

DIVERSIDAD  
ACTIVA



Fondo Social Europeo



*Lo que hay que tener: un análisis de las claves para las iniciativas emprendedoras femeninas desde el punto de vista de las participantes y de servicios técnicos especializados*

Escuela de Relaciones Laborales  
Madrid, Junio 2006

1. Introducción: objeto y planteamientos del estudio.....	3
1.1. El planteamiento.....	3
1.2. La estrategia.....	3
1.3. Estructura del informe.....	4
2. Emprender desde las protagonistas.....	6
2.1. El inicio: los motivos para emprender.....	6
A) Emprende quien quiere y lo necesita.....	6
B) Una parte sustantiva, en un trabajo que ya conocen.....	7
C) Y la mayoría lo volvería a hacer.....	7
2.2. El desarrollo del proyecto.....	8
A) Lo fácil y lo difícil: lo más difícil de emprender es precisamente aquello que le es más propio.....	8
A.1. Lo fácil: hacer el trabajo que sabes.....	8
A.2. Lo difícil: lo más difícil de emprender es aquello que le es más propio.....	8
B) La formación recibida: alcance y utilidad.....	10
2.3. Revisando la marcha: las mayores dificultades.....	11
A) La “piedra en el cuello”.....	11
B) La “piedra en el zapato”.....	13
2.4. El papel de las ayudas.....	16
A) El papel y uso de las ayudas.....	16
A.1. Los apoyos económicos.....	16
A.2. Los apoyos técnicos.....	17
A.3. Otros apoyos.....	17
B) La utilidad de las ayudas: arrancar, salir de apuros, mantener la moral.....	18
B.1. Las ayudas más valoradas.....	18
B.2. El momento de repercusión de estas ayudas.....	19
2.5. Las claves en lo personal.....	19
A) Competencias técnicas.....	20
▪ Conocimiento de la actividad y del mercado.....	20
▪ Administración eficaz del negocio.....	20
▪ Competencia en la distribución de tareas y organización del grupo de trabajo.....	20
B) Competencias genéricas o transversales.....	20
▪ Competencias en planeación y toma de decisiones.....	20
▪ Competencias sociales.....	20
▪ Afrontamiento eficaz de los problemas y tensiones.....	20
3. Claves desde un punto de vista técnico.....	22
3.1. El autoempleo como fórmula.....	22
A) El perfil general.....	22
B) Beneficios y costes de los programas.....	23
B.1. Los beneficios.....	23
B.2. Los costes.....	23
3.2. La formación y preparación para emprender.....	24
A) La habitualmente impartida/ recibida.....	24
B) La formación conveniente.....	24
3.4. Las buenas prácticas. Ejemplos y características.....	25
A) Los criterios y características.....	25
B) Las buenas prácticas.....	26
C) Las características propias de las buenas prácticas.....	32
4. Conclusiones y recomendaciones.....	33
4.1. Conclusiones.....	33
A) El perfil habitual de las emprendedoras y sus iniciativas.....	33
B) El perfil de los programas.....	34
4.2. Recomendaciones.....	35
A) Ejes de actuación.....	35
B) Prácticas a mantener en los programas.....	36
C) Contenidos y diseño de los mismos.....	38
D) Algunos errores corrientes a evitar.....	39

5. Ficha técnica.....	41
5.1. Diseño del estudio.....	41
A) Muestra.....	42
5.2. Instrumentos utilizados.....	43
Apéndice 1: Protocolos de entrevista utilizados.....	45
A) Cuestionario dirigido a mujeres emprendedoras.....	46
B) Cuestionario dirigido a técnicos/as de empleo y/o mujer.....	49
C) Cuestionario dirigido a técnicos/as de autoempleo.....	52
Apéndice 2: Otros estudios y recomendaciones.....	55
Apéndice 3: Bibliografía consultada.....	59

## 1. Introducción: objeto y planteamientos del estudio.

### 1.1. El planteamiento.

Contar con una información sistemática es el punto de partida de toda acción encaminada al fomento de iniciativas emprendedoras desde un enfoque técnico. Precisamente por ello la agrupación de desarrollo “Diversidad Activa” encomendó a la Escuela de Relaciones Laborales de la Universidad Complutense de Madrid un conjunto de análisis que permitieran conocer adecuadamente las claves de una iniciativa emprendedora desde un punto de vista doble...

- *El de las protagonistas de tales iniciativas*, las mujeres que proyectan y llevan a efecto la creación de una empresa, respecto de las cuales necesitamos conocer sus perfiles y motivaciones, las dificultades percibidas y vividas, los elementos que suponen una especial rémora, los obstáculos y problemas más difíciles de solucionar y aquellos aspectos en los que pueden apoyarse para continuar.
- *El de quienes con una responsabilidad técnica, llevan a efecto o conciben programas para el fomento y desarrollo de iniciativas empresariales*, valorando en este caso su experiencia y visión de las dificultades, núcleos de respaldo y prácticas que pueden conducir a resultados exitosos en tales acciones.

### 1.2. La estrategia.

Para alcanzar tales informaciones se ha procedido a efectuar una recogida de información basada en unos modelos de entrevistas semiestructuradas sobre muestras seleccionadas de emprendedoras y técnicas/os de autoempleo, programas de desarrollo local y programas de mujer (en la ficha técnica del estudio consta una descripción de las muestras y ejemplares de los protocolos utilizados).

Las informaciones obtenidas fueron analizadas, llevando a cabo como criterio para la redacción del presente informe las siguientes operaciones:

- El análisis del contenido de las respuestas proporcionadas por la muestra.
- Su corroboración y validación de acuerdo a los modelos existentes (resultados comúnmente obtenidos en el campo, modelos establecidos, etc.) procurando establecer un adecuado marco interpretativo que diferenciara entre las diferentes situaciones posibles (elementos subjetiva u objetivamente relevantes en cuanto a dificultades, apoyos, prácticas fundamentales, etc...).

### 1.3. Estructura del informe.

Con vistas a ofrecer una información más detallada, la información obtenida se ha organizado de la siguiente manera.

- En primer lugar se establece “el punto de vista personal”, la visión por parte de quien emprende respecto de las características necesarias para hacerlo, motivaciones desde las que se decidieron a iniciar dicha aventura, núcleos fundamentales de dificultad y obstáculos más importantes encontrados, medios que supusieron un auténtico respaldo para su superación, etc. En este apartado, con regularidad, a las opiniones y vivencias de las emprendedoras se añaden las valoraciones de quienes tienen una responsabilidad técnica, lo que nos permite, entonces, calibrar el carácter de “vivencia subjetiva” o “realidad objetiva” de los elementos tratados.
- En un segundo momento se da entrada únicamente a las experiencias y opiniones sustentadas por las Técnicas, quienes abordan monográficamente los requisitos y competencias necesarias para emprender, las dificultades en el desarrollo de las empresas y, especialmente, las prácticas adecuadas en la realización de programas de fomento de iniciativas empresariales en mujeres.
- El tercer apartado está dedicado a desarrollar una doble tarea: efectuar las conclusiones generales del estudio y plantear las características básicas que deberían seguir los programas de desarrollo y fomento de las iniciativas emprendedoras de acuerdo a la información obtenida y a los resultados y recomendaciones de los principales informes existentes en el sector.

- Por último, como apéndices se incluyen los datos que permiten componer la ficha técnica del estudio y la bibliografía general y referencias manejadas.

## 2. Emprender desde las protagonistas.

Es un hecho que las condiciones en que una mujer decide emprender son, en general, diferentes respecto a un hombre. Y también son distintos los obstáculos que aparecen en el camino hacia el éxito. La mujer emprendedora puede encontrar en su empresa lo que otras empresas le niegan: oportunidades para su desarrollo personal. No se trata sólo de que a una mujer le resulte más difícil acceder a un puesto de responsabilidad. Se trata de que, aún si lo consigue (o tal vez precisamente por conseguirlo), su coste oportunidad en otras facetas de su vida es mucho mayor.

### 2.1. El inicio: los motivos para emprender

#### A) Emprende quien quiere y lo necesita.

La mayoría de las emprendedoras entrevistadas se deciden a emprender motivadas por tres grandes razones:

- El interés intrínseco por dicha oportunidad: las ganas de trabajar por tu cuenta en ese campo.

*“...Tenía claro que quería tener un negocio por mi cuenta” “Los niños son mi gran motivación; deseaba trabajar con ellos”*

- Las oportunidades o beneficios que se esperan (entre las que se supone una mayor facilidad para organizar la vida, para “conciliar”)

*“Veía en el autoempleo una posibilidad de conciliar la vida laboral y la familiar”. “No entendía por qué trabajaba más que los hombres y cobraba menos”*

- Por contraposición a “otras opciones” ( la mejor o única de las salidas)

*“No entendía como una mujer no podía destacar en una empresa en el área económico-financiera, sólo en RR. HH ó en Marketing. Así que decidí dejarlo y hacer algo por mi cuenta” “...”las socias formamos un matrimonio de conveniencia, porque la alternativa era quedarnos en la calle en un mes”.*

## B) Una parte sustantiva, en un trabajo que ya conocen...

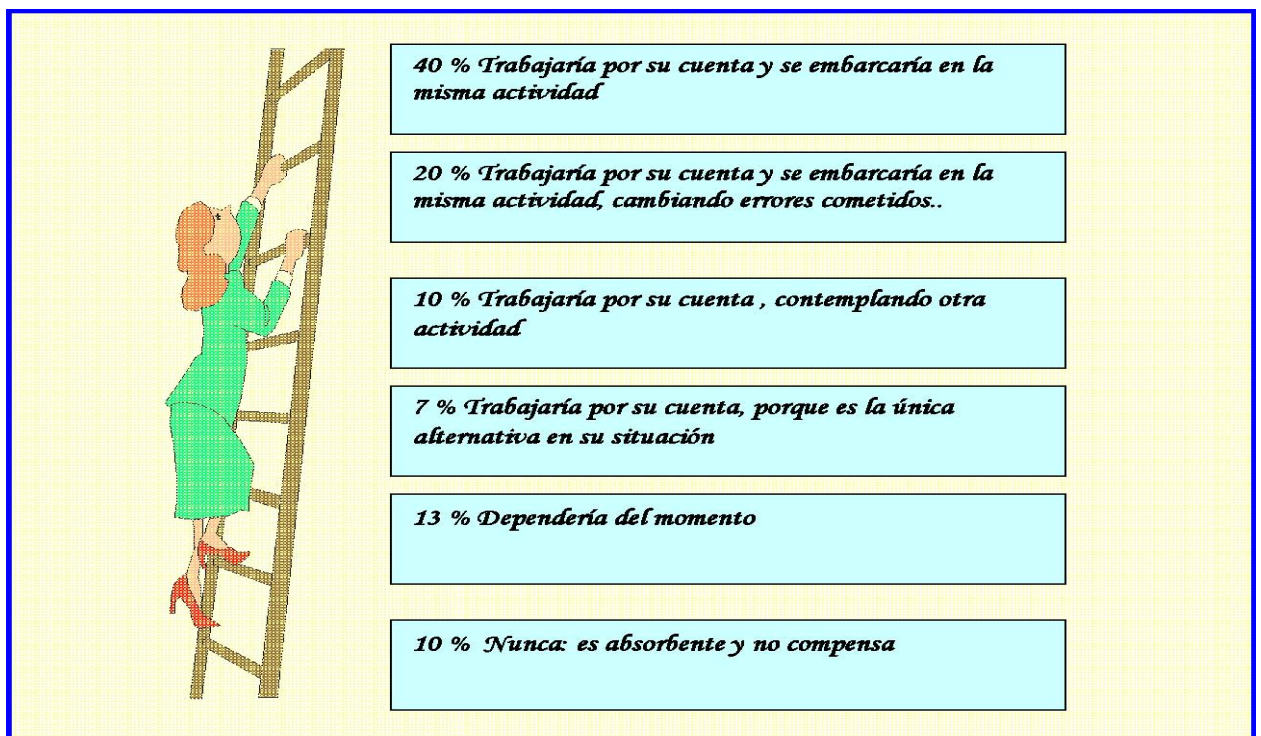
Es un resultado habitual de los estudios sobre perfiles emprendedores exitosos encontrar la ventaja que supone el contar con experiencia profesional en el área en la que se va a emprender. En el caso de nuestras entrevistadas:

- Un 60% de las emprendedoras ha trabajado anteriormente por cuenta ajena en el dominio.
- Sólo un 20% tenía experiencia previa en el desarrollo de iniciativas emprendedoras.

## C) Y la mayoría lo volvería a hacer...

Uno de los marcadores más claros de la satisfacción producida por una actividad, del contento que conlleva, es la respuesta a la pregunta del grado en que desearía “repetirla o volver a hacerla otra vez”, si pudiera “dar marcha atrás o volver a empezar”. Y en este sentido nuestros resultados son claros: parece que la mayoría (en todo caso con algunos matices...) volvería a emprender. La figura 1, que consta a continuación, refleja tales resultados.

Figura 1. ¿Volvería a realizar una iniciativa emprendedora?



Como puede apreciarse en la misma...

- Un 70% volvería a emprender, si bien en esta cifra está comprendido un 20% que (considerando “por lo que ha pasado, evitaría determinados errores”) y un 10% que elegiría otro tipo de negocio.
- Un 20% tiene una actitud ambivalente: así un 7% considera que tendría que, al ser su única salida, “a la fuerza tendría que emprender”, y un 13% entiende que “dependería del momento” (tal vez sí...tal vez si tuviera otras condiciones...)
- Un 10% indica que nunca volvería a emprender, al suponerles demasiados esfuerzos y costes.

## 2.2. El desarrollo del proyecto.

Son dos los aspectos fundamentalmente abordados en este apartado: lo que representan las diferentes tareas y operaciones a mantener (lo fácil y lo difícil) y el papel que tiene la formación como elemento facilitador o anticipador.

### **A) Lo fácil y lo difícil: lo más difícil de emprender es precisamente aquello que le es más propio.**

#### **A.1. Lo fácil: hacer el trabajo que sabes...**

Parece que lo que resulta más fácil en arranque y desarrollo del proyecto es, precisamente, hacer las actividades técnicas propias del campo “hacer el trabajo de lo tuyo”, lo que resulta mucho más frecuente en quienes tenían experiencia previa en el sector. En menos declaraciones aparecen reflejadas como fáciles las relaciones sociales y de cooperación con las colegas, cuando el proyecto es compartido, o la organización vida-trabajo (conciliación), en aquellos casos en que la actividad permite elegir y mantener unos horarios discretos).

