es conveniente evaluar alguna de las principales dimensiones del proyecto empresarial:

- Desde una perspectiva genérica se valorará si la marcha del negocio se ve condicionada por las dificultades para armonizar la vida laboral, personal y familiar, tanto en el sentido de identificar áreas de la empresa desatendidas por esta razón, como con el fin de revelar si la/s emprendedora/s está/n sacrificando sus tiempos para la buena marcha del negocio, lo que puede generar otras disfuncionalidades. Este análisis se hará mediante entrevista personal en la que se aborden directamente estas cuestiones, proponiendo soluciones concretas y volviendo a informar si se considera conveniente, acerca de los recursos y servicios para la conciliación disponibles en el territorio.
- Por lo que respecta las dimensiones concretas del proyecto empresarial, el análisis de la situación actual de la empresa puede revelar deficiencias relacionadas con los obstáculos de género:
 - Pueden detectarse necesidades formativas, por lo que la persona asesora tendrá que insistir también en esta fase en la importancia de la formación continua y el reciclaje para el desarrollo y consolidación de la empresa, derivando a la participación en las acciones que se consideren convenientes, y ayudando a la/s empresaria/s en la búsqueda de alternativas realistas y prácticas de gestión del tiempo para poder completar esa formación.
 - Por otro lado, el análisis de la empresa puede evidenciar necesidades de financiación, análisis que desde la perspectiva de género deberá atender a

descubrir las razones: si la falta de financiación se deriva de trabas por parte de las entidades bancarias a la concesión/ampliación de crédito; si tienen que ver con la autolimitación de la/s emprendedora/s a hacer uso de instrumentos financieros, si se debe a que no cuenta con el apoyo familiar para invertir más dinero...

Dependiendo, por tanto, del tipo de obstáculo del que se trate, la asesora o asesor tratará de solventar esta situación: informando sobre fuentes de financiación de proyectos de emprendedores/as, sobre redes de contacto que faciliten el acceso al crédito, o apoyando si es necesario la realización de un proyecto personalizado de búsqueda de financiación.

- Directamente relacionada con la cuestión financiera se encuentra la identificación de déficits de inversión para reforzar el posicionamiento de la empresa en el mercado: ya sea en materia de I+D+i, ya sea para cubrir necesidades de escalado -cuando la empresa necesita incrementar sus recursos para lograr un determinado nivel de producción-.

De darse esta circunstancia, el personal técnico tendrá que ayudar a la/s empresaria/s a vencer resistencias relacionadas con la menor disposición al endeudamiento que caracteriza en términos generales a las emprendedoras. Es importante hacerle/s ver, a través de recursos técnicos propios del análisis económico-financiero, la importancia de realizar inversiones para el crecimiento de la empresa y, si fuese el caso, para su internacionalización; así como, en la línea anterior, asesorar en torno a las posibles fuentes de financiación. En este caso, el o la profesional ha de tener conocimiento de las condiciones especiales que en algún caso se ofrece a las mujeres, con mediación, por ejemplo, de las administraciones públicas.

Sería interesante además utilizar como material de apoyo ejemplos de proyectos empresariales desarrollados en el marco universitario que a través de la concesión de créditos procedieron a realizar inversiones que resultaron clave en la consolidación del negocio.

- Y en cuanto a la política de personal, el diagnóstico realizado puede mostrar disfunciones o aspectos susceptibles de ser mejorados. La casuística puede ser variada, por lo que habrá que analizar las causas de esas deficiencias en la gestión de los recursos humanos. Así, las actuaciones que se recomienden pueden orientarse a redimensionar la plantilla/equipo profesional, modificar su estructura, su organización funcional, etc., para adaptarla a escenarios

futuros. Puede haber, por ejemplo, una inadecuada división del trabajo entre las socias.

