



ifempower

LA MUJER EMPRENDEDORA EN EUROPA

**DESAFÍOS, ESTRATEGIAS Y
POLÍTICAS**



Mujeres Emprendedoras en Europa
Desafíos, Estrategias y Políticas

Réka Geambaşu
Instituto de Investigación Hétfá
2019

RESULTADO INTELECTUAL 1

Este informe de investigación se desarrolló en el marco del proyecto iFEMPOWER “Interactive and mentorship based FEMale emPOWERment in the field of Entrepreneurship”.

iFEMPOWER es un proyecto estratégico en Educación Superior cofinanciado por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea con el número de registro 2018-1-HU01-KA203-047766.

Coordinador: Instituto de Investigación Hétfá.

Este documento se elaboró dentro de la actividad iFEMPOWER “Estudio iFEMPOWER sobre mujeres emprendedoras y mujeres en pymes que sirvan como guía metodológica” coordinado por el Instituto de Investigación Hétfá (Hungría).

Aportaron a este documento las siguientes personas: Nieves García Pereira de la Fundación Andalucía Emprende (España); Kári Joensen, Jón Snorri Snorrason de la Universidad Bifröst (Islandia); Károly Mike, Katalin Oborni de la Universidad Corvinus de Budapest (Hungría); Santiago Reyes de ONECO Consulting (España); Orsolya Gergely de la Universidad Húngara Sapientia de Transilvania (Rumanía); Erzsebet Fanni Toth de la Universidad Sigmund Freud (Austria).

Los materiales producidos dentro del proyecto iFEMPOWER están destinados a un uso educativo, por lo tanto, pueden usarse libremente para este propósito, pero su contenido no puede modificarse ni desarrollarse sin el permiso por escrito de los socios. Solo es posible volver a publicar el documento con contenido sin cambios si se especifica claramente el autor y la fuente del material original.

Contacto: www.ifempower.eu, internationaloffice@hetfa.hu

Primera edición, 2019

Cita sugerida: Réka Geambaşu (2019): *Mujeres Emprendedoras en Europa. Desafíos, Estrategias y Políticas*. Informe de investigación desarrollado dentro del proyecto iFEMPOWER “Interactive and mentorship based FEMale emPOWERment in the field of Entrepreneurship”.

Índice

Índice	4
1. Resumen ejecutivo	7
2. Introducción	13
3. Pregunta de investigación y metodología	17
3.1. Preguntas de investigación	17
3.2. Muestreo y metodología	18
4. Contextos y muestras nacionales	19
4.1. Cuota de empleadores y autónomos en los mercados de trabajo nacionales	19
4.2. Mujeres emprendedoras en diferentes etapas de sus carreras.....	21
5. Mujeres emprendedoras.....	24
5.1. Contexto educativo, sectores económicos y mercados	24
5.2. El proceso de convertirse en emprendedor	26
5.2.1. Motivaciones.....	26
5.2.2. Constitución a tiempo parcial	27
5.2.3. Experiencia laboral previa	28
5.2.4. Comenzar la vida laboral como emprendedor	29
5.2.5. Trayectoria de las madres emprendedoras (mompreneurship)	30
5.2.6. El caso de los negocios familiares	30
5.2.7. Modelos a seguir en la fase inicial de una empresa	32
5.2.8. Recursos utilizados durante la constitución de la empresa	32
5.3. Gestión de la empresa	33
5.3.1. Responsabilidades internas	33
5.3.2. Desafíos y dificultades.....	34
5.4. Apoyo recibido.....	38
5.4.1. A nivel personal	38
5.4.2. En la constitución de la empresa: tutorización, consejo profesional de emprendedores activos u otros expertos	39
5.4.3. En la gestión de la empresa	40
5.5. Estrategias para conciliar la vida laboral con la personal	40
6. Situación de la mujer emprendedora en la sociedad	42
6.1. “No existen diferencias entre hombres y mujeres.”	42
6.2. Explicación y razones de las diferencias	43