#### **A.2. Lo difícil: lo más difícil de emprender es aquello que le es más propio.**

Es evidente que en un conjunto amplio de iniciativas encontraremos avatares y resultados diferentes. Habiendo emprendido hace un tiempo, en la actualidad una buena parte ha logrado afianzarse y superar obstáculos, otra está en camino y algunas aún luchan para ello. En el camino, sin embargo, una amplia mayoría ha encontrado unos problemas similares, problemas que podríamos prácticamente resumir diciendo que “lo difícil de emprender es aquello que le es más propio”. Veámoslo en detalle: las dificultades de emprender están en...

- Tener dinero suficiente/faltar dinero:

Una de las dificultades percibidas más comunes está relacionada con la financiación necesaria para los primeros pasos y los fondos de subsistencia imprescindibles hasta lograr un encarrilamiento. Obviamente, la naturaleza de la iniciativa emprendedora, necesitada o no de locales específicos, medios materiales costosos, etc. implica una tasa mayor o menor de contratiempos...

*“...el apoyo de los bancos era nulo, no conceden financiación para nuevas empresas, sólo créditos personales”, “lo difícil era el dinero. Dos de nosotras teníamos casa en propiedad y teníamos ahorros, pero ves que van disminuyendo y no sale adelante y eso es muy duro. Ha sido lo más difícil y duro”.*

- Hacer los papeles:

El segundo problema en mención, está relacionado con la tramitación y obtención de “papeles” (los permisos, licencias de apertura, etc.) necesarios. En general, parece que, independiente de la “dureza” real de las condiciones planteadas, es una mezcla de relativa ignorancia de las exigencias y de demoras en la tramitación lo que implica las dificultades.

*“...Tuve problemas para conseguir los permisos. El Ayuntamiento de Alcobendas es excesivamente duro con eso”“...Tuve problemas con la burocracia y el papeleo de la empresa. No hay pautas claras para eso”.*

- Saberse manejar como empresaria en el orden laboral, financiero y fiscal...

Emprender, evidentemente, supone diferentes actividades, entre las que están las relacionadas con la gestión administrativa de los asuntos laborales, fiscales, etc. En el desarrollo de estas tareas la mayoría encontró unas dificultades mayores de las esperadas.

*“...Otra dificultad es que es muy difícil conseguir ayuda, te dicen que sí pero a la hora de materializarla no se suele cumplir. Pedíamos ayuda pero luego también nos teníamos que enfrentar a los papeles y a las presentaciones en distintos formatos según fuera a un banco u a otro la solicitud”, “Los papeles de Hacienda son complicadísimos, la Seguridad Social también el tener que averiguar todas estas cosas. No conoces el papeleo, las subvenciones ni nada”.*

*“...Es difícil la gestión empresarial, el saber qué tienes que hacer, el desconocimiento de cómo dirigir una empresa a nivel administrativo, el dinero que debíamos solicitar para echar a andar, los pagos a realizar y cómo hacerlos, las condiciones en las que está cada trabajador con la Seguridad Social.. Sé que pagamos 1000 y pico euros en Seguridad Social, pero no cuanto pagan por cada trabajador...”.*

- "Saber llevarse entre sí"

Aunque señalamos que éste era uno de los aspectos mencionados como "fáciles" por una buena parte, no es menos cierto que, a la vez, otro grupo significativo señala que las relaciones humanas entre las socias, el organizar el día a día, mantener criterios y expectativas similares, repartir roles, en los elementos cotidianos supone un núcleo de desgastes a solucionar que constituye otra fuente de dificultad. Esta opinión es compartida por parte de los técnicos cuando se habla de la cuestión del emprendimiento en las mujeres indicando, en este sentido, que es algo que se da habitualmente y que por otra parte, la mujer se deja llevar más por motivos emocionales a la hora de elegir sus socias y no por la conveniencia de la unión profesional lo que supone que en algunos casos y, tras un tiempo de andadura, esta relación inicialmente de amistad se vea afectada por la convivencia profesional.

Podrá entenderse ahora el "subtítulo" con el que encabezábamos este apartado: "lo más difícil es lo más propio de emprender", porque parece, en efecto, que salvo el ejercicio de la actividad técnica propia del campo, es precisamente lo característico de trabajar por tu cuenta lo que genera dificultades: lograr fondos necesarios para la puesta en marcha, realizar la tramitación necesaria para la apertura, efectuar las gestiones administrativas y fiscales, y "manejarse con las socias". Probablemente esto indica, por un lado, la brecha habitualmente existente entre "la teoría y la realidad", la formación e información previa respecto de quehaceres, actividades a poner en marcha, problemas a los que enfrentarse, y...la situación real en la que hay que, por tu cuenta, enfrentarte a todas esas tareas. Podríamos decir que "realmente el león es tan fiero como lo pintan".

## **B) La formación recibida: alcance y utilidad**

Las empresarias consultadas y que llevan más años con su negocio (el 20% lleva más de 5 años), destacan de manera especial, la formación y capacitación recibida además de la propia experiencia. El 72% de las consultadas ha recibido algún tipo de formación en gestión empresarial, asesoramiento para la constitución, y en momentos de dudas (gerencia asistida) o formación a medida y apoyo para emprender como es el caso de las empresarias que se han formado a través de distintos proyectos EQUAL de la anterior convocatoria. Los expertos en creación de empresas coinciden en señalar de la importancia del conocimiento tanto del sector como estar preparada para afrontar la gestión de un negocio.

La formación para el autoempleo donde se destacan aspectos de gestión empresarial es fundamental para poner en marcha una empresa. Sobre todo, al inicio, cuando los recursos son mínimos y hay que tener en cuenta todas las inversiones y surgen cuestiones que se escapan al control de las emprendedoras. Es muy importante tener cierto control de los recursos utilizados y del rendimiento que se puede sacar de ellos y eso, a priori puede ser ciertamente difícil si es la primera experiencia con la que se cuenta en emprendimiento.

Constatamos que una de las angustias que ha surgido con más frecuencia entre las entrevistadas es el hecho de que se hayan sentido engañadas, estafadas, a veces por los proveedores que han tenido, por la lentitud en afianzar su negocio. Tener en cuenta todos los posibles escenarios y dificultades es algo que se aprende a través **de la formación** que se recibe en los programas para el autoempleo. Eso ha sido valorado como fundamental para aprender que cada negocio tiene unos ritmos, necesidades económicas, de inversión, dificultades, amenazas que hacen que sea de especial riesgo emprenderlo y aún así ha supuesto sorpresas para las emprendedoras.

### **2.3. Revisando la marcha: las mayores dificultades**

A la hora de tratar este tema se han clasificado las dificultades según dos grados:

- la “piedra en el cuello” se refiere a situaciones o condiciones que les suponen a las mujeres una rémora importante a la hora de salir adelante en su emprendimiento.
- la “piedra en el zapato” hace mención a aquellas dificultades o carencias que aunque no son determinantes ejercen aún algún efecto a la hora de llevar el negocio.

En ambos casos y para facilitar su clasificación y relación con cada aspecto del trabajo por cuenta propia se han distinguido tres grupos, donde se recogen los lastres asociados a un sector específico, al trabajo desarrollado por cuenta propia en general y a la condición de ser mujer.

#### **A) La “piedra en el cuello”**

La mayor dificultad al iniciar una actividad emprendedora según nuestras entrevistadas es la consecución de los fondos necesarios para realizar la inversión de puesta en marcha de la actividad. En torno a una de cada cuatro mujeres menciona la dificultad para conseguir los recursos económicos necesarios. Aunque no todas las entrevistadas han sufrido la falta de recursos, coinciden en señalar tanto emprendedoras como técnicos/as, que es un handicap importante a la hora de iniciar una actividad empresarial.

La siguiente dificultad señalada por parte de las emprendedoras, debido a la falta de experiencia anterior en autoempleo y a la carencia además en esos casos de formación específica es la falta de capacitación para la gestión integral. En general es percibido como un lastre que arrastran y que sigue teniendo efecto en su trabajo diario; a nivel más específico dentro de este mismo apartado se menciona la dificultad para gestionar las cuentas (Administración, Contabilidad, ...) y el desconocimiento de las normas fiscales que les afectan.

**El dinero hace la infelicidad.** (Cuando falta y hay que saber contabilizarlo y dar cuenta del mismo.) En menor grado lidiar con la competencia o ser competitivas.

### **Lo difícil de la actividad elegida: Es más complicado de lo que parece**

*“...es difícil gestionar los RR. HH., gente que se adapte a la filosofía de la empresa y que sean colaboradores fieles” “...la financiación para el tipo de negocio, que en nuestro caso es más grande, porque tienes que adquirir un camión adaptado a las obras de arte por la temperatura y tal, también las oficinas y la cámara de seguridad”.*

### **Las dificultades de emprender (atender a lo tuyo y a llevar administrativamente el negocio):**

*“...no se puede tener conocimiento de todos los temas, pero al mismo tiempo se necesita para que no te engañen o para cometer los menores errores posibles”*

La falta de recursos iniciales hace que la emprendedora, en muchos casos, tenga que hacerse cargo de todo, descuidando en parte sus quehaceres del negocio. Todo le supone un gran esfuerzo y, aunque al inicio, todo se facilita por la carga de ilusión no todas las personas tienen la misma resistencia.

*“éramos tres socias pero una de ellas abandonó la empresa al año y medio porque necesitaba contar con unos ingresos mensuales mínimos y no pudo aguantar el tirón del inicio”*

### **Propias de la iniciativa emprendedora según el sector de actividad**

Las distintas actividades profesionales suponen más o menos problemas a las emprendedoras. Aquellos negocios que exigen la incorporación y gestión de recursos humanos han supuesto para las empresarias dificultades, algo que por otra parte supone igualmente un gran

esfuerzo para los emprendedores en general. El mayor valor de muchas empresas son sus recursos humanos y conseguir el equipo adecuado ha generado más de una noche sin dormir:

*“... es difícil gestionar los recursos humanos, gente que se adapte a la filosofía de la empresa y que sean colaboradores fieles” “tras haberla formado, se fue y ha montado un negocio por su cuenta en este sector. Es un riesgo que corres cuando proporcionas formación y experiencia en un área que no se trabaja desde la formación académica”. “No hay conciencia de hacer un buen trabajo, es difícil implantar tu filosofía de empresa en tus empleados y que la respeten.”*

### **Las mayores dificultades por su condición de mujeres**

El perfil de mujer que ha decidido montar un negocio, tal como el que ha sido entrevistado, encuentra en su camino fundamentalmente los siguientes obstáculos:

- √ El menor o más difícil acceso a recursos económicos, dado que en estos casos existía una total dependencia de los ingresos del marido o la falta de confianza del entorno familiar (padres, marido, pareja,...).
- √ Situación de desvalidez en caso de embarazo y la limitación que supone tener cargas familiares, condicionando totalmente la iniciativa emprendedora. La mujer que emprende lo hace teniendo en cuenta su disponibilidad personal y se asegura que pueda compatibilizar su actividad profesional con sus obligaciones personales.
- √ Dificultad para relacionarse entre mujeres y socias al mismo tiempo. El planteamiento de una sociedad desde la perspectiva de amistad y no desde la aportación que cada va a hacer a la empresa y los objetivos que particularmente se tengan sobre el negocio.

### **B) La “piedra en el zapato”**

Como era de esperar, las dificultades menores son algo bastante “más subjetivo”, dependiente de la persona y sus condiciones, del tipo de actividad, etc. En general se han mencionado desde la inversión necesaria para emprender el negocio, hasta la concepción de las ayudas que están destinadas desde la Administración como son las facilidades para la contratación.

### **Desconocimiento de los trámites y dificultades para resolverlos:**

*“... nos tenían que haber informado en el INEM y no fue así...” “Al principio todo son dificultades, tienes que hacer inversiones antes de llegar a constituir la empresa porque ya tienes clientes y no puedes esperar a que finalicen todos los trámites” “si pides el pago único de la prestación de desempleo no encuentro que sea justo que tarden 3 meses en darte el dinero, deberías tenerlo al día siguiente en tu banco”*

### **Desconocimiento del sector:**

*“...hasta que no lleve un año trabajando no tendré información sobre los flujos del negocio para poder planificar” “La primera compra de productos no tenía ni idea de cantidades ni de que era lo que los clientes demandarían así que tuve que equivocarme para acertar después”*

### **Intrusismo y competencia:**

*“...antes teníamos muy buenas relaciones con varios médicos a los que derivábamos clientas para tratamientos de estética, después ampliaron sus servicios y nos han quitado clientes” “por una parte de los grandes centros de Wellness y Balnearios, y por otra de los Centros Clínicos, (los clientes) se fían más de un médico que de un profesional de la estética”*

**La negociación de condiciones:** bajar los precios para competir con los otros jugadores del mercado.

Las mujeres emprenden bajo formas de empresa de reducida dimensión y eso dificulta el desenvolverse durante los primeros tiempos de un negocio a la hora de negociar tanto con clientes como con entidades de crédito.

*“...cuando eres una pequeña empresa tu principal ventaja son los precios y de eso se aprovechan los clientes” “en cualquier sector “hace mucha pupa”, pero en el nuestro en concreto hay grandes, medianos y pequeños. Somos pequeños y debemos demostrar que a pesar de ello somos “buenos y eficientes.” (Buenos profesionales), algunas veces, además, se produce una bajada de precios circunstancial de los demás, “donde tú tienes que revisarlos” y apañarlos para seguir siendo competitivos”*

### Gestión de recursos humanos / crear equipo:

*“Se pagan altos sueldos, porque sólo se trabajan 5 meses, además tres personas pueden trabajar (administrando la empresa), pero si falla alguna te las tienes que apañar como puedas.” “No hay apoyo en cuanto a contratación de personal, ni premiar determinados comportamientos, como hacer un contrato indefinido...Con la persona que entra en prácticas, me cuesta dinero, perder tiempo, también producto para que aprenda, no me puedo jugar una clienta para perderla”*

La precariedad económica con que debe empezarse la actividad, y que repercute directamente durante un periodo de tiempo dilatado en el poder adquisitivo de la emprendedora;

*“Antes estabas cobrando un sueldo todos los meses y fueron muchos meses sin cobrar. Y además trabajaba 12 y 13 horas esos meses, desde hacer tu trabajo a luego tener que limpiar la Escuela, y aún así sin cobrar”.*

### Vinculadas a la condición de mujer

Parece que las dificultades por el hecho de ser mujer percibidas por las emprendedoras son, comparativamente, menos en cuantía que las vinculadas a la situación de emprender. De hecho, mayoritariamente se centran en dos casos:

- El problema de conciliar trabajo y la familia. (Deben considerarse, sin embargo, las expectativas que se mantienen respecto de la mayor facilidad para conciliar cuando “una es su propia jefa”).
- El problema de que “acepten tu mando”: cuando las empresas tienen personal contratado las emprendedoras mencionan la dificultad que siguen percibiendo en ejercer el rol de jefa sobre algunos hombres y cierto desplazamiento o discriminación por trabajar en sectores masculinizados. En tal sentido hemos encontrado muchos ejemplos de tales problemas., especialmente en sectores como industria o transporte o en puestos poco identificados con mujeres como directivas de áreas financieras han sido especialmente dificultosos para las emprendedoras entrevistadas.