Sería conveniente también analizar las formas de gestión y liderazgo predominantes en la dirección desde el enfoque de género, orientadas a detectar problemas o disfunciones que se relacionen con el estilo de gestión. Como se indicó en el capítulo V.3, en relación con el desarrollo del plan de organización y recursos humanos de la empresa, estudios realizados demuestran que hombres y mujeres dirigen las empresas de manera diferente. Siempre hablando de prototipos o arquetipos, mientras que el liderazgo "femenino" se centra en la gestión del potencial humano, el de los hombres es mucho más competitivo y se focaliza en la gestión del tiempo y consecución de resultados. La combinación de ambos estilos podría conllevar resultados óptimos, sin embargo, debido a los estereotipos de género y a las mayores dificultades a las que deben enfrentarse las mujeres para alcanzar posiciones de poder, de representación o de acceso a puestos directivos, muchas directivas acaban por ejercer un liderazgo "masculino", es decir, asumen como exitoso un estilo de dirección más centrado en los objetivos, autónomo y exigente, identificándolo como un modelo de dirección más "serio" y eficaz.

Por ello, se hace necesario poner en valor las características del liderazgo "femenino", más sociable, expresivo, comunicativo y cercano. De hecho, cada vez más en las compañías actuales se valora de manera más positiva un modelo de gestión más cercano al arquetipo de liderazgo femenino, están cada vez más abiertas a un tipo de liderazgo diferente, mucho más sensible y social, que antes no estaba bien valorado en la mayoría de las organizaciones.

Así, y en la óptica de detectar y corregir errores o disfunciones relacionados con el ejercicio de la dirección, habrá que analizar el grado de desarrollo de esos diversos rasgos diferenciales, independientemente de su asociación al prototipo "masculino" y "femenino"; por poner un ejemplo, es frecuente que las mujeres con funciones directivas manifiesten resistencias a delegar funciones y responsabilidades, una pauta de actuación que puede ser perfectamente subsanable con el asesoramiento adecuado.

En cuanto a la metodología de trabajo a desarrollar por parte del personal técnico interviniente en esta fase, sería recomendable que esta evaluación se basase en entrevistas personales a todas las socias y/o personas con funciones directivas en la empresa, y, en su caso, trabajadoras y trabajadores, con el fin de obtener una visión más equilibrada y objetiva.



De manera complementaria a este asesoramiento personalizado sería interesante poner en marcha otras actuaciones de apoyo:

- El ya mencionado proceso de *Mentoring*, en el que se comparten conocimientos y experiencias relacionadas con la gestión empresarial por parte de mujeres, el cual podría ser de gran utilidad para identificar soluciones a necesidades y problemas concretos, sobre todo los relacionados con la gestión, la financiación y las inversiones en tecnología.
- Fomentar el establecimiento de redes de contacto: no sólo para la búsqueda de financiación, sino para la cooperación en distintos ámbitos de la gestión empresarial. El apoyo empresarial y las redes de contactos son factores decisivos para el éxito de las pequeñas y medianas empresas. Concienciar acerca de la importancia de que las mujeres se organicen e involucren en actividades en red es una importante misión para el personal asesor; con ello, las emprendedoras ganarán confianza y empoderamiento para crear y administrar un negocio, que en el caso de las *spin-off* contribuirá a reforzar su proyección internacional y su competitividad.

No hay que olvidar, por otra parte, el importante papel que las incubadoras y viveros de empresa juegan en el establecimiento de redes de contacto. Entre sus funciones, además de proveer espacio físico y soporte para el desarrollo exitoso de los proyectos empresariales y fomentar su viabilidad técnica, económica y financiera, su papel va más allá, ya que posibilitan la obtención de una red de contactos y un flujo continuado de clientes y proveedores. Son, además, el espacio idóneo para que las empresas compartan experiencias y se establezcan canales de colaboración y apoyo, sinergias que deberían ser aprovechadas.

En cualquier caso, sería recomendable que el personal técnico implicado conozca y difunda la labor que desarrollan asociaciones o redes de mujeres emprendedoras y empresarias de su entorno más próximo y, en su caso de aquellas más ligadas al ámbito de la transferencia de conocimiento académico.