6.2.1.	El “carácter” femenino, valores y representación social	43
6.2.2.	La “doble carga”	44
6.2.3.	La “diferencia” en el comportamiento emprendedor femenino en el estilo operativo y de gestión	45
6.2.4.	Factores contextuales	46
7.	Programas de apoyo para mujeres emprendedoras activas e innovadoras.....	48
7.1.	Experiencia de mujeres emprendedoras con programas de apoyo	48
7.1.1.	Austria.....	48
7.1.2.	Hungría	48
7.1.3.	Islandia	49
7.1.4.	Alemania.....	49
7.1.5.	España	49
7.2.	Experiencia de expertos con programas de apoyo.....	50
7.2.1.	Austria.....	50
7.2.2.	Hungría	52
7.2.3.	Alemania.....	52
8.	Recomendaciones para mejorar las oportunidades de las mujeres emprendedoras.....	55
8.1.	Contexto general	55
8.2.	Cambio en la norma social.....	56
8.3.	Cambios en la educación formal e informal, así como familiar.....	56
8.4.	Cambios estructurales.....	57
8.5.	Políticas estatales, regionales y servicios de Organizaciones No Gubernamentales	57
8.6.	Recomendaciones para programas formativos	57
8.6.1.	Sugerencias generales en el enfoque y contenido de la actividad formativa	58
8.6.2.	Actividades formativas de género neutro	58
8.6.3.	Diseño específico para mujeres	61
8.6.4.	Grupos mixtos	62
8.6.5.	Programas de dos fases: exclusivo para mujeres y grupos mixtos	62
9.	Conclusiones	64
10.	Bibliografía.....	66



Resumen Ejecutivo

1. Resumen ejecutivo

El presente informe de investigación resume los resultados del estudio sociológico comparativo entre los 7 países que participan en el proyecto iFEMPOWER: Hungría, Rumanía, Austria, Alemania, España, Portugal e Islandia. Este documento sirve a su vez para revisar el estado de la cuestión sobre el emprendimiento femenino en Europa, ya que su objetivo cualitativo al comenzar el proyecto era explorar y entender la realidad y el impacto del emprendimiento femenino en la Europa actual. Se centra en las motivaciones y desafíos a los que se enfrentan las mujeres emprendedoras y como consiguen desarrollar estrategias para enfrentarlos, teniendo en cuenta su papel y estatus en la sociedad. Para finalizar se lleva a cabo un estudio exploratorio que pretende proporcionar contenido empírico para las formaciones a desarrollar en el transcurso del proyecto iFEMPOWER, a su vez trata buenas prácticas desarrolladas en otros programas de emprendimiento femenino e ideas generales sobre políticas de apoyo a la actividad emprendedora de las mujeres.

La investigación se llevó a cabo entre octubre de 2018 y febrero de 2019 a través de entrevistas a personas interesadas. En total se realizaron 57 entrevistas a mujeres emprendedoras y 26 a expertos en la materia, del mismo modo se realizaron 4 entrevistas grupales y se grabaron en video varios testimonios. La tarea de investigación se basó en una metodología estándar común (entrevistas y parámetros de muestreo) para poder realizar comparaciones entre los diferentes datos recopilados. Aunque los resultados no pueden generalizarse de manera estadística, la muestra elegida fue diseñada de forma que contenía una gran variedad de personas interesadas: mujeres emprendedoras pertenecientes a diferentes grupos (sectores dominados por hombres y mujeres, industrias creativas, regiones con poder adquisitivo alto y bajo, empresas grandes y pequeñas, empresas familiares y empresas de nueva creación o reciente recorrido) y expertos de diferentes campos que representan varios sectores (toma de decisiones, educación superior, asesoría y gestión empresarial y organizaciones para el emprendimiento femenino).

Los resultados más significativos son los siguientes:

- Al comienzo de la actividad se realizó un *“análisis estadístico complementario a nivel nacional e internacional”* sobre publicaciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Observatorio Global sobre el Emprendimiento (GEM en inglés). Este análisis indica que en la mayoría de países, de cada 10 trabajadores, 8 o 9 son empleados por cuenta ajena mientras que en los países del sur y este de Europa (España, Rumanía y Portugal) la cuota de autónomos y emprendedores es más elevada, en referencia a cuota de emprendimiento Austria también entraría en este grupo. Se observa también que en el emprendimiento masculino la probabilidad de

abrir un negocio es entre 2 y 3 veces mayor que en el caso femenino, esta brecha se evidencia especialmente en Islandia y Rumanía.