*“he tenido que adaptarme a trabajar en un mundo de hombres demostrando que lo podía hacer igual que ellos para que me respetaran. No suelo pedir ayuda: si no puedo abrir un paso con la mano utilizo una llave para aflojar y ya está”*

*“... mi gran amenaza era trabajar en un campo dominado por hombres. En el sector industrial todos los departamentos de producción están dirigidos por hombres y he sufrido reacciones machistas por parte de algunos”.*

*“He recibido un trato diferencial (más negativo) por ser mujer con clientes o en banca, en relación al trato que podía recibir mi marido al gestionarlo”*

*“no entendía por qué trabajaba más que los hombres y cobraba menos...”*

## 2.4. El papel de las ayudas

Distinguir el impacto que pueden suponer los diferentes tipos de ayudas supone realizar un doble acercamiento:

- En primer lugar hay que tratar de conseguir un criterio “consensuado” que aúne la percepción de las emprendedoras con la calibración que, desde la distancia técnica, realizan quienes tienen responsabilidad profesional en los programas de autoempleo. Para ello hemos procedido a “cruzar” las opiniones de ambos colectivos de manera que se obtenga una lista de las ayudas que parecen subjetiva y técnicamente “impactantes”.
- En segundo lugar, es necesario establecer algún criterio de clasificación. Por nuestra parte hemos optado por distinguir tres grandes categorías: económicas, apoyos técnicos y otros apoyos (respaldo personal, indicación de pautas y buenas prácticas, etc.).

Siguiendo este criterio, nuestros resultados han sido los siguientes:

### A) El papel y uso de las ayudas.

#### A.1. Los apoyos económicos

El conjunto de trámites, el aprendizaje de los mismos (saber dónde, cómo, con qué plazos de adjudicación) y el tiempo involucrado entre la petición y concesión producen una realidad muy diferente a la esperada respecto de las ayudas. En lugar de suponer un complemento o un facilitador para el conjunto de desembolsos e inversiones iniciales, se constituyen más en un complemento que permite “el respiro” en los momentos en los que se está en marcha. Aunque es una información que “se tiene”, no es menos cierto que genera ambivalencias (parece que se espera un poco mágicamente que las cosas vayan más rápidas y “tarden menos” si se hacen bien..) y por tanto frustraciones y quejas respecto de los organismos públicos que las otorgan .

Al lado de ello, es cierto que para la mayoría de quienes emprenden esa financiación o facilitación de la misma es fundamental, y por tanto las demoras suponen un plus de dificultad (una cierta “involuntaria selección” de quienes pueden o saben manejarse y resistir mejor).

## A.2. Los apoyos técnicos

Las emprendedoras...

- se apoyaron en la etapa previa a la creación de la empresa y durante los primeros momentos en las instituciones públicas (Consejerías, Bolsa de empleo,. Ayuntamientos), donde acudieron para encontrar una solución a sus dudas y problemas casi una tercera parte de las entrevistadas.
- La siguiente fuente más utilizada fue la proporcionada por proyectos EQUAL, de donde procede una de cada seis mujeres entrevistadas. En este sentido, las valoraciones que se han hecho acerca de este proyecto son muy positivas.

*“Para el nacimiento fue fundamental el Proyecto EQUAL de Valdemoro porque fue punto de unión entre distintas personas que no estaban relacionadas directamente. Al principio como información teórica y las tutorías personales enfocadas a la empresa fue muy importante”*

*“ASALMA ha supuesto un apoyo fundamental. Aportando un trato personal y comprensible, puedes llamar 15 veces para aclarar cosas. Además, es gente muy preparada, técnicamente”.*

## A.3. Otros apoyos

El entorno cercano es el principal pilar para los momentos críticos del arranque y mantenimiento de la iniciativa. Su apoyo comprende...

- Respaldo “moral”: la familia, amistades, etc., suponen una fuente fundamental de ánimo para emprender y mantenerse en el proyecto para la mayoría.

*“(los apoyos) a nivel de familia y amigos que han venido los fines de semana cuando estábamos aquí los seis, montando absolutamente todo, limpiando (...) y cuando no venía alguien a echar una mano, venía otra persona... aquí hemos aprendido todo... éramos educadoras y nos hemos hecho empresarias, albañiles, fontaneros, pintoras... de todo”*

- Respaldo económico: el respaldo va más allá de lo moral, y abarca una dimensión tan sustantiva como la económica en cerca de un 25% de las personas entrevistadas, ya sea a través de préstamos directos, avales, o asunción de gastos, y, con una gran frecuencia, facilitación de fondos ante problemas puntuales, imprevistos, etc.

Finalmente otras iniciativas institucionales, como guarderías o ayuda psicológica sirvió de apoyo para un 10% de las entrevistadas.

## **B) La utilidad de las ayudas: arrancar, salir de apuros, mantener la moral,...**

### **B.1. Las ayudas más valoradas**

¿Cuáles son las ayudas más valoradas por las emprendedoras?. Podrían resumirse en tres:

- La capacitación empresarial: el haber recibido enseñanzas que faciliten la gestión de su iniciativa en los diversos aspectos (algo lógico si consideramos que sólo el 20% de las mujeres entrevistadas tiene una experiencia previa en la actividad empresarial y, por tanto, la capacitación como emprendedoras se considera fundamental).
- La facilitación “burocrática” o información respecto de cómo efectuar los diferentes trámites y gestiones para la constitución de la empresa, solicitud de ayudas, etc.
- Y, finalmente y a distancia, las ayudas económicas mismas.

## B.2. El momento de repercusión de estas ayudas

¿Cuándo tendrían más utilidad y cuándo, de verdad, hacen efecto tales ayudas? Los datos obtenidos indican que...

- Las ayudas técnicas (formación e instrucción para los trámites) son imprescindibles desde el inicio de la actividad, para el arranque mismo de ésta, y parece que logran dicho objetivo: están disponibles en dicho momento y obran el efecto deseado. De hecho, su disponibilidad a lo largo de los dos primeros años se considera fundamental.
- Las ayudas económicas que, como hemos señalado, serían importantes en el arranque, por las demoras que conllevan tiene más un impacto diferido y son un “respaldo ulterior” que permite “tapar agujeros”, pequeñas adquisiciones necesarias en instantes en los que se comienza a respirar pero aún no se tiene suficiente soltura.

*“siempre hay un momento en el que te planteas: sigo o lo dejo; el momento de las ayudas económicas debe llegar después de empezar porque al principio empiezas con ilusión. A los 2 ó 3 años siempre pasas un bache muy malo”.*

## 2.5. Las claves en lo personal.

A la hora de calibrar las claves en lo personal, el conjunto de características que es necesario poseer para arraigar en una iniciativa emprendedora, ha existido un importante acuerdo en las características reseñadas por nuestras informantes, de forma que las diferencias han sido más en la expresión utilizada que en el contenido.

Las características citadas pueden ser clasificadas en dos grandes tipos de competencias<sup>1</sup>: técnicas (conocimientos y destrezas exigidos por las actividades empresariales propias de una iniciativa emprendedora) y genéricas (fundamentalmente perteneciente a las competencias sociales, de relación y afrontamiento efectivo y de planeación y toma de decisiones).

<sup>1</sup> Hay que hacer notar que esta clasificación ha sido realizada por el equipo de investigación, sin que en la mención por parte de las informantes se realizara dicha diferenciación necesariamente. Igualmente, a la hora de mencionar las competencias concretas se ha tenido en cuenta la información proporcionada tanto en las menciones específicas realizadas como, y muy especialmente, en los ejemplos de incidentes críticos o conductas eficaces que se les solicitaron (“como hay que hacerlo o ser para hacerlo bien”)

## A) Competencias técnicas

Las más citadas son...

- **Conocimiento de la actividad y del mercado:** poseer las informaciones clave respecto del sector en el que se trabaja (características, técnicas, tácticas resolutivas, necesidades y hábitos de los clientes, proveedores, etc.) junto con una adaptabilidad suficiente a los cambios que puedan irse planteando.
- **Administración eficaz del negocio:** comporta una gestión integral en los aspectos económicos y financieros, de la producción o generación del servicio y del personal, sabiendo reinvertir beneficios para lograr un desarrollo y mantenimiento. Tener la “vena emprendedora”.
- **Competencia en la distribución de tareas y organización del grupo de trabajo:** emprender implica saber gestionar el trabajo propio y ajeno, distribuyendo tareas en función de las competencias poseídas por cada quien (especializando y especializándose) lo que supone además de “saber hacerlo” tener unas adecuadas competencias de comunicación y relación (mencionadas en el siguiente bloque).

## B) Competencias genéricas o transversales

- **Competencias en planeación y toma de decisiones:** toda iniciativa empresarial supone asumir riesgos “calculados” y “razonables”. Ello implica “saber planear y tomar decisiones”, y, por tanto, claridad de objetivos, seguridad en la fijación de metas y medios, valoración adecuada del progreso, etc.
- **Competencias sociales,** integradas básicamente por dos: habilidades de comunicación y persuasión (“saber comunicarse y vender”), y competencias de relación, tanto respecto de clientes como de las compañeras y subordinados/as (saber tratar, repartir/se el trabajo, delegar...).
- **Afrontamiento eficaz de los problemas y tensiones** ( una dimensión de la “inteligencia emocional”) : consiste, básicamente, en saber “aguantar” y resistir la serie de tensiones e incertidumbres, a través de la respuesta a las dificultades controlando los elementos de tensión mediante una concentración en las actuaciones que pueden suponer la solución de

las mismas y un apoyo en la ilusión y motivación que comporta el mantenimiento del proyecto que es la propia iniciativa emprendedora, junto con confianza en las propias posibilidades y capacidades.

Junto con todo lo anterior, el tipo de motivación e implicación a mantener se ha destacado como un aspecto igualmente básico: parece necesario un “claro compromiso con la empresa” en forma de constancia, tenacidad y esfuerzo. Es el trabajo constante y continuado lo que producirá resultados más claros.

### 3. Claves desde un punto de vista técnico.

#### 3.1. El autoempleo como fórmula.

¿Cuál es el papel real de los programas de autoempleo? ¿Qué cubren y qué deberían cubrir?. Las opiniones de quienes trabajan en el áreas técnicas de autoempleo o relacionadas (programas de inserción sociolaboral) parecen señalar una “ficha básica” compuesta por los siguientes atributos...

##### A) El perfil general

En la esfera de lo positivo:

- En general, podría establecerse una “ficha básica señalando que los programas de autoempleo permiten un acceso a información dispersa, en muchas ocasiones van acompañados de posibilidades de financiación y suponen, por otra parte, el contacto y el refuerzo de coincidir con mujeres que está en la misma o parecida situación emprendedora.
- Constituyen, por tanto, un mecanismo adecuado para enseñar a emprender, en tanto informan respecto de las actuaciones, trámites y respaldos posibles y capacitan en gestión empresarial.
- En el transcurso de tales acciones, potencian, indudablemente, la autonomía de la persona en el mercado laboral: le enseñan a construir oportunidades, y no a “meramente”, buscar ofertas.
- Su ejecución y desarrollo es relativamente poco complicada debido a la serie de infraestructuras ( es fácil en general preparar y formar)

En la esfera de los aspectos “a mejorar”:

- Están conformados de una manera excesivamente “generalista”, y no tanto adaptados para los diferentes perfiles de personas que puedan mantener iniciativas emprendedoras.

- En su desarrollo cargan las tintas en los componentes informativos, y sería conveniente aumentar la capacitación y mejora de la preparación en los elementos de gestión y afrontamiento.
- Tienen una alta presencia en los mismos los colectivos que cuentan con dificultades para otras fórmulas y no tanta quienes parten de un proyecto con cualificación y experiencia previa (hay una proporción mayor de gente que “tiene que emprender” que de quienes “quieren emprender”).
- Las principales dificultades en la realización se sitúan en, por un lado, la necesidad de quienes operan como técnicos/as de controlar las diversas zonas del mercado (lo que no es simple) o contar con criterios y sistemas adecuados para la valoración de la eficacia de las actuaciones y, por otro, en el acompañamiento a lo largo del proyecto y proceso (en ocasiones, la misma motivación para que utilicen el servicio de asesoramiento supone esfuerzos).

## **B) Beneficios y costes de los programas**

### **B.1. Los beneficios**

- Parece indudable que los programas de autoempleo generan beneficios en un sentido doble: favorecen las oportunidades de quienes pasan por los mismos y tienen oportunidad de construir una alternativa laboral y a nivel de territorio suponen un incremento en el empleo y, por tanto, en la riqueza.

### **B.2. Los costes**

- Como en el caso anterior, habría que distinguir dos tipos: los costes institucionales vinculados al desarrollo y mantenimiento de tales iniciativas (costes que, en general, aún siendo relativamente importantes en lo que se refiere a la creación de infraestructuras, son menores una vez que se han desarrollado éstas y se trata tan sólo de mantenerlas) y los costes personales: el impacto que el fracaso en las iniciativas pueden suponer para quienes las han a mantenidos. Existe una opinión generalizada respecto a la ausencia relativa de medidas y actuaciones específicas

que contemplen directamente ésta posibilidad y, por lo tanto, que aborden medios de minoración de los impactos.

## 3.2. La formación y preparación para emprender

### A) La habitualmente impartida/ recibida

- El 80% de las emprendedoras y empresarias entrevistadas han recibido formación en gestión empresarial con anterioridad al inicio o para montar su negocio. Una parte de éstas, cuentan con asesoramiento por parte de un gestor, o se han capacitado con posterioridad al comienzo de la actividad en aquellas áreas en las que ha detectado que tiene mayores dificultades y que, por otra parte, son prioritarias para la buena marcha del negocio.
- Las áreas en las que buscan formación complementaria (han procurado profundizar conocimientos) son las de contabilidad y marketing.
- Todas las emprendedoras encuestadas destacan la importancia que tiene la formación recibida (entienden que con la mera experiencia en el sector no basta, dado que hay que “saber operar y gestionar”).

### B) La formación conveniente

En este apartado consideramos tanto las opiniones de las emprendedoras como, muy especialmente, la de quienes tienen responsabilidades técnicas. En tal sentido, se ha dado una importante convergencia destacando el interés de que los programas de formación...

- Fomenten y desarrollen las competencias transversales antes citadas (especialmente las que tienen que ver con la capacidad de afrontamiento eficaz de las situaciones de tensión, la implicación y actitud responsable respecto del propio negocio, las competencias sociales y las de planificación y toma de decisiones).