ALGUNOS ENLACES DE INTERÉS:

WOMAN EMPRENDE:

- <http://www.womanemprende.org/innovatia>

Innovatia 8.3:

- <http://www.womanemprende.org/innovatia>

RECAME (Red española cameral de mentorización empresarias). Cámaras de Comercio:

- <http://www.camaras.org/publicado/recame.html>

OMEGA (Organización de mujeres empresarias y gerencia activa). (Asociación ámbito estatal):

- <http://www.mujeresasempresarias.org/>

Womenalia. Red de mujeres profesionales:

- <http://www.womenalia.com/es/>

e-empresarias.net. Programa de apoyo empresarial a las mujeres:

- <http://e-empresarias.net/>

Unidade de Muller e Ciencia de Galicia. Xunta de Galicia:

- <http://unidademullereciencia.xunta.es/>

Bioemprende. Desarrollo Transfronterizo de Empresas Biotecnológicas:

- <http://www.bioemprende.eu/>

En definitiva, la idea que subyace a todo lo descrito anteriormente es empoderar a las mujeres y consolidar y reforzar la empresa a través de diferentes canales, destacando el establecimiento de alianzas con otras empresas (no solo de mujeres) para la ampliación del negocio/clientes y así vencer los "miedos" a establecer empresas de mayor tamaño y que sean competitivas internacionalmente.

ORIENTACIONES PARA LA INTERVENCIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO:
CUADRO RESUMEN

Qué hacer	Cómo llevarlo a cabo
<p>Evaluar si la marcha del negocio se ha visto influida por las dificultades para armonizar el trabajo con la vida personal y familiar</p>	<p>Identificando eventuales disfuncionalidades en áreas concretas a través de la realización de entrevistas al personal con funciones directivas en las que se aborden estas cuestiones. Informando y proponiendo, en su caso, alternativas relacionadas con los servicios y recursos disponibles en el territorio.</p>
<p>Diagnosticar y solventar eventuales necesidades formativas</p>	<p>Insistiendo en la importancia de la formación continua y el reciclaje para la consolidación y el éxito empresarial Derivar a la/s empresaria/s, si fuese el caso, a acciones formativas específicas. Ayudando en la búsqueda de soluciones realistas para la gestión del tiempo que le/s permita completar la formación.</p>
<p>Descubrir y contribuir a solucionar posibles necesidades de financiación</p>	<p>Identificando la causa de los problemas financieros para poder ofrecer una respuesta: trabas por parte de las entidades financieras, autolimitación de la/s empresaria/s a hacer uso de instrumentos financieros, falta de apoyo económico del entorno personal... Informando sobre fuentes de financiación, sobre fórmulas de capital riesgo o <i>business angels</i>; redes de contacto que faciliten el acceso al crédito. Apoyando si fuese necesario un proyecto personalizado de búsqueda de financiación.</p>
<p>Diagnosticar y contribuir a solucionar eventuales déficits de inversión</p>	<p>Ayudando a la/s emprendedora/s a vencer resistencias asociadas a una menor disposición al endeudamiento. Mostrando a través de recursos técnicos propios del análisis económico-financiero la importancia de realizar inversiones para el crecimiento de la empresa y, si fuese el caso, para su internacionalización. Asesorando en torno a distintas fuentes de financiación, teniendo en cuenta aquellas con facilidades especiales para las mujeres. Apoyándose en ejemplos de proyectos empresariales desarrollados por mujeres en el marco universitario que realizaron inversiones en los primeros años de vida que resultaron clave para la consolidación del negocio.</p>
<p>Identificar y ayudar a solventar problemas en la gestión de recursos humanos</p>	<p>Analizando la relación de puestos de trabajo, la organización funcional de la empresa (por ejemplo, la división de funciones entre las socias) a través de la realización de entrevistas personales a todas las socias y, en su caso, a otras personas con funciones directivas. Realizando un análisis del estilo de dirección y liderazgo orientado a la detección de formas de gestión estereotipadas, aunque valorando positivamente las características del liderazgo prototípicamente "femenino", un modelo de gestión más sensible y social, acorde con las tendencias actuales en gestión de organizaciones. Proponiendo soluciones concretas que mejoren la organización y división del trabajo.</p>
<p>Desarrollar actuaciones complementarias de apoyo a la consolidación empresarial</p>	<p>Poniendo en marcha procesos de <i>Mentoring</i> para que emprendedoras y empresarias intercambien experiencias y conocimientos y encuentren soluciones a problemas concretos de la gestión del negocio. Fomentando el establecimiento de redes de contacto para la búsqueda de financiación y la cooperación. Concienciando a las mujeres de la importancia de involucrarse en actividades en red para su empoderamiento.</p>