- Capaciten en administración y gestión en las diferentes áreas que comprende una iniciativa emprendedora. Esta capacitación debe contar como herramienta básica con el diseño del plan de empresa, de forma que éste se constituya verdaderamente como la herramienta para la planeación y ejecución de las actividades.
- Informen y faciliten los diversos trámites de constitución de la iniciativa.
- Trabajen para ello con grupos homogéneos, realizando una adaptación de los contenidos a las realidades de los proyectos mantenidos por las emprendedoras (sector, dimensión del negocio, etc.) a las que convendría poder ofrecerles modelos de experiencias y recomendaciones de aquellos/as que mantienen actividades similares en el sector (un tipo de programa de mentorizaje).
- Finalmente, no debe olvidarse la trascendencia de la facilitación del acceso a financiaciones, especialmente en los casos en los que el tipo de iniciativa y de capacidad de la emprendedora sólo puede tener como mecanismo principal una estrategia de microcréditos.

### **3.4. Las buenas prácticas. Ejemplos y características.**

#### **A) Los criterios y características.**

Para la selección de las “buenas prácticas” se solicitó información tanto a técnicos/as del área de Empleo como a los/as del Área de Mujer. En muchos casos las respuestas han sido coincidentes en determinadas entidades o programas que han funcionado especialmente bien. Tales actuaciones tienen como características comunes las siguientes:

- Suficiencia de medios/tiempo: han podido desarrollarse de forma mantenida durante un intervalo de tiempo importante y contar con recursos humanos y materiales suficientes. En segundo lugar, todas estas prácticas se diseñan, en cierta forma, “a la medida”, o dicho de otra forma, cuando ya ha sido detectada la demanda y se trata entonces de responder a la misma.

- Están integradas, en algunos casos, por prácticas profesionales y herramientas complementarias a los programas de autoempleo como es la financiación (microcréditos), la organización de ferias de emprendedoras, etc. Son entonces “la guinda de cierre” de tales programas.
- Finalmente, y como es lógico, se reseñan con frecuencia algunos de los últimos programas en los que han estado implicadas las entidades para las que trabajan nuestros/as informantes.

## B) Las buenas prácticas

Aquellas prácticas más mencionadas como ejemplos de actuaciones a imitar son las siguientes:

### Buena Práctica 1

Entidad	Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado
Dirección Web	<a href="http://www.ucmta.org">http://www.ucmta.org</a>
Resumen	Proyecto EQUAL en Valdemoro 2002-2004
Características	Nació de un estudio claro de necesidades en el que se detectaba la falta de equipamientos de proximidad en la localidad de Valdemoro y se diseñó el Proyecto para responder a la demanda. Se trata de una población que está creciendo. Pese a ello de todas las personas que se formaron se han creado dos empresas: una escuela infantil y una ludoteca- guardería. Ambas empresas han contado con el apoyo y promoción por parte del Ayuntamiento mediante la concesión de cheques- servicio a familias de la localidad con el objeto de fomentar el uso del servicio que mantiene un carácter de iniciativa privada y que, en ambos casos, la forma jurídica que adoptaron ha sido la de cooperativa.
Buena Práctica	En todo momento se ha procurado dar un respaldo y seguimiento continuado (que “fueran de la mano”). Se ha apoyado desde las distintas Administraciones sobre todo para la puesta en marcha y el primer año de funcionamiento.

### Buena Práctica 2

Entidad	Ayuntamiento de Fuenlabrada
Dirección Web	<a href="http://www.ayto-fuenlabrada.es">http://www.ayto-fuenlabrada.es</a>
Resumen	Formación ocupacional y empresarial a medida y como cooperativista.
Características	<p>Desde el Área de Mujer pasaron por formación ocupacional después por formación empresarial y después por una formación como cooperativista.</p> <p>Se montó Papelera Peninsular:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El trabajo era excelente para la conciliación con horarios de media jornada. En el polígono donde se instaló la empresa no había transporte público y se consiguió a través de la cooperativa un minibús para hacer los turnos de trabajo. Se llegó a un acuerdo de que todos los temas de reciclaje se iban a llevar a través de empresas gestionadas por mujeres.</li> <li>- El mayor problema era mantener el trabajo porque, en ese momento, el único cliente era Papelera Española. No son cooperativas para competir en el mercado libre.</li> </ul>
Buena Práctica	Empleo protegido y trabajo flexible.

### Buena Práctica 3

Entidad	Banco Mundial de la Mujer
Dirección Web	<a href="http://www.bancomujer.org/home.htm">http://www.bancomujer.org/home.htm</a>
Resumen	Programa de Microcréditos
Características	<p>Programa de microcréditos en colaboración con la Fundación Un Sol Mún y el Banco Mundial de la Mujer dado que suponen un empujón a las mujeres que lo necesitan y no pueden acudir a los recursos bancarios para la financiación.</p> <p>Se han destacado varios de los programas de microcréditos que están funcionando en la actualidad.</p>
Buena Práctica	En general, es considerado por todos como una oportunidad para muchas iniciativas empresariales.

#### Buena Práctica 4

Entidad	Instituto de la Mujer
Dirección Web	<a href="http://www.e-empresarias.net">http://www.e-empresarias.net</a>
Resumen	Programa de Información y Asesoramiento para Empresarias y Emprendedoras (Programa PAEM)
Características	Programa en colaboración con el Consejo Superior de Cámaras de Comercio con el objetivo de ofrecer un servicio de apoyo que promueva la actividad emprendedora de las mujeres. La información y asesoramiento son ofrecidas de forma presencial a través de las Cámaras mientras que se facilita información <i>on line</i> a través del Portal de Internet indicado.
Buena Práctica	Plataforma en Internet que aúna información y asesoramiento.

#### Buena Práctica 5

Entidad	Banco Mundial de la Mujer
Dirección Web	<a href="http://www.bancomujer.org/home.htm">http://www.bancomujer.org/home.htm</a>
Resumen	Plataformas para Mujeres emprendedoras
Características	Las iniciativas puestas en marcha por el Banco Mundial de la Mujer de una Feria de Mujeres Emprendedoras y una tienda de comercialización de los productos elaborados por empresas de mujeres.
Buena Práctica	Estas iniciativas son excelentes trampolines de promoción de las actividades empresariales realizadas por mujeres.

### Buena Práctica 6

Entidad	Área de Mujer del Ayuntamiento de Valdemoro
Dirección Web	<a href="http://www.ayto-valdemoro.net">http://www.ayto-valdemoro.net</a>
Resumen	Formación ocupacional y empleo con apoyo
Características	Desde el Área de Mujer del Ayuntamiento de Valdemoro se puso en marcha acciones de formación ocupacional en las ramas de Ayuda a Domicilio. Tras esa formación se apoyó a las personas formadas para que se insertaran en el mercado laboral.
Buena Práctica	El Servicio De Ayuda a Domicilio que se presta desde el Ayuntamiento contrató a las mujeres que habían sido capacitadas a través de los programas de Formación ocupacional y a través de los programas de autoempleo realizados.  Esta Buena práctica ha sido puesta en marcha por distintas Administraciones Locales con características similares.

### Buena Práctica 7

Entidad	IDEL
Dirección Web	<a href="http://www.idelsl.com">http://www.idelsl.com</a>
Resumen	Guardería para los/as trabajadores/as
Características	Empresa de formación ubicada en Tres Cantos (Madrid), creó una guardería para sus trabajadores.
Buena Práctica	Conciliación de la vida labora y personal dirigida a todo el personal de la empresa.

### Buena Práctica 8

Entidad	Centro de Desarrollo de Iniciativas Empresariales MITA
Dirección Web	<a href="http://www.mitaong.org">http://www.mitaong.org</a>
Resumen	Gestión de microcréditos
Características	El Centro de Desarrollo de Iniciativas Empresariales Mita es una ONG especializada en el fomento, creación y desarrollo de microempresas entre personas de colectivos que sufren algún tipo de exclusión sociolaboral. Apoyan asimismo con la gestión de microcréditos.
Buena Práctica	Entidad que centra su actividad en personas con pocos recursos y con riesgo de exclusión.

### Buena Práctica 9

Entidad	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
Dirección Web	<a href="http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES">http://www.ipyme.org/IPYME/es-ES</a>
Resumen	Ayudas on-line para emprendedores
Características	En su apartado de herramientas interactiva, incluye un documento de autodiagnóstico de actitudes emprendedoras, información sobre cómo elaborar el plan de empresa y varios simuladores de negocio.
Buena Práctica	Ayudas on-line para personas que estén pensando en iniciar una actividad empresarial. Acceso libre a la información y autodiagnóstico.

### Buena Práctica 10

Entidad	CEEI
Dirección Web	<a href="http://www.ceei.es">http://www.ceei.es</a>
Resumen	Apoyo al emprendimiento
Características	El Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias, apoya todo el proceso de emprendimiento de empresas, a través de recursos de información, formación, asesoramiento y financiación.
Buena Práctica	Facilita una serie de servicios de para acompañar a los emprendedores en la puesta en marcha de iniciativas empresariales con más garantías de éxito.

### Buena Práctica 11

Entidad	Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía
Dirección Web	<a href="http://www.agenciaidea.es">http://www.agenciaidea.es</a>
Resumen	Guías prácticas
Características	La Agencia ofrece guías prácticas para la creación de una empresa.
Buena Práctica	En general todos los técnicos valoran muy positivamente el hecho de que existan recursos en Internet donde cualquier persona pueda entrar y afianzar su proyecto empresarial.

### Buena Práctica 12

Entidad	Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Cataluña
Dirección Web	<a href="http://www.cidem.com">http://www.cidem.com</a>
Resumen	Apoyo al emprendimiento
Características	El CIDEM dispone de servicios para ayudar a crear y consolidar una idea de negocio.
Buena Práctica	Se trabaja para los perfiles de emprendedor y empresario (una vez creada la empresa). Conjuga tanto información, como formación, asesoramiento y búsqueda de financiación tanto pública como privada.

### Buena Práctica 13

Entidad	Comunidad de Madrid
Dirección Web	<a href="http://www.madrid.org">http://www.madrid.org</a>
Resumen	Programa de Formación Empresarial
Características	Muchos de los técnicos han coincidido en señalar como buena práctica al Programa de Formación en gestión empresarial que llevaba a cabo la Comunidad de Madrid hasta el 2004 a través de las distintas Administraciones Locales. En el apartado <i>Empréndelo</i> de la página de la Comunidad de Madrid, hay un modelo de plan de empresa on line, herramientas interactivas, para identificar los riesgos de cada proyecto y acciones de formación encaminadas a la definición del plan de viabilidad.
Buena Práctica	Buen diseño del Programa de Formación en Gestión Empresarial.

### Buena Práctica 14

Entidad	Administraciones Locales
Dirección Web	
Resumen	Centros de Empresa
Características	Gestionados por los distintos Ayuntamientos y que suponen poder contar con un espacio durante los dos o tres años de vida de la empresa. Nacieron bajo el concepto de Viveros de Empresa a mediados de los 90 pero lo cierto es que se han quedado como infraestructuras adecuadas a empresas que se dedican al sector servicios. Los Centros de Empresas son edificios modulares de oficinas y destinados a albergar empresas de nueva creación que, mediante distintas modalidades de contratación, se ubican en condiciones óptimas, con acceso a servicios comunes tales como: red de voz y datos, central telefónica, salas de reuniones, etc.
Buena Práctica	Favorecen el inicio de una actividad empresarial del sector servicios durante sus primeros años de andadura.

### **C) Las características propias de las buenas prácticas.**

¿Cuáles son los rasgos comunes de las buenas prácticas? De los ejemplos obtenidos cabría extrapolar las siguientes características:

- En primer lugar la adaptación a las necesidades de las emprendedoras: se trata de programas en los que se intenta facilitar los recursos necesarios para el tipo de sector y tipo de iniciativa empresarial y en los momentos más oportunos.
- En segundo lugar, parece clara la necesidad del asesoramiento personalizado y mantenido. Dicho asesoramiento aparece reflejado en las figuras de la “gerencia asistida” o en el recurso a una figura y programa específico iniciados en prácticamente todas las comunidades autónomas: la figura de tutor/a empresarial y los programas de mentorizaje.
- En último lugar, aunque no sea menos importante, no hay que olvidar que la iniciativa emprendedora se desarrolla por muchas mujeres no sólo por el interés en la fórmula o actividad en sí, sino por las expectativas de mayores facilidades para la conciliación vida-trabajo. Facilitar modelos, ayudas y ejemplos para lograrlo es tan importante como enseñar otros elementos de gestión.

## 4. Conclusiones y recomendaciones

En los apartados anteriores hemos analizado la información recogida en las entrevistas mantenidas con emprendedoras, técnicas del área de mujer y técnicas/os de las áreas de promoción del empleo. En este, desde dichas informaciones pretendemos...

- Extraer unas conclusiones generales en las que intentaremos establecer el perfil de las emprendedoras y las iniciativas que mantienen y de los programas que se generan para apoyarlas.
- Desde el citado perfil, y combinando dicha información con la que otros trabajos similares han mantenido, se establecerán unas recomendaciones generales respecto del diseño y desarrollo de programas dedicados a “emprender en femenino”.

### 4.1. Conclusiones.

Como hemos señalado, dividiremos este bloque en dos grandes núcleos: en el primero estableceremos los perfiles de emprendedoras y en el segundo estableceremos los perfiles de los programas y las recomendaciones de quienes están implicados en los mismos..

#### A) El perfil habitual de las emprendedoras y sus iniciativas

De manera general, el estudio parece indicar lo siguiente:

- Buena parte de las mujeres<sup>2</sup> que se dirigen a los programas de autoempleo lo hacen “por que lo necesitan”. Dicho autoempleo es una fórmula a través de la cual pretenden mejorar sus posibilidades, tener más facilidades de conciliar, etc. No es tanto “emprender por lo que da frente al trabajo por cuenta ajena”, sino “porque el trabajo por cuenta ajena no da muchas alternativas”. Evidentemente no es el caso de todas, pero si de una amplia mayoría.

<sup>2</sup> El perfil de la emprendedora española, según el Instituto de la Mujer, es el siguiente: estudios medios, edad entre 33 y 35 años, casada, con hijos y, en bastantes casos, una cierta necesidad económica, motivada por experiencias personales (situación laboral de la pareja, separación o divorcio). Estas mujeres crean, por lo general, empresas pequeñas, entre 3 y 7 trabajadores.

Las empresarias que están al frente de grandes empresas y que se alejan de este perfil, proceden, por lo general, de familias tradicionalmente dedicadas a un negocio concreto. Esto también es frecuente en el caso de viudas. El deseo de continuar la tradición familiar es uno de los motivos que impulsan a estas mujeres a hacerse cargo de la empresa.