ANEXO 1: ÍTEMS PARA LA AUTOEVALUACIÓN DEL GRADO DE INTERIORIZACIÓN DE ESTEREOTIPOS DE GÉNERO Y POSICIÓN PERSONAL ANTE LA IGUALDAD

Lee los siguientes enunciados y señala con un signo de verificación aquellos con los que estás de acuerdo:

1. Las mujeres deben compatibilizar el cuidado de la familia y el empleo	<input type="checkbox"/>
2. Los empleos, queramos o no, tienen sexo porque los que requieren fuerza física son más apropiados para hombres	<input type="checkbox"/>
3. Los hombres son quienes aportan el salario principal y, por eso, su disponibilidad doméstica es menor que la de las mujeres	<input type="checkbox"/>
4. El empleo requiere mucha dedicación y las mujeres no tienen mucho interés en dedicarle su vida	<input type="checkbox"/>
5. Hay actividades profesionales a las que las mujeres no se presentan (o eligen como proyecto empresarial) y se autoexcluyen; por ejemplo, en el sector de la construcción	<input type="checkbox"/>
6. Los y las profesionales de los programas de inserción deben tratar por igual a mujeres y hombres	<input type="checkbox"/>
7. Mujeres y hombres tienen las mismas necesidades frente al empleo y el emprendimiento	<input type="checkbox"/>
8. Los chistes y comentarios sexistas me parecen divertidos	<input type="checkbox"/>
9. Desagregar la información por sexo solo sirve para dar más trabajo	<input type="checkbox"/>

1. En la formación actual no existe discriminación entre chicos y chicas, entre mujeres y hombres	<input type="checkbox"/>
2. Mujeres y hombres son iguales ante la ley, por lo tanto la igualdad está conseguida	<input type="checkbox"/>
3. Para lograr la igualdad ya no hay que hacer nada, la inercia social ya se ocupa de avanzar hacia ella	<input type="checkbox"/>
4. La desigualdad entre mujeres y hombres sólo existe en los países desarrollados	<input type="checkbox"/>
5. Las mujeres, por el simple hecho de serlo, están más preparadas para el cuidado	<input type="checkbox"/>
6. El hombre deben aportar el salario principal a la unidad de convivencia	<input type="checkbox"/>
7. Los chicos tienen más habilidades que las chicas para los temas de carácter técnico	<input type="checkbox"/>
8. Las mujeres son más ordenadas que los hombres, la naturaleza les proporcionó esta habilidad	<input type="checkbox"/>
9. Hay profesiones que son más aconsejables para hombres que para mujeres, por ejemplo conducir un camión	<input type="checkbox"/>
10. En mi experiencia laboral no encuentro desigualdades entre mujeres y hombres	<input type="checkbox"/>

11. El personal técnico de empleo, el empresariado, etc., debido a su socialización reproduce, en bastantes casos, una óptica sexista	<input type="checkbox"/>
12. La igualdad real sólo se puede lograr con una intervención sistemática e intencional	<input type="checkbox"/>
13. La responsabilidad del ámbito doméstico y familiar ha de ser compartida por hombres y por mujeres	<input type="checkbox"/>

Lee los siguientes enunciados y señala con un signo de verificación aquellos que reflejen la realidad profesional en la que te desenvuelves:

1. Las guías y manuales integran contenidos de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres	<input type="checkbox"/>
2. Las guías y manuales presentan referentes de mujeres y de hombres que rompen con el mandato de género	<input type="checkbox"/>
3. En los contenidos de los recursos didácticos/formativos se explican, se visibilizan, las aportaciones de las mujeres	<input type="checkbox"/>
4. En las fichas de trabajo, formularios, etc.. se intenta que tanto mujeres como hombres se sientan nombradas y nombrados	<input type="checkbox"/>
5. En los instrumentos escritos no hay ningún rastro de lenguaje sexista	<input type="checkbox"/>
6. En los instrumentos audiovisuales o semejantes se utiliza la imagen para avanzar en la igualdad de género (ruptura del rol de género, protagonismo de las mujeres...)	<input type="checkbox"/>
7. En todas aquellas campañas de difusión se cuida el lenguaje y, en especial las imágenes, para que no contengan sesgos sexistas.	<input type="checkbox"/>
8. Todas las bases de datos con las que trabajamos contienen el campo "sexo" y permiten emitir informes en los que cada variable se puede desagregar por sexo	<input type="checkbox"/>
9. Las estadísticas que se utilizan están desagregadas por sexo	<input type="checkbox"/>
10. Cuando se encargan materiales de trabajo se pide que integren el principio de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres tanto en el contenido como en la forma	<input type="checkbox"/>
11. En mi centro de trabajo recibimos información y formación sobre la legislación en materia de igualdad de género	<input type="checkbox"/>

ANEXO 2: LA SEGREGACIÓN LABORAL EN DATOS

POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD EN ESPAÑA. AÑO 2012. (%respecto del total de cada sexo -columnas-)

RAMA DE ACTIVIDAD	MUJERES	HOMBRES
A. Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2,5	5,9
B. Industrias extractivas	0,1	0,3
C. Industria manufacturera	7,2	17,1
D. Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	0,2	0,7
E. Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos y descontaminación	0,3	1,2
F. Construcción	1,2	11,1
G. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas	17,7	15,2
H. Transporte y almacenamiento	2,0	7,1
I. Hostelería	8,8	6,7
J. Información y comunicaciones	2,2	3,6
K. Actividades financieras y de seguros	2,5	2,4
L. Actividades inmobiliarias	0,6	0,5
M. Actividades profesionales, científicas y técnicas	5,0	4,6
N. Actividades administrativas y servicios auxiliares	6,4	4,0
O. Administración Pública y defensa; Seguridad social obligatoria	7,2	7,8
P. Educación	10,1	4,1
Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales	13,5	3,4
R. Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento	1,6	1,9
S. Otros servicios	3,4	1,5
T. Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico y como productores de bienes y servicios para uso propio	7,5	0,7
U. Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales	0,0	0,0

Fuente: Encuesta de Población Activa, 2012. INE.

POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN SITUACIÓN PROFESIONAL. AÑO 2012. (%respecto del total de cada sexo -columnas-)

SITUACIÓN PROFESIONAL	MUJERES	HOMBRES
Trabajadores/as por cuenta propia (total)	13,0	21,3
Empleador/a	3,4	6,8
Empresario/a sin asalariados/as o trabajador/a independiente	8,5	13,8
Miembro de cooperativa	0,1	0,2
Ayuda familiar	0,9	0,6
Asalariados/as (total)	87,0	78,6
Asalariados/as del sector público	21,2	14,3
Asalariados/as del sector privado	65,8	64,3
Otra situación profesional	0,1	0,0

Fuente: Encuesta de Población Activa, 2012. INE.

POBLACIÓN OCUPADA SEGÚN TIPO DE PUESTO LABORAL. AÑO 2012. (%respecto del total de cada sexo -columnas-)

TIPO DE PUESTO LABORAL	MUJERES	HOMBRES
Empleado/a (con jefes/as y sin subordinados/as)	76,5	62,5
Encargado/a, jefe/a de taller o de oficina, capataz o similar	4,8	8,0
Mando intermedio	4,9	6,8
Director/a de pequeña empresa, departamento o sucursal	4,7	9,1
Director/a de empresa grande o media	0,4	1,2
Ocupado/a independiente (sin jefes/as ni subordinados/as)	8,6	12,2
No sabe	0,2	0,3

Fuente: Encuesta de Población Activa, 2012. INE.

ANEXO 3: MUJERES Y HOMBRES EN LAS ENSEÑANZAS UNIVERSITARIAS

ALUMNADO QUE TERMINÓ LOS ESTUDIOS DE PRIMER Y SEGUNDO CICLO EN 2011 POR SEXO Y RAMA DE ENSEÑANZA. (%respecto del total -filas-)

RAMA DE ENSEÑANZA	MUJERES	HOMBRES
Ciencias Experimentales	62,8	37,2
Ciencias de la Salud	75,9	24,1
Ciencias Sociales y Jurídicas	66,9	33,1
Humanidades	64,4	35,6
Técnicas	29,1	70,9
TOTAL	60,0	40,0

Fuente: Estadística de la Enseñanza Universitaria en España, curso 2010-2011. INE.