- Una parte sustantiva tiene experiencia en el dominio (aunque un 40% no, y por tanto sea recomendable diversificar las actuaciones para unas y otras...), y algunas “repiten la experiencia emprendedora (20% han tenido iniciativas anteriores), señalando una cifra interesante (70%) que “volvería a intentar esta fórmula”. Parece, por tanto, que una buena parte de quienes se han adentrado en estos programas “le sacan suficiente provecho” si logran un mínimo éxito.
- En el desarrollo de las iniciativas emprendedoras lo que más fácil les resultaba era “hacer el trabajo propio de ese servicio o producto”, y lo más difícil, “gestionar el negocio”: lograr financiación, conseguir ingresos estables, etc. Lo duro de emprender es que hay que hacer “dos trabajos”: el propio del campo y “captar clientela, fondos, administrar la empresa, etc.”.
- No obstante, en el desarrollo del proyecto la mayoría ha encontrado especiales dificultades en dos elementos: “los papeles” (licencias, etc.) y “la gestión” (administrativa, fiscal, financiera”).
- En estas lides, sin embargo, entienden que la formación que recibieron respecto de tales temas ha sido oportuna, e incluso necesitarían más (adecuada a las fórmulas y necesidades del sector o del modelo de iniciativa”, siendo algunos temas que consideran de inclusión necesaria en futuros programas los que tienen que ver con “las relaciones internas” (entre socias o jefas-empleadas) y el trato con proveedores (incluyendo en este rótulo a entidades prestatarias: bancos, etc.).
- Respecto de las ayudas, la lentitud en su tramitación implica más un impulso suplementario cuando se está en marcha que el empujón para arrancar, siendo con frecuencia las necesidades económicas inmediatas subvenidas por “familia y allegados”.

## **B) El perfil de los programas.**

- Técnicas/os y emprendedoras han destacado la necesidad de contar con unas competencias y formación, entendiendo que “no sería suficiente la experiencia”. Estas competencias que deberían tener reflejo en las acciones formativas son, por un lado, competencias técnicas propias de las iniciativas emprendedoras (conocimiento de la actividad y el mercado,

administración eficaz del negocio, competencias en la distribución de tareas y organización del grupo de trabajo) y, por otro, las competencias transversales tan comúnmente encontradas en otros estudios similares (competencias sociales, de planeación y toma de decisiones y un afrontamiento eficaz).

- En el mismo sentido, quienes tienen como responsabilidad el desarrollo de programas de autoempleo, entienden que éstos, en general, cumplen un adecuado papel a la hora de proporcionar una capacitación básica para la gestión, informar y facilitar trámites, si bien deberían incorporar mejoras de diversa índole ( incluir contenidos relativos a las competencias reseñadas, establecer una impartición más centrada en el plan de empresa como planificación real, adaptar contenidos a los grupos concretos y el tipos de iniciativas, mantener programas de gestión asistida y mentorizaje, o facilitar el acceso a créditos)
- Los ejemplos solicitados de buenas prácticas han puesto de relieve el éxito de actuaciones como las mencionadas, e incluso insistido en la necesidad de contemplar otros aspectos tan propios de los motivos de las emprendedoras como “enseñar y/o facilitar” estrategias de conciliación.

## 4.2. Recomendaciones.

### A) Ejes de actuación.

Los análisis y recomendaciones que hemos citado en el apartado inmediatamente anterior parecen “de seguimiento conveniente” y, por tanto, en este nos centraremos más en estructurarlos de manera que puedan permitir programaciones más ajustadas. En tal sentido, las recomendaciones que se deducen del estudio serían las siguientes:

- Es importante preparar “programas completos”, que aborden entre sus contenidos todas las diferentes competencias (transversales y técnicas) que debe tener una emprendedora, lo que supone incluir los contenidos y estrategias adecuadas para generar competencias sociales o de afrontamiento tanto como para desarrollar la capacidad de planear y gestionar el negocio.

- Tales programas funcionarán más eficazmente cuando se concentren en establecer el “plan de empresa” de cada una como la herramienta fundamental de futuro, especifiquen y adecuen las enseñanzas a las necesidades concretas del tipo de iniciativa y sector en el que emprenderán las mujeres del grupo, les faciliten modelos de emprendedoras similares a ellas a las que puedan “imitar” y escuchar los consejos (mentorización) y cuenten con una “gerencia asistida” a lo largo de los primeros pasos.
- Finalmente, ejes de actuación a no olvidar deberían ser, igualmente, los relativos a los apoyos económicos (ejemplo de microcréditos) y estrategias para la conciliación.

## **B) Prácticas a mantener en los programas**

Distintas han sido las posiciones y cuestiones que se plantean a lo largo del presente estudio desde el que hemos dibujado el escenario del emprendimiento femenino en nuestro país. Como parte de cierre de este informe vamos a analizar las distintas dificultades planteadas por las entrevistadas y las sugerencias de apoyo que pueden recibir. En este mismo sentido es importante vertebrar la forma y contenido que debe tener un programa de fomento de autoempleo y con ello se exponen en forma de cuadro síntesis cuáles son las claves más idóneas a la hora de formular dichos programas.

A continuación se presenta, de forma sintética, un cuadro con una serie de recomendaciones sobre que es lo que hay que hacer y qué hay que evitar a la hora de diseñar y poner en marcha un programa de autoempleo.

HACER	EVITAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Partir de la realidad/necesidad para montar programas y no al revés. Medir muy bien los recursos con los que se cuenta a la hora de poner en marcha un programa.</li> <li>√ Ofrecer un acompañamiento en todo el proceso del emprendimiento.</li> <li>√ Deben constituir un servicio integrado que incluya: asesoramiento y formación.</li> <li>√ Dar una visión adecuada, identificar los problemas centrales de los negocios y hacer consciente a la personas de los retos a los que se enfrenta.</li> <li>√ Incidir en la idea de negocio, poder orientar sobre lo que se necesita y cómo hacerlo.</li> <li>√ Los programas deben orientarse a destinatarias y resultados. Realizar mejoras continuas según resultados de inserción laboral.</li> <li>√ Complementar acciones y que estas sean consistentes.</li> <li>√ Mucha formación (marketing, cómo negociar, vender la idea de negocio...)</li> <li>√ Realizar evaluaciones cualitativas y no sólo cuantitativas.</li> <li>√ Plantear acciones formativas para mujeres con el mismo punto de maduración de idea empresarial y poderlas desarrollar en el tiempo.</li> <li>√ Las ayudas que se planteen en los programas han de ser reales y eficaces.</li> <li>√ Por parte de los técnicos se deben mantener actualizada toda la información sobre los recursos y no mandar a la deriva a la emprendedora.</li> <li>√ Si no se puede ofrecer seguimiento durante un período extenso dedicarse a fortalecer empresas que ya estén en marcha y estén atravesando por alguna dificultad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>√ Jalearse el autoempleo como salida al desempleo.</li> <li>√ Dar falsas esperanzas/ crear expectativas desajustadas. La frustración generada puede ser muy grande.</li> <li>√ Animar sin dar tiempo a que la persona analice todos los riesgos.</li> <li>√ Caer en tópicos.</li> <li>√ Que el riesgo sea el principal obstáculo de su negocio.</li> <li>√ Plantearse objetivos sin tener conocimientos ni recursos adecuados.</li> <li>√ Proteger y sobreproteger a la persona. El clientelismo.</li> <li>√ Imponer un programa establecido sin tener en cuenta a las destinatarias.</li> <li>√ Crear empresas que no puedan ser sostenibles, dar la oportunidad de que sea una empresa viable cuando no lo es.</li> <li>√ Ayudas económicas no ajustadas a las necesidades y excesivo papeleo para conseguirlas.</li> <li>√ Proliferar servicios y hacer más de lo mismo. Multiplicar programas paralelos.</li> <li>√ Dar contenidos generalistas.</li> </ul>

## C) Contenidos y diseño de los mismos

Para empezar, hay que fomentar una actitud autónoma, responsable y emprendedora resistente a la frustración y adaptada a las necesidades particulares de cada persona intentando, en la medida de lo posible articular grupos de formación lo más homogéneos posibles contando a su vez con un equipo de docentes competente. A continuación habrá que incidir en trabajar bien el plan de empresa, entendido como herramienta de planificación y no como mero trámite para la solicitud de ayudas económicas y transmitir, a su vez, riesgos y oportunidades, conocer las obligaciones que tiene toda emprendedora y sobre todo capacitar para la toma de decisiones. Hay que evitar la formación y la información generalista y la protección y las consecuentes dependencias entre formadoras y alumnas.

### Lo más importante a tener en cuenta a la hora de diseñar la formación para el autoempleo:

#### Respecto a las emprendedoras/personales:

- √ *Trabajar la resistencia a la frustración.*
- √ *Fomentar la motivación para el autoempleo.*
- √ *Desarrollar habilidades en la persona, ser abierto, tener dotes comerciales, tener iniciativa y ser flexible.*
- √ *Formar en roles directivos y toma de decisiones.*
- √ *Enseñar y fomentar una actitud autónoma, responsable y emprendedora: preactiva.*

#### Respecto al negocio:

- √ *Consolidar la idea de negocio.*
- √ *Adecuar contenidos a un perfil de mujeres con una misma necesidad y si se puede también al sector y tipo de empresa. Contenidos enfocados a microempresas.*
- √ *Hacer y trabajar en profundidad un plan de negocio transmitiendo riesgos y oportunidades.*
- √ *Información sobre obligaciones con Hacienda y Seguridad Social, nóminas y contratos.*
- √ *Incidir en la gestión.*

#### Respecto a los formadores:

- √ *Los formadores deben contar con la preparación adecuada. Seleccionar a técnicos con muchísima experiencia tanto en el sector empresarial como en el sector de actividad. Lo ideal sería poder contar con un equipo de técnicos especializados.*
- √ *Realizar un acompañamiento en todas las fases del proceso: desde que se llega con una necesidad hasta realizar un SEGUIMIENTO después de haberlo realizado.*
- √ *Realizar las acciones con una perspectiva de género.*
- √ *Los técnicos deberían poder contar con cursos de reciclaje.*

#### Lo menos importante o prescindible:

- √ *Programas genéricos de sensibilización sobre el autoempleo.*
- √ *La teoría, cuestiones sobre impuestos, información que, en general, se pueda conseguir por muchas otras vías accesibles a toda la población (p.e. internet).*
- √ *No es necesario enseñar a elaborar un plan de empresa en sentido estricto. Es necesario que lo elabore la emprendedora y lo entienda como herramienta no como algo que se debe preparar para entregar al solicitar una ayuda o un préstamo.*

### D) Algunos errores corrientes a evitar

- √ Las mujeres dentro de la formación para el autoempleo precisan de un mayor apoyo: trabajar la autoestima.
- √ En los programas de autoempleo desarrollados por las distintas entidades no se realiza seguimiento por falta de medios materiales y humanos de la información y formación impartidas. Esto dificulta enormemente la modificación de los diseños de los programas. Basta, en muchos casos, con realizar la valoración cuantitativa y cualitativa a corto plazo, cuando lo interesante desde todos los puntos de vista sería poder contar con una evaluación y seguimiento por lo menos a medio plazo.

- √ Hay que desconectar la idea de querer emprender y obtener dinero para ello. Al inicio se debe poder contar con recursos propios.
- √ No se puede introducir a alguien en una nueva profesión sobre la que carece de algún conocimiento previo con 100 horas de formación y pretender que se establezca como emprendedora.
- √ Los contenidos que se definen en los programas de autoempleo deben estar dirigidos a la creación de microempresas dado que es la dimensión inicial de cualquier empresa sea cual sea su forma jurídica.

Los programas de autoempleo se deben diseñar teniendo en cuenta a las destinatarias y no al revés, partiendo de un programa de autoempleo-tipo seleccionar a posibles beneficiarias. *(Buena práctica de este proyecto).*

La mujer empresaria que logra el éxito siempre está dispuesta a esforzarse más. Trabaja con enorme intensidad y dedicación. Realmente es la actitud de “vamos a intentarlo una vez más” o “hay que sacar el negocio adelante” la que marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## 5. Ficha técnica

### 5.1. Diseño del estudio

La metodología que se ha utilizado en la investigación se desarrolla en tres fases claramente diferenciadas y se ha desarrollado según la temporización marcada en el Proyecto, con una duración total de nueve meses:

- ❖ La primera fase de estudio se centró en el análisis de fuentes secundarias, que proporcionan la información documental necesaria para el diseño de entrevistas en base a los obstáculos y los trampolines de las mujeres a la hora de iniciar una actividad empresarial ([Apéndice 3](#)). Revisión documental sobre el tema del estudio: "Diagnóstico sobre segregación, obstáculos y estereotipos". En el [Apéndice 2](#) se incluyen la síntesis de algunos estudios sobre esta cuestión y que ha servido como apoyo y refutación de las conclusiones de la investigación cualitativa diseñada.
- ❖ La siguiente fase del estudio se tradujo en la recogida de información cualitativa. Para conseguir tales informaciones se ha realizado un proceso de entrevistas semi-estructuradas e individuales tanto con quienes tienen entre sus responsabilidades el desarrollo o participación en programas de (empleo, desarrollo local, mujer, iniciativas emprendedoras) como con mujeres emprendedoras, tanto exitosas como no, con vistas a poder conocer las experiencias y puntos de vistas de quienes tienen una más directa implicación con los temas que se analizan.

Se solicitó a todas las Entidades que forman parte de la Agrupación de Desarrollo su colaboración para elaborar un listado de posibles informantes clave a entrevistar localizados en el ámbito territorial del Proyecto EQUAL "Diversidad Activa". Los perfiles de la [muestra](#) se detallan en el apartado correspondiente.

- ❖ La tercera y última etapa del estudio ha sido trasladar la información recogida en la entrevista cruzando los datos de las barreras y apoyos percibidos por los tres perfiles de informantes clave definidos, es decir:
  - Emprendedoras
  - Técnicos/as en temas de Mujer o Empleo
  - Técnicos/as en Autoempleo

## A) Muestra

Se han realizado un total de 57 entrevistas válidas para este estudio<sup>3</sup> distribuidas por grupos de la siguiente forma:

- √ 33 entrevistas a emprendedoras y que representan tanto a distintos sectores de actividad como a las distintas formas jurídicas tanto de la economía social como sociedades limitadas.
- √ 12 entrevistas a Técnicas/os de las Áreas de Empleo y Mujer tanto de las Administraciones Locales como de las Entidades Empresariales de la Economía Social y de las Instituciones presentes en la Agrupación de Desarrollo y sugeridas por las mismas que se encuentran interviniendo de los ámbito territoriales donde se localizan
- √ 12 entrevistas a Técnicas/os de Autoempleo representantes asimismo de las entidades nombradas en el apartado anterior.

### Forma jurídica:

- Sociedades Cooperativas: 33%
- Profesionales Autónomas: 24%
- Sociedades Limitadas: 21%
- Sociedades Laborales Limitadas: 19%
- En vías de iniciar su actividad como empresaria: 3%

El 70% de las emprendedoras entrevistadas tienen socias/os algo lógico si se tiene en cuenta que para la constitución de alguna de las formas jurídicas señaladas se precisa de un mínimo de tres personas.