ALUMNADO QUE TERMINÓ LOS ESTUDIOS DE GRADO²³ EN 2011 POR SEXO Y RAMA DE ENSEÑANZA. (%respecto del total -filas-)

RAMA DE ENSEÑANZA	MUJERES	HOMBRES
Ciencias	32,9	67,1
Ciencias de la Salud	78,3	21,7
Ciencias Sociales y Jurídicas	61,4	38,6
Humanidades	72,0	28,0
Ingenierías y Arquitectura	29,4	70,6
TOTAL	43,8	56,2

Fuente: Estadística de la Enseñanza Universitaria en España, curso 2010-2011. INE.

PERSONAS GRADUADAS EN CIENCIAS, MATEMÁTICAS Y TECNOLOGÍA EN 2011 POR SEXO. COMPARATIVA ESPAÑA Y UE27. (%respecto del total -filas-)

	MUJERES	HOMBRES
ESPAÑA	30,3	69,7
UE27	32,5	67,5

Fuente: Estadísticas de Educación y Formación de Eurostat. INE.

²³Para una correcta interpretación de estos datos debe tenerse en cuenta que el alumnado total que finalizó estudios de grado se cifra en 19.645 personas, cifra muy inferior a la del alumnado que cursó y finalizó titulaciones con ciclos: 198.153 personas.

ANEXO 4: BIBLIOGRAFÍA

ADOS CONSULTING, para GRUPO DE TRABAJO IZAITE, Asociación de Empresas Vascas por la sostenibilidad. Guía para la incorporación de la perspectiva de género en las empresas.

AGENCIA VASCA DE DESARROLLO EMPRESARIAL. GRUPO SPRI. Manual básico para emprender. Grupo SPRI, 2013.

AMORÓS, J.E.; BOSMA, N. (Babson College, Universidad del Desarrollo Universiti Tun Abdul Razak, London Business School). Global Entrepreneurship Monitor 2013, Global Report.

BAUER, S; FINNEGAN, G.; HASPELS, N. (OIT). Género y emprendimiento: Guía de formación para mujeres empresarias. Paquete de formación y herramientas. Organización Internacional del Trabajo, 2011.

D.G. ENTERPRISE AND INDUSTRY, EUROPEAN COMMISSION. Evaluation on policy: Promotion of women innovators and entrepreneurship. Final Report. 2008.

EMAKUNDE, INSTITUTO VASCO DE LA MUJER. La evaluación de impacto en función del género en emprendimiento y pymes. Emakunde, 2013.

FERNÁNDEZ LÓPEZ, S.; RODEIRO PAZOS, D.; RODRÍGUEZ GULÍAS, M.J.; VIVEL BÚA, M. "¿Mujeres emprendedoras en la Universidad?", en López Díez A.J. (coord.) *Emprender: una perspectiva de género*. Universidade da Coruña, 2013.

FERREIRO SEOANE, F.J.; VAQUERO GARCÍA, A. "La realidad de la participación femenina en los viveros de empresas en Galicia", en López Díez A.J. (coord.) *Emprender: una perspectiva de género*. Universidade da Coruña, 2013.

FUNDACIÓN MUJERES para INSTITUTO ASTURIANO DE LA MUJER. Dispositivos de creación de empresas: Protocolo de actuación desde un enfoque de género. Fundación Metal Asturias, 2004.

FUNDACIÓN MUJERES para INSTITUTO ASTURIANO DE LA MUJER. Plan de empresa desde un enfoque de género. Pautas para la tutorización. Fundación Metal Asturias, 2004.

FUNDACIÓN MUJERES, para Proyecto Némesis. Fórmulas para la igualdad nº 1. Origen de las desigualdades. Mancomunidad de municipios Valle del Guadiato, 2007.