En cuanto a la contratación de personal, ya se comentó en un apartado anterior el hecho de que el 47% de ellas no ha contratado a nadie ni tiene pensado hacerlo en un futuro próximo.

### Nivel de estudios:

- 31% tienen estudios superiores (licenciadas o ingenieras)
- 15% Diplomada Universitaria
- 6% Estudios de Formación Profesional de Segundo grado
- 18% Estudios de Formación Profesional de Primer Grado
- 6% Estudios de Bachiller

- 24% Graduado Escolar.

**Estado Civil:**

- Casada: 64%
- Separada: 13%
- Soltera: 10%

**Hijos:**

- Sí : 70%
- No: 30%

## 5.2. Instrumentos utilizados

La estructura del cuestionario para la recogida de información de las entrevistas realizadas consta de distintos apartados dependiendo del perfil de la persona entrevistada. Para poder establecer cruces de la información extraída hay un apartado que se repite en los tres protocolos diseñados: esto es la valoración del autoempleo y las mujeres. Obstáculos y trampolines.

Se han elaborado tres protocolos diferenciados de entrevista por entender que los perfiles profesionales más interesantes de cara al estudio son los siguientes:

1. Emprendedoras: se ha entrevistado a mujeres en distintas situaciones; recién constituida la empresa (menos de 1 año de antigüedad), y también con una larga trayectoria. En este sentido es muy valioso poder comprobar como a lo largo de la vida de una empresa las dificultades a las cuales tiene que hacer frente son diferentes y no siempre se ha contemplado desde los Programas de autoempleo estas realidades. En este sentido destacar también que siempre que ha sido posible se ha realizado entrevistas a mujeres que se han establecido por su cuenta en profesiones no feminizadas. También se ha seleccionado a emprendedoras que no han podido iniciar su proyecto empresarial por las dificultades encontradas en el camino, en nuestro estudio ha sido especialmente enriquecedor obtener este punto de vista.

---

<sup>3</sup> Se ha eliminado una entrevista al comprobar que el emprendimiento que se describía no pertenecía a una mujer sino que era su hijo el que realmente había puesto en marcha toda la sociedad y ella no tenía ninguna vinculación profesional con la misma.

2. Técnicos/as de Autoempleo: dado que a través de este estudio-diagnóstico se pretende apoyar parte de las acciones de este Proyecto Equal se ha considerado importante diferenciar este perfil de otros informantes clave. Son profesionales que habitualmente se enfrentan o se han enfrentado a lo largo de su andadura profesional a poner en marcha un Programa de autoempleo y en este sentido toda la información recabada sobre "qué se debe hacer" y "qué se debe evitar" ha sido sumamente interesante.
3. Técnicos/as de Empleo/Mujer: Las entrevistas dirigidas a estos informantes se han centrado en poder conocer su opinión sobre cuáles son los obstáculos y los apoyos de las mujeres a la hora de emprender, su valoración de los programas de autoempleo. Como técnicos/as en la materia atienden diariamente a mujeres y pueden valorar así como derivar hacia los distintos programas disponibles.

En el [Apéndice 1](#) se presentan los tres protocolos utilizados.

## **Apéndice 1: Protocolos de entrevista utilizados**

## A) Cuestionario dirigido a mujeres emprendedoras

### 0. Saludo y presentación

*Buenos días/tardes. En el conjunto de actividades mantenidas desde la iniciativa EQUAL “Diversidad Activa”, la Escuela de Relaciones Laborales tiene la responsabilidad de realizar unos estudios que permitan planear con unas bases sólidas las acciones de empleo por cuenta propia de mujeres. Uno de ellos pretende identificar los obstáculos y puntos de apoyo fundamentales en el desarrollo de iniciativas empleo por cuenta propia por parte de mujeres. Para ello nada mejor que conocer desde las protagonistas estos aspectos y por ello la cita que le hemos pedido y esta conversación que queremos mantener con Ud. Querríamos conocer sus experiencias y lo que ha vivido y tenido que hacer para llevar a efecto su proyecto, lo que cree que se le dio mejor y lo que le costó mas, de las dificultades encontradas y de la manera en la que pudo resolverlas o hacerles frente, de lo que ha sido realmente una facilidad y una ayuda, etc.*

### 1. Identificación

*Bien, antes que nada nos gustaría poder situarla y conocer a lo que se dedica, conociendo en que consiste su trabajo o negocio, cómo es (en cuanto a fórmula legal, si trabaja sola o con otros u otras socias, si tiene empleados y cuantos, etc.) y algunas cuestiones de Ud. ( su profesión, estudios y vida : pareja, hijos, etc.).*

*1.1. Tipo actividad*

*1.2. Tipo iniciativa emprendedora 1.2.1. autonomo 1.2.2 Economía Social 1.2.3. Nº socios 1.2.4. nº empleados 1.2.5. Responsabilidad en empresa (dedicación)*

*1.3. Formación /Estudios:*

*1.4. Estado civil 1.5. Hijos*

### 2. Origen del proyecto: arranque y antecedentes.

*En segundo lugar vamos a hablar de “cómo empezó todo” Me gustaría que nos contara los orígenes de la iniciativa por cuenta propia que mantiene, la situación y motivos que le llevaron a animarse o embarcarse en ella, las experiencias o actividades anteriores que había mantenido, si pasó por alguna preparación respecto de la actividad o algún tipo de formación en gestión de negocios, y la manera, en general, en la que empezó (cómo lo puso o pusieron en marcha)*

*2.1. Motivos*

*2.2. Antecedentes/experiencia en trabajo, campo o iniciativa por su cuenta*

*2.3. Formación /seguimiento proyecto recibido: quienes, cuando, etc.*

*2.4. Arranque propiamente dicho: inicio, captación “clientes/ofertas”, prácticas mantenidas, etc.*

### 3. El desarrollo: Las dificultades y los puntos de respaldo

Bien...Ya hemos hablado de cómo empezó o empezaron. Ahora me gustaría que tratásemos de lo que siguió conociendo “lo bueno y lo malo” Empecemos por “lo malo”, por las dificultades.

3.1. ¿Cuáles fueron las cosas más difíciles, las dificultades que costaba hacer frente y superar y las más fáciles?

3.2. ¿Cómo consiguieron resolverlas? ¿Dónde cree Ud. que está el “truco”, en qué hay que tener maña, o “toque” para poder “aguantar el “tirón”?

3.3. ¿En la preparación para montar su negocio ¿se tocó alguno de estos problemas y les enseñaron como hacerles frente? ¿Cree Ud. que esto fue una ayuda o sería una ayuda para cualquiera que pase por estas aventuras?

3.4. En el sentido opuesto... ¿Cuáles cree Ud. que fueron las cosas más fáciles, las que “rodaban solas”?

3.5. Igual que antes, en que medida influyó en que algunas cosas resultaran fáciles la formación o el apoyo recibido

3.6. Y de los apoyos: las ayudas (económicas, asesoramientos, familia, amistades, etc.) ¿cuáles considera que tuvieron un peso destacado en ayudarle o ayudarles a tirar?

3.7. Finalmente, quisiera que intentásemos ORDENAR Y MATIZAR., y que lo hiciésemos por partes:

- A) Primero vamos a calificar los problemas fundamentales que nos indicó, procurando establecer aquellos que podrían haber sido las principales amenazas, “la piedra al cuello”, de los que fueron o son “la piedra en el zapato”. Una vez hecho esto vamos a tratar de valorar lo que influye o causa estos problemas y marcar el peso que puede tener “el sector o tipo de actividad”, “el tener que trabajar por tu cuenta”, la condición de ser mujer y “otros aspectos” (por ejemplo, tener que mantener una actividad en el trabajo y en casa, la familia, etc.)

Tipos de dificultades	Peso en las dificultades de...		
	Causas”propias del sector o de la actividad”	Causas propias de toda iniciativa empresarial	Causas vinculadas a condición u otros aspectos
“Piedra en el cuello”			
Piedra en el zapatos			

B) En el mismo sentido nos gustaría que calificara los apoyos y ayudas recibidas en función de la importancia que, vistas hoy en día, pudieron tener: Vd. cree que esos apoyos le sirvieron para...

Tipos de ayudas	Utilidad de las ayudas		
	Poder arrancar o afianzar proyecto	Salir de “apuros” o situaciones complicadas	Mantener la moral / aprender a

			“manejarse”
Apoyos económicos			
Apoyos técnicos (asesoramiento, información, etc.)			
Otros (facilitaciones en esferas conciliación, etc.)			

#### 4. Salir adelante: las cosas que importan...

Para terminar me gustaría que recapitulásemos

4.1. *¿Cómo diría Ud. que le ha ido?*

4.2. *¿Cuáles han sido las mejores y peores cosas que ha hecho o le han pasado?*

4.3. *¿Qué cree Ud. que hace falta para embarcarse en iniciativas como las que Ud. ha emprendido?*

4.4. *¿Tiene importancia la forma de ser para llevar bien estas iniciativas? ¿Cómo hay que ser o que hacerlo, para hacerlo bien? Póngame, por favor, un ejemplo de algo que Ud. haya hecho o visto hacer a otras personas que diferencie entre quien sabe hacerlo o “tiene el toque que hay que tener” y quien no...*

5. *Finalmente, con toda sinceridad, si pudiese volver a empezar... ¿escogería trabajar por su cuenta y en este mismo tipo de actividad, o preferiría otra opción, en cuyo caso díganos cuál?*

#### 5. Despedida...

*Creo que con esto ya hemos terminado. Muchas gracias por tu colaboración y por la paciencia al tener que contestar todas estas preguntas. Cuando terminemos el estudio si quieres te proporcionaremos información sobre los resultados finales que hemos obtenido. Además te agradeceríamos mucho si pudieses ponernos en contacto con alguien que este o haya estado en tú situación y que estuviese interesado en ayudarnos en esta investigación como tú has hecho. Hasta luego y muchas gracias de nuevo.*

## B) Cuestionario dirigido a técnicos/as de empleo y/o mujer.

### 0. Saludo y presentación

*Buenos días/tardes. En el conjunto de actividades mantenidas desde la iniciativa EQUAL “Diversidad Activa”, la Escuela de Relaciones Laborales tiene la responsabilidad de realizar unos estudios que permitan planear con unas bases sólidas las acciones de empleo por cuenta propia de mujeres. Uno de ellos pretende identificar los obstáculos y puntos de apoyo fundamentales en las iniciativas empleo por cuenta propia por parte de mujeres. Para ello nada mejor que conocer las experiencias y aprendizajes de quienes, como Ud., tienen una importante participación en la derivación y desarrollo de tales programas. Nos interesa, por lo tanto, conocer sus experiencias y valoraciones, lo que ha podido detectar que funciona o lo que no, las “buenas prácticas” de estos programas.*

### 1. Identificación

*Bien, antes que nada nos gustaría poder situar su trabajo y dedicación en lo que tiene que ver con éstos programas, el tiempo que lleva haciéndolo, etc.*

*1.1. Institución para la que trabaja*

*1.2. Tipo actividad*

### 2. El autoempleo como fórmula. Utilidad y exigencias...

*Entrando en tema, lo primero que nos gustaría es hacer con Ud. “la ficha de los programas de autoempleo”, delimitando su utilidad, destinatarias, condicionantes, etc. Desde su punto de vista...*

*2.1. ¿Cuál diría Ud. que es el papel que tienen los programas de autoempleo? ¿Tienen alguna utilidad complementaria además de la propia como sistema de empleo?.*

*2.2. Hablemos de sus destinatarias: estos programas... ¿tienen “un público objetivo”, unas destinatarias naturales o “sirven para el público en general”?*

*2.3. Valórelas: ¿Son algo fácil o complejo de ejecutar? ¿Dónde están las cosas fáciles y donde las difíciles? ¿Cuáles son los beneficios y costes que conllevan?*

### 3. El autoempleo y las mujeres. Obstáculos y trampolines.

*Mantener una iniciativa supone considerar los posibles “obstáculos y trampolines” que pueden encontrar o han encontrado las mujeres con las que Uds. trabajan o han trabajado “por tu cuenta siempre supone riesgos y oportunidades. Me gustaría que tratásemos de ambos aspectos en el caso de las mujeres “ordenando y matizando”. Le explico...*

*A) Primero vamos a calificar los problemas fundamentales que pueden encontrar, procurando establecer aquellos que pueden considerarse las principales amenazas (“la piedra al cuello”), de los que son un incordio pero salvable (“la piedra en el zapato”). Una vez hecho esto vamos a tratar de valorar lo que influye o causa estos problemas y marcar el peso que puede tener “el sector o tipo de actividad”, “el tener que trabajar por tu cuenta”, la condición de ser mujer y “ otros aspectos” (por ejemplo, tener que mantener una actividad en el trabajo y en casa, la familia, etc..)*

	Peso en las dificultades de...		
Tipos de dificultades	Causas "propias del sector o de la actividad"	Causas propias de toda iniciativa empresarial	Causas vinculadas a condición u otros aspectos
"Piedra en el cuello"			
Piedra en el zapatos			

B) En el mismo sentido nos gustaría que calificara los apoyos y ayudas que pueden alcanzarse en función de la importancia que puedan: Vd. cree que esos apoyos servirían para...

	Utilidad de las ayudas		
Tipos de ayudas	Poder arrancar o afianzar proyecto	Salir de "apuros" o situaciones complicadas	Mantener la moral / aprender a "manejarse"
Apoyos económicos			
Apoyos técnicos (asesoramiento, información, etc..)			
Otros (facilitaciones en esferas conciliación, etc..)			

#### 4. Los programas de autoempleo: EL DESARROLLO: Las dificultades y los puntos de respaldo

Bien..Ya hemos "hecho la ficha básica". Ahora hablemos de lo necesario para realizarlos, de "las claves para que las cosas salgan bien", los "trucos o mañas" a poner en marcha para conseguir que todo ruede.. Si le parece podíamos ver que cosas "hay que hacer" (son una pieza clave para el éxito) y que cosas "hay que evitar" (fácilmente complican todo o son un riesgo grande de fracaso).

Lo que hay que hacer	Lo que hay que evitar

--	--

### 5. Un programa básico o buena práctica.

Para terminar me gustaría que nos indicara Ud. un programa que conozca o hayan desarrollado en su entorno que pueda considerar como un buen ejemplo del “camino a seguir”, y de este nos gustaría que indicase el programa del que se trata, las actuaciones clave o básicas ejecutadas y los resultados alcanzados (en los órdenes que considere más importantes)

Programa: entidad y momento de realización	Actuaciones clave ejecutadas	Resultados fundamentales

### 6. Despedida...

*Creo que con esto ya hemos terminado. Muchas gracias por tu colaboración y por la paciencia al tener que contestar todas estas preguntas. Cuando terminemos el estudio si quieres te proporcionaremos información sobre los resultados finales que hemos obtenido. Hasta luego y muchas gracias de nuevo.*

## C) Cuestionario dirigido a técnicos/as de autoempleo.

### 0. Saludo y presentación

*Buenos días/tardes. En el conjunto de actividades mantenidas desde la iniciativa EQUAL “Diversidad Activa”, la Escuela de Relaciones Laborales tiene la responsabilidad de realizar unos estudios que permitan planear con unas bases sólidas las acciones de empleo por cuenta propia de mujeres. Uno de ellos pretende identificar los obstáculos y puntos de apoyo fundamentales en las iniciativas empleo por cuenta propia por parte de mujeres. Para ello nada mejor que conocer las experiencias y aprendizajes de quienes, como Ud., se dedican a preparar y apoyar a quienes van a emprender. Nos interesa, por lo tanto, conocer sus experiencias y valoraciones, lo que ha podido detectar que funciona o lo que no, las “buenas prácticas” en éstos programas.*

#### 1. Identificación

*Bien, antes que nada nos gustaría poder situar su trabajo y dedicación en lo que tiene que ver con éstos programas, el tiempo que lleva haciéndolo, etc.*

*1.1. Institución para la que trabaja*

*1.2. Tipo actividad*

#### 2. El autoempleo como fórmula. Utilidad y exigencias...

*Entrando en tema, los primero que nos gustaría es hacer con Ud. “la ficha de los programas de autoempleo”, delimitando su utilidad, destinatarias, condicionantes, etc. Desde su punto de vista...*

*2.1. ¿Cuál diría Ud. que es el papel que tienen los programas de autoempleo? ¿Tienen alguna utilidad complementaria además de la propia como sistema de empleo?*

*2.2. Hablemos de sus destinatarias: estos programas... ¿tienen “un público objetivo”, unas destinatarias naturales o “sirven para el público en general”?*

*2.3. Valórelos: ¿Son algo fácil o complejo de ejecutar? ¿Dónde están las cosas fáciles y donde las difíciles?.. ¿Cuáles son los beneficios y costes que conllevan?*

#### 3. El autoempleo y las mujeres. Obstáculos y trampolines.

*Mantener una iniciativa supone considerar los posibles “obstáculos y trampolines” que pueden encontrar o han encontrado las mujeres con las que Uds. trabajan o han trabajado “por tu cuenta siempre supone riesgos y oportunidades. Me gustaría que tratásemos de ambos aspectos en el caso de las mujeres “ordenando y matizando”. Le explico...*

*B) Primero vamos a calificar los problemas fundamentales que pueden encontrar, procurando establecer aquellos que pueden considerarse las principales amenazas (“la piedra al cuello”), de los que son un incordio pero salvable (“la piedra en el zapato”). Una vez hecho esto vamos a tratar de valorar lo que influye o causa estos problemas y marcar el peso que puede tener “el sector o tipo de actividad”, “el tener que trabajar por tu cuenta”, la condición de ser mujer y “ otros aspectos” (por ejemplo, tener que mantener una actividad en el trabajo y en casa, la familia, etc.)*

	Peso en las dificultades de...		
Tipos de dificultades	Causas "propias del sector o de la actividad"	Causas propias de toda iniciativa empresarial	Causas vinculadas a condición u otros aspectos
"Piedra en el cuello"			
Piedra en el zapato			

B) En el mismo sentido nos gustaría que calificara los apoyos y ayudas que pueden alcanzarse en función de la importancia que puedan: Vd. cree que esos apoyos servirían para...

	Utilidad de las ayudas		
Tipos de ayudas	Poder arrancar o afianzar proyecto	Salir de "apuros" o situaciones complicadas	Mantener la moral / aprender a "manejarse"
Apoyos económicos			
Apoyos técnicos (asesoramiento, información, etc.)			
Otros (facilitaciones en esferas conciliación, etc.)			

#### 4. Los programas de autoempleo: pautas generales

Bien..Ya hemos "hecho la ficha básica". Ahora hablemos "las pautas generales" en un programa de autoempleo. Me gustaría que antes de abordar la "formación para emprender" me indicase lo que vd. cree que son "las claves para que las cosas salgan bien", los "trucos o mañas" a poner en marcha para conseguir que todo ruede en estos programas.

Si le parece podíamos ver que cosas "hay que hacer" (son una pieza clave para el éxito) y que cosas "hay que evitar" (fácilmente complican todo o son un riesgo grande de fracaso).

4.1. Lo que hay que hacer	4.2. Lo que hay que evitar
---------------------------	----------------------------

--	--

## 5. La preparación para emprender: los contenidos básicos.

*Ahora me gustaría que tratásemos de la preparación específica. De los programas dirigidos a enseñar a emprender “por dentro”. En los mismos...*

*5.1. Que es lo más y menos importante a enseñar o lograr que aprendan...*

A. Lo más importante	B. Lo menos importante

*5.2. ¿Hay alguna clase de métodos o tácticas que pueden hacer más fácil que aprendan y sepan poner en marcha las iniciativas?*

*5.3. Para tener éxito en estos programas... ¿en que estaría las claves o ingredientes fundamentales?*

## 6. Un programa básico o buena práctica.

Para terminar me gustaría que nos indicara Ud. un programa que conozca o hayan desarrollado en su entorno que pueda considerar como un bien ejemplo del “camino a seguir”, y de este nos gustaría que indicase el programa del que se trata, las actuaciones clave o básicas ejecutadas y los resultados alcanzados (en los órdenes que considere más importantes).

Programa: entidad y momento de realización	Actuaciones clave ejecutadas	Resultados fundamentales

## 7. Despedida...

*Creo que con esto ya hemos terminado. Muchas gracias por tu colaboración y por la paciencia al tener que contestar todas estas preguntas. Cuando terminemos el estudio si quieres te proporcionaremos información sobre los resultados finales que hemos obtenido. Hasta luego y muchas gracias de nuevo.*

## **Apéndice 2: Otros estudios y recomendaciones**

El análisis documental que ha constituido la primera fase de este estudio ha supuesto analizar documentación que recogen buenas prácticas a la hora de fomentar el espíritu emprendedor en las mujeres desarrolladas a nivel europeo:

- **Informe Best<sup>4</sup> nº 2: Promoción del Espíritu empresarial en la mujer. 2004. Comisión Europea. Dirección General de Empresa donde se formularon las siguientes recomendaciones:**

- Siempre que se pueda, las estructuras de apoyo deberán contratar **tutoras, formadoras y consultoras**, con el fin de mejorar la pertinencia de las medidas para mujeres y al mismo tiempo ofrecer **modelos de conducta**.
- Se deben elaborar medidas tanto individuales como para grupos. Las **medidas para grupos** ofrecen a las mujeres la oportunidad de establecer nuevos contactos y favorecen la creación de redes y el aprendizaje a través de la experiencia ajena. Las **medidas individuales** permiten a las mujeres recibir un asesoramiento eficaz y directamente relacionado con los problemas que deben afrontar.
- Las medidas de apoyo a las empresas en fase inicial deben centrarse en sectores que permitan a las mujeres obtener ingresos adecuados, para de esta manera aumentar su autosuficiencia económica. De ahí que sea importante desarrollar estrategias para que las mujeres accedan a mercados de mayor valor, ya sea en sectores nuevos o en sectores tradicionales.
- Las **medidas relativas a la formación** deben seguir un enfoque modular, que cuente tanto con un conjunto de cursos básicos (por ejemplo de cálculo de costes, marketing, contabilidad y negociación) como con la posibilidad de elegir entre un conjunto de cursos complementarios sobre diferentes temas. De esta manera, la formación resulta flexible y permite a las beneficiarias escoger el tipo de competencias en las que deseen centrarse.
- Las medidas relativas a la formación también deben incluir el **desarrollo del espíritu empresarial** para fomentar las actitudes que se consideran importantes a la hora de poner en marcha y gestionar una empresa propia. Las competencias empresariales pueden ser insuficientes para las mujeres que a menudo carecen de fe en sus propias capacidades como empresarias.

- Tras la fase inicial, y una vez que se hayan puesto en práctica las competencias aprendidas, las participantes en los cursos deberían seguir recibiendo apoyo. Éste podría ofrecerse, por ejemplo, a través de tutorías sobre los problemas específicos de las empresarias. Por otra parte, una tutoría previa a la fase inicial puede ayudar a las mujeres a plantearse si crear una empresa es realmente la mejor opción en su carrera profesional.
- Las empresarias no deben ser el único objetivo de las medidas de apoyo empresarial y de desarrollo personal: también es importante llegar a las jóvenes, para animarlas a convertirse en empresarias y a confiar más en sus capacidades.
- El acceso a los créditos debe ser un elemento clave del apoyo empresarial, pues son muchos los empresarios, tanto mujeres como hombres, que se enfrentan al obstáculo del acceso restringido a la financiación. Los costes de los créditos para los microempresarios en general y para las empresarias en particular, se podrían reducir mediante la aplicación de diferentes métodos de acceso a la financiación, como las garantías de créditos y los acuerdos con instituciones financieras oficiales.
- Las redes pueden ser una valiosa fuente de inspiración e intercambio de experiencias entre organizaciones profesionales, además de aportar a las emprendedoras la confianza en sí mismas para llevar a cabo actividades empresariales.
- Aquellos acontecimientos que atraen la atención de los medios de comunicación pueden contribuir a dar una mayor visibilidad a las empresarias, al sensibilizar sobre sus problemas, pero también sobre su potencial.
- La evaluación estructurada de las medidas de apoyo es un modo eficaz de ayudar a los responsables de la toma de decisiones políticas a mejorar sus iniciativas futuras y a reorientar los recursos.
- La interacción entre las diferentes políticas nacionales o comunitarias que afectan a las empresarias puede aumentar la eficacia de la promoción del espíritu empresarial entre las mujeres.

---

<sup>4</sup> Los informes Best describen los proyectos del llamado “Procedimiento Best” cuyo propósito es el de identificar las mejores prácticas entre las acciones emprendidas por las administraciones nacionales y regionales en los ámbitos que resultan de especial interés para las pequeñas y medianas empresas.

- El Estudio titulado *“Young entrepreneurs, women entrepreneurs, ethnic minorities entrepreneurs and coentrepreneur in the EU and Central and Eastern Europe”*, realizado para la Comisión por la Middlesex University School, Reino Unido, revela que las mujeres se enfrentan a numerosas dificultades a la hora de establecer y mantener sus empresas. Aunque algunas de ellas son comunes a ambos géneros, en muchos casos tienden a acentuarse cuando quien las afronta es una mujer, ya sea empresaria o emprendedora. Ello obedece a factores tales como la pobreza del entorno empresarial, la elección del tipo de empresa y el sector al que pertenece, la falta de información, la falta de contactos y de acceso a redes, la discriminación y los estereotipos basados en el género, la falta de flexibilidad de los centros para el cuidado de los niños, las dificultades para conciliar las obligaciones empresariales y las familiares y las diferencias en el espíritu emprendedor de hombres y mujeres. Sin embargo, la investigación ha revelado también que, en general, las mujeres crean empresas más pequeñas pero relativamente más viables.

## Apéndice 3: Bibliografía consultada

- CÁCERES RUIZ, Juan I., ESCOT MANGAS, Lorenzo, FERNÁNDEZ CORNEJO, José Andrés y SAIZ BRIONES, Javier: **“La Segregación Ocupacional y Sectorial de la Mujer en el mercado de trabajo español.”** Documento de trabajo 2004-006. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- JIMÉNEZ MARTÍN, Francisca: **“Guía de la emprendedora madrileña”** Dirección General de la Mujer. Consejería de Servicios Sociales. Comunidad de Madrid. 2000. Fundación Tomillo.
- NICOLSON, Paula: **“Poder, género y organizaciones ¿se valora a la mujer en la empresa?”** Editorial Narcea. 1997.
- ROGERS, Henry C.: **”La mujer en el mundo de la empresa. Normas básicas para avanzar y triunfar”**. Ediciones Deusto, S.A. 1990.
- KOZMETSKY, Ronya: **“La mujer en los negocios. La mujer como manager, profesional o emprendedora”**. Ediciones Granica. 1992.
- AA.VV.: **“Cien Empresarias. Testimonios de cien mujeres que lo han conseguido”**. JdeJ Editores. 2003.
- CHINCHILLA, Nuria, GARCÍA, Pilar y MERCADÉ, Anna: **“Emprendiendo en femenino”** Gestión 2000. 1999

SELECCIÓN DOCUMENTACION (ARTICULOS Y PUBLICACIONES EXTRAIDAS DE INTERNET)

- Ayuntamiento de Madrid. Imefe. **Guía de las Buenas Prácticas Proyecto Europeo HOPE.** Iniciativa Empleo-Integra 1998/1999. (.pdf)
- Instituto de la Mujer. **Indicadores Laborales Básicos de la situación de la mujer en España y sus regiones.** Realizado por Servilab (Laboratorio de Investigación del Sector Servicios). (Explotación de datos 1994, 1998 y 2001 de la EPA y del INE de los años 1998 y 2000). (.pdf)
- Dossier Instituto de la Mujer: **“Agentes para la Igualdad” 2002** (.pdf)
- **Folleto Espíritu Emprendedor.** Editado por Ministerio de Educación y Ministerio de Economía además de la Fundación Coca-Cola. Presentación de la Ley de Calidad en la Educación y su fomento del espíritu emprendedor. (.pdf)
- **Guía del profesor para el fomento del espíritu emprendedor.** Editado por Mº de Educación y Mº Economía además de la Fundación Coca-Cola. (. pdf)
- Comunidad de Madrid. Consejería de Economía y Mujer. **Panorama Laboral 2004.** (con identificación de competencias de las ocupaciones más relevantes) (.pdf)