HARO GÓMEZ, D. Programa "Redes para la igualdad". Aplicación de la perspectiva de empresa en el plan de Empresa. Consejo Comarcal del Bierzo.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Estadística de la enseñanza universitaria en España. Curso 2010-2011. <http://www.ine.es/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Estadísticas de Educación y Formación de Eurostat. 2011. <http://www.ine.es/>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Encuesta de Población Activa, 2012. <http://www.ine.es/>

KIRK, L., Global adviser, para INTERMON OXFAM. Gender Equality: it's your business (Briefings for business nº 7). 2012.

LÓPEZ BARRIO, E. "El programa Woman Emprende de la Universidad de Santiago de Compostela", en López Díez A.J. (coord.) *Emprender: una perspectiva de género*. Universidade da Coruña, 2013.

LÓPEZ DÍEZ, A.J., Prólogo a la edición, en López Díez A.J. (coord.) *Emprender: una perspectiva de género*. Universidade da Coruña, 2013.

MARTÍNEZ HERRERO, M.J. "Las mujeres y la segregación laboral en la Unión Europea". Universidad del País Vasco, 2008.

MATÉ GARCÍA, J.J.; NAVA ANTOLÍN, L.A.; RODRÍGUEZ CABALLERO, J.C. (Universidad de Valladolid). "La segregación ocupacional por razón de sexo en la economía española, 1994-1999". Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 36. 2000.

OBSERVATORIO ESTATAL DE LA IGUALDAD EN EL EMPRENDIMIENTO. Indicadores para la igualdad en el emprendimiento. Cámaras de Comercio, Fundación INCYDE, 2011.

OBSERVATORIO ESTATAL DE LA IGUALDAD EN EL EMPRENDIMIENTO. Informe 2011 de la igualdad en el emprendimiento. Cámaras de Comercio, Fundación INCYDE, 2011.

PROGRAMA EMPRESA-CONCEPTO (UDC, USC, Universidade de Vigo, CSIC, Xunta de Galicia). Guía de creación de empresas de base tecnológica de origen académico (spin-off). Versión digital.

RUIZ NAVARRO, J.; CAMELO, C.; DE LA VEGA GARCÍA PASTOR, I.; CODURAS MARTÍNEZ, A.; JUSTO, R. "Mujer y desafío emprendedor en España". Universidad de Cádiz-Instituto de Empresa, Business School, 2010.

SERVICIO DE ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIAS, INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER. Protocolo de actuación para el acompañamiento a emprendedoras y empresarias desde un enfoque de género. Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social, 2009.

SERVICIO DE ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIAS, INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER. Manual de la participante para la elaboración del proyecto empresarial desde un enfoque de género. Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social, 2009.

UNIEMPRENDE-WOMAN EMPRENDE (USC). Manual de procedimientos 2.0. Proyecto Innovatia 8.3. Universidade de Santiago de Compostela, 2014.

UNIEMPRENDE-WOMAN EMPRENDE (USC). Guía para la elaboración del Plan de Empresa. Universidade de Santiago de Compostela, 2012.

UNIEMPRENDE-WOMAN EMPRENDE (USC). Manual de procedimientos Innovatia 8.3. Ejercicio 2011-2012. Universidade de Santiago de Compostela, 2011.

UNIVERSIDAD SAN PABLO DE OLAVIDE. "Redes, género y socialización". Universidad Pablo de Olavide. Sevilla, 2001.

VV.AA. Development Cooperation Ireland-ILO. Women's entrepreneurship development. Capacity building Guide. ILO/OIT, 2006.

VV.AA. Enterprising traveller women. A toolkit to inform enterprise programmes. Galway traveller movement, 2012.

VV.AA. (Babson College, Universidad del Desarrollo, Universiti Tun Abdul Razak, London Business School). Global Entrepreneurship Monitor 2012 Women's Report.

VV.AA. (CEG, IGAPE, USC) Global Entrepreneurship Monitor. Informe Ejecutivo Galicia 2012.

VV.AA. (Red Española de Equipos Regionales GEM). Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM España 2013.

Programa Woman Emprende
Universidade de Santiago de Compostela
Edificio Emprendia. Campus Vida
15705 Santiago de Compostela
A Coruña. España

www.womanemprende.org



CÁTEDRA UNESCO
Innovación y gestión de la cultura
empresarial en el marco universitario



Unión Europea
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"