- **Consolidación de las empresas españolas** según un estudio del Consejo Superior de Cámaras de Comercio ([www.camaras.org](http://www.camaras.org)). Sección Estudios. (Datos de 1996. Documento Word)
- **“Yacimientos de empleo”** extraído del site de la Comunidad foral de Navarra. Con información de las profesiones más demandadas o con más previsión de serlo. Documento Word.
- Comisión Europea. Dirección General de empleo, Relaciones Laborales y asuntos sociales 2003. **“Costes y beneficios de la diversidad”** estudio de los métodos e indicadores utilizados para medir la rentabilidad de las políticas de diversificación del personal en las empresas. (.pdf)
- Instituto de la Mujer. MTAS. Abril 2005. **Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral:** situación actual, necesidades y demandas. (estudio completo y también pequeño resumen todo en .pdf)
- IESE 2004. **Manual de la empresa responsable.** Guía para la Gestión de la diversidad y la inclusión. (.pdf)
- Estudio C.I.S. 2004. **Igualdad de Oportunidades.** (.pdf)
- FERNÁNDEZ NAVARRO, Manuel. Artículo Word sobre la Gestión de la diversidad extraído del site mencionado. [www.rhhmagazine.com](http://www.rhhmagazine.com)
- CÁCERES, Juan I. de la Universidad de San pablo CEU y tres profesores de Economía Aplicada de la UCM. **“La segregación ocupacional y sectorial de la mujer en el mercado de trabajo español”** 2004.
- RIVERO, Caqui - Responsable de la Secretaría Nacional de la Mujer de Intersindical Canaria. **“La desigualdad de género en el mercado laboral”.**
- LARRAÑAGA SARRIEGUI, Mercedes - Profesora de la UPV. **“Desigualdades entre hombres y Mujeres en el mercado laboral”** (.pdf)
- SALIDO, Olga – UCM **“La participación laboral de las mujeres en España: cifras para un debate”**
- Instituto de la Mujer. MTAS. **Guía “Ser empresaria”.** 2002.
- CANDELA, Carlos; SARRIÓ, Maite y RAMOS, Amparo - Universidad de Valencia. **“Motivos e intereses de las mujeres en el acceso a puestos de responsabilidad en la Universidad”.** Proyecto Divers@: Género y diversidad. (.pdf)
- MATÉ GARCÍA, Jorge Julio, NAVA ANTOLÍN, Luis Ángel y RODRÍGUEZ CABALLERO, Juan Carlos. **“La segregación ocupacional por razón de sexo en la economía española, 1994-1999”.** Universidad de Valladolid. Publicado en la Revista del MTAS N° 36.
- SANTOLARIA, Encarna (Dirección General de Salud Pública de Valencia) FERNÁNDEZ, Alberto y DAPONTE, Antonio de la Escuela Andaluza de Salud Pública de Granada. **“La Salud y el sistema sanitario desde la perspectiva de género y clase social”.** (.pdf)

- GARAPEN “**Argumentario para facilitar la contratación de mujeres**”. Publicado por la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo y FSE. [www.garapen.net](http://www.garapen.net)
- “**Área de conciliación de la vida familiar y profesional**” IV Plan de Igualdad de la Comunidad de Madrid.
- **Evaluación plan igualdad de oportunidades.**
- RIBAS BONET, M<sup>a</sup> Antonia “**Desigualdades de género en el mercado laboral: un problema actual**”. Departamento de Economía aplicada. Universidad de les Illes Balears. (.pdf)
- BARBERÁ, Ester, Amparo RAMOS, Maite SARRIÓ, Carlos CANDELA “**Mas allá del “techo de cristal”. Diversidad de género**”. Revista MTAS nº 40.
- CASTAÑO, Cecilia; SÁNCHEZ-HERRERO, Mario; IGLESIAS, Carlos. “**Tecnología y empleo en perspectiva de género. El caso español al final del siglo XX.**” Revista: “Economía Industrial, nº 348 de 2002”
- MARTÍN, Carlos y Zarapuz, Luis. **Empleo y discriminación salarial. Un análisis desde la perspectiva de género.** Gabinete Técnico Confederal de CC.OO.
- **Segundo Informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral española. 2003. CES**
- BARBERÁ, Ester y otros. **Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección.** Universidad de Valencia.
- ALBERT LOPEZ-IBOR, Rocío; ESCOT MANGAS, Lorenzo, FERNÁNDEZ CORNEJO, José Andrés y SAMAMED RODRÍGUEZ, M<sup>a</sup> Obdulia. UCM. “**La desigualdad de género en la promoción profesional en el mercado de trabajo español**”.
- **Informe sobre el proceso de creación de empresas y el dinamismo empresarial.** CES Septiembre 2005.
- **Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) España 2004.** Instituto de Empresa.
- **Mujeres y hombres en España.** Informe del INE con datos hasta 2001.
- **Modelos de emprendizaje en un contexto de desarrollo local.** Amecoop. Coordinado por la Gerencia de Igualdad de Oportunidades, Concejalía de Empleo y Servicios al Ciudadano del Ayuntamiento de Madrid. 2004.
- **Manual para la puesta en marcha de una empresa creada por mujeres.** 2004. Asalma; UCMTA Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado; GISA Getafe Iniciativas; OADE Organismo Autónomo Municipal para el Desarrollo Económico - Alcalá de Henares.
- **Educación para transformar.** 2003. Coordina UCMTA Unión de Cooperativas Madrileñas de Trabajo Asociado.

## ESTADISTICAS

### FUENTES DOCUMENTALES:

- *Instituto Nacional de Estadística*
- *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*
- *Instituto de la Mujer*
  
- Distribución porcentual de los trabajadores de la Economía Social, según sexo, por grupo de cotización. (excluido Régimen de Autónomos) 31/12/2004.
- Distribución porcentual de los trabajadores de la Economía social, según sexo, por sectores y ramas de actividad. 31/12/2004.
- Boletín Población Activa 1er. Trimestre 2004.
- Participación en Formación Continua Régimen autónomos por sexo. Datos 2003.
- Nota de prensa INE Datos mayo 2005. Nº empresas creadas.
- Actividad, Empleo y paro. Datos de 1987 a 2002.
- Familias monoparentales cuya persona principal es mujer, según actividad económica y estado civil. Datos 2002, 2003, 2004 y 1er trimestre 2005.
- Familias Monoparentales, según sexo y actividad económica de la persona de referencia. Datos hasta 1er. Trimestre 2004.
- Tiempo dedicado a las necesidades personales, por tipo de actividad y sexo. Datos 1993, 1996 y 2001.
- Tiempo dedicado al trabajo doméstico, por tipo de actividad y sexo. Datos 1993, 1996 y 2001.
- Tiempo dedicado a la educación, por tipo de actividad y sexo.
- Tiempo dedicado al ocio, por tipo de actividad y sexo.
- Tiempo dedicado al trabajo remunerado, por tipo de actividad y sexo.
- Población de 16 y más años, según nivel de estudios terminados. Del 2000 al 1er. Trimestre 2005.
- Ayuda Familiar. Personas que trabajan según edad. Del 1998 al 1er. Trimestre 2005.
- Evolución de los permisos de maternidad, por sexo. De 1998 al 2003.
- Diferencias en el uso del tiempo según sexo. Año 2001.
- Porcentaje de personas en situación de “riesgo de pobreza”, por sexo y edad. Año 2001.
- Población ocupada, según situación profesional y tipo de jornada. Del 1998 al 1er. Trimestre del 2005.
- Porcentaje de mujeres maltratadas, según grupo edad. Años 2002.
- Porcentaje de mujeres maltratadas, según comunidades autónomas.
- Población ocupada según estructura familiar, 2001, 2002 y 2003.
- Población “ocupada” que realiza tareas del hogar, según grupos de edad.
- Abandono del mercado de trabajo por razones familiares. Desde 1998 al 1er. Trimestre 2005.

- Excedencias por cuidado de hijos. Del 2000 al 2003.
- Tasas de actividad, ocupación y paro. Desde 1998 al primer trimestre del 2005.

#### **BIBLIOGRAFÍA EN INGLÉS** (artículos publicados en Internet)

- SHORT, Larry E., DUNN, Paul : **“A pilot study to identify the critical activities performed by entrepreneurs”** University of Louisiana at Monroe
- DUNN, Paul; LIANG, Chyi-lyi (Kathleen): **“For better or worse: the impact of starting a business on entrepreneurs and their family”**. University of Louisiana at Monroe and The University of Vermont.
- TAYLOR, Sherrie; SHORG, Chandra: **“Do financial barriers still exist for women-owned businesses?”** Texas Woman’s University.
- BRADLEY III, Don B. and RUBACH, Michael J.: **“Trade credit and Small Businesses: a cause of business failures?”** University of Central Arkansas.
- MATTHEWS, Charles H.: **“The impact of the Coleman Entrepreneurship Awareness and Education Grant at the University of Cincinnati”** University of Cincinnati.
- ROBINSON, Sherry: **“A look at population density and women-owned businesses in Pennsylvania Counties”**.
- OJASALO, Jukka, **“Obstacles to being entrepreneur in Finland. Results of an empirical study”** Laurea Polytechnic.
- COY, Steven P., SHIPLEY, Margaret F. **“An analysis of the impact of educational choice on an entrepreneur’s assessment of functional difficulty”**, University of Houston-Downtown.
- DHALIWAL, Spinder, **“Entrepreneurship: a learning process”** University of Luton.
- Ram Kesavan **“The OREO model of immigrant entrepreneurship: application and hypothesis generation”**, University of Detroit Mercy.
- CARLAND, JoAnn C.; CARLAND, James W. and STEWART, Wayne H.; Jr.: **“The indefatigable entrepreneur: a study of the dispositions of multiple venture founders”**, Western Carolina University and Clemson University.
- NISOLLE, Joëlle **“Small business and women entrepreneurship in Tajikistan: provisional results based on recent fieldwork”**, Pittsburg State University.
- LIANG, Chyi-lyi (Kathleen), DUNN, Paul **“Exploring entrepreneurial characteristics and reflections on learning among small manufacture entrepreneurs”** The University of Vermont and The University of Louisiana at Monroe.
- MISTICK, Barbara K. **“The feminization of entrepreneurship: a case for a women’s model in fostering economic development”** The National Education Center for Women in Business.
- AMBROSE, David M. and ANSTEY John R. **“The common crisis of entrepreneurial enterprises – revenue fluctuations”** University of Nebraska at Omaha.

- ENSLEY, Michael D. **“The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and functional diversity on new venture performance”** University of North Carolina at Charlotte; James W. Carland and JoAnn C. Carland, Western Carolina University.
- WILHELM, Paul G. **“The relationship of Holland’s vocational typology and personality theory, gender and Miner’s four types of entrepreneurs: Implications for education”**. University of Texas of the Permian Basin.
- WILHELM, Paul G. **“Holland’s vocational typology, two measures of entrepreneurship, and gener: implications for business education”**. University of Texas of the Permian Basin.
- LIANG, Chyi -lyi (Kathleen), DUNN, Paul **“The impact of starting a new venture on the entrepreneur and their family: expectations, reality, and willingness to start again”**, The University of Vermont; The University of Louisiana at Monroe.
- NEWCOMER, Julia and TAYLOR, Sherrie. **“Why super woman is starting her own business today”** Texas Woman’s University.
- LIANG, Chyi -lyi (Kathleen), DUNN, Paul. **“Love, life, and family ties: couples assessment of new venture creation and business development and family relationships”**, The University of Vermont and The University of Louisiana at Monroe.
- WIBER, Patti L. **“The impact of business incubators on small business survivability”** Northwestern Oklahoma State University
- ROBINSON, Robert K. **“Workplace diversity: is it a justification for proportional representation in the workplace?”** The University of Mississippi.

#### DIRECCIONES DE SITIOS WEB EN INTERNET

- <http://www.bancomujer.org>
- <http://www.soyempresaria.com>
- <http://www.e-empresarias.net>
- <http://www.emprededorxxi.es>
- <http://www.e-ayudas.net>
- <http://www.ico.es>
- <http://www.mproactiva.com>
- <http://www.ipyme.org/>
- <http://www.mtas.es>
- <http://www.mtas.es/empleo/economia-soc/default.htm>
- <http://www.cideal.org/fse/manuales.htm>
- <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/s02310.htm>
- <http://europa.eu.int/scadplus/leg/es/cha/c10237.htm>

- <http://europa.eu.int/eures/main.jsp?catId=29&acro=eures&lang=es> (portal información mercado laboral)
- <http://www.icsb.org> (International Council for Small Business)
- <http://www.sbaer.uca.edu/index.html> (Universidad Arkansas)
- <http://europa.eu.int/comm/enterprise/entrepreneurship/craft/craft-women/wes.htm> (Red europea de fomento del espíritu empresarial en la mujer (European Network to Promote Women's Entrepreneurship, WES), formada por representantes de los gobiernos centrales y de las instituciones )

## PROYECTOS EUROPEOS

- <http://www.equalaccede.com/frontend/plantilla4/base.php>
- [http://equal.uji.es/red\\_aldaba.htm](http://equal.uji.es/red_aldaba.htm)
- <http://tempora.fmac.org/index.php?pagina=2&page=productos>
- <http://www.generoydiversidad.info/>
- <http://www.insertasur.org/>
- <http://www.gaztelan.org/cequal.php> (proyecto Técnica)
- <http://www.optimandalucia.org/materiales.asp>
- <http://www.emprenderlamarina.org/web.asp> 2002-2004
- <http://www.estonesuncuento.com/html/proyecto.htm> (AD Regenta-Red de Género para la Tutela del Autoempleo) Principado de Asturias. 2002-2004

## EMPRENDEDORAS

- <http://www.navactiva.com/web/es/acrea/doc/articulos/2005/02/29811.jsp>
- <http://www.emprendedorasenred.com.ar/v3/modules.php?name=News&file=article&sid=110>
- [http://www.lanbide.net/agenlanbide/plsql5/AU\\_GN\\_INFOEXPERIENCIA?chrIdioma=C&chrIdExperiencia=1](http://www.lanbide.net/agenlanbide/plsql5/AU_GN_INFOEXPERIENCIA?chrIdioma=C&chrIdExperiencia=1)
- <http://www.ameche.org/>
- [http://www.cipe.org/publications/fs/ert/s33/s33\\_4.htm](http://www.cipe.org/publications/fs/ert/s33/s33_4.htm)
- <http://www.39ymas.com/empresa/recursos/Noticias/>
- <http://www.mujeresempresarias.org/>
- <http://www.cis.es/clients/ShowSection.aspx?OriginId=575>
- <http://fundacionmujeres.es/iniciofm.htm>
- [http://www.camaramadrid.es/apoyo\\_empresa/creacion\\_empresa\\_5.htm](http://www.camaramadrid.es/apoyo_empresa/creacion_empresa_5.htm)

- <http://www.ces.es>
- <http://www.mujeres.universia.es/index.jsp>
- <http://www.singenerodedudas.com>
- <http://www.nodo50.org>
- <http://www.mujeresenred.net>
- <http://www.mujeresdeempresa.com>
- <http://www.mujerynegocios.com/articulo16.htm>
- <http://www.autoempleomujer.com/>

## ASOCIACIONES

- <http://www.nafe.com/>
- <http://usuarios.iponet.es/fedepe/>
- <http://www.fundacionmujeres.es/iniciofm.htm>
- <http://www.aseme.es/>
- [http://www.mujerrural.com/.](http://www.mujerrural.com/)
- <http://www.celem.org/>
- <http://www.ucmta.org/>
- [http://www.ucmta.org/html\\_ucmta/amecoop/index.htm](http://www.ucmta.org/html_ucmta/amecoop/index.htm)
- <http://www2.asalma.com/introduccion.php>
- <http://www.cepes.es/>
- <http://www.confesal.es/>
- <http://www.fundacioncarolina.es/fundacioncarolina/>