- En segundo lugar, se realizó un análisis de las entrevistas a mujeres emprendedoras para recopilar “prácticas y experiencias personales”:
 - o Primeramente, se describe la muestra, una muestra homogénea en términos de “posición social y contexto educativo”, ya que la mayor parte de las mujeres entrevistadas han terminado estudios superiores y si no han adquirido habilidad de emprendimiento, han logrado realizar cursos específicos a posteriori.
 - o A la hora de seleccionar a las entrevistadas, se prestó especial atención a la participación de mujeres empresarias provenientes de sectores económicos dominados por ambos géneros, sin embargo, en la mayoría de los casos las empresas operaban a nivel local o regional, siendo pocas las excepciones de negocios multinacionales.
 - o El segundo enfoque de nuestra propuesta para conocer experiencias de mujeres emprendedoras ha sido revisar su proceso de transformación en emprendedoras, con especial énfasis en sus motivaciones, decisiones, recursos, desafíos, apoyo recibido y estrategias desarrolladas.
 - o Las motivaciones de las entrevistadas para convertirse en emprendedoras resultaron ser muy diversas, a su vez y en correspondencia a la visión académica, pueden clasificarse en dos grupos: motivaciones basadas en la oportunidad o por la necesidad. Esto quiere decir que la decisión de emprender puede proceder tanto del deseo por llevar una idea a cabo o por la necesidad de superar los obstáculos que encuentran las mujeres en el mercado laboral.
 - o Es muy corriente para las mujeres comenzar sus negocios solo de forma gradual, comenzando a tiempo parcial cuando son estudiantes, empleadas o se encuentran de baja maternal. Estas situaciones, entra las que se encuentra la de “madre emprendedora” presentan casos específicos de mujeres con cierta estabilidad laboral.
 - o Los recursos más valiosos utilizados durante la constitución de una empresa son los apoyos recibidos por parte de compañeros, familiares y mentores, lo que hace conscientes de su valor a aquellas que no pueden obtenerlos. La muestra también incluye mujeres que han conseguido capital de inversión de manera exitosa.
 - o Los desafíos que encontraron en el proceso se han analizado a diferentes niveles: a nivel personal, a nivel de gestión, a nivel de búsqueda de inversión y

a nivel de desafíos sociales y discriminación. A nivel personal el mayor desafío para a las mujeres emprendedoras resulta ser la conciliación entre la vida personal y laboral.

- o Se han analizado una gran variedad de estrategias dirigidas a alcanzar la conciliación antes mencionada. La clasificación se puede efectuar desde no disponer de tiempo para la vida personal a retrasar la formación de una familia, pasando por el negociado marital de las labores del hogar a través de una mayor implicación de los miembros de la unidad familiar. Una de las más utilizadas, sin embargo, es considerar el emprendimiento como un trabajo parcial, fácil de cohesionar con la maternidad, sobre todo en sus primeras etapas.
- La siguiente sección identifica las diferentes y complejas imágenes que las mujeres emprendedoras tienen de ellas mismas como grupo. La importancia de este apartado radica en el hecho de que la visión personal tiene un impacto directo en la forma de diseñar objetivos y aspiraciones, así como en la conceptualización de reformas adecuadas para mejorar la situación social de las mujeres emprendedoras.

Un grupo significativo de participantes aboga por utilizar una estrategia “de género neutro”, argumentando que no existen diferencias entre hombres y mujeres emprendedoras en términos de oportunidades, desafíos y situación social. Otras entrevistadas reconocen que las mujeres emprendedoras conforman un grupo social diferente y que, como tal, a la hora de diseñar las políticas sociales deberían tenerlo en cuenta. Sin embargo, la visión de estas diferencias es muy diversa: el primer grupo enfatizó en la diferencia de carácter y personalidad de la mujer, el segundo subrayó el papel que juega el lento desarrollo de la división en el mercado laboral, otro grupo subrayó que una mujer tiene estilo muy diferente en la gestión de la empresa y el último grupo se refirió a la importancia de los factores contextuales como modificadores de la situación de las mujeres emprendedoras.

- o La mencionada estrategia “de género neutro” resalta la responsabilidad individual propia para establecer nuestros objetivos y aprender de nuestros errores. Al mismo tiempo expone que las condiciones socio-económicas crean un entorno propicio para aquellos aspirantes que estén lo suficientemente motivados para continuar mejorando sus habilidades y adaptación.
- o Aquellos que reconocen un cierto nivel de discriminación entre hombres y mujeres emprendedoras, son propensos a explicar esta situación a través de diferencias en el carácter personal ya sea por motivos biológicos o sociales. En la mayoría de los casos estos acercamientos se basan en un conjunto de

rasgos estereotipados, como pueden ser: irracionalidad, sensibilidad, empatía y el deseo de transformar la sociedad en el caso de las mujeres.

- o En relación directa al punto anterior, muchas entrevistadas subrayan la variedad de concepciones en la gestión empresarial por parte de las mujeres. Esto puede entenderse como la manifestación dinámica de la personalidad más estática e inmutable que comprende el conjunto de prácticas y comportamientos que cada uno aplica al mundo de los negocios.
 - o El tercer conjunto de motivaciones tiene un carácter más social que los anteriores. Se refiere a la “doble carga” impuesta a las mujeres, ya que, aunque cada vez más hombres se involucren en la educación de los hijos, la división tradicional del trabajo no aumenta al mismo ritmo, exigiendo a la mujer que cumpla con sus obligaciones laborales y domésticas al mismo tiempo.
 - o El cuarto grupo casuístico trata en su mayoría sobre el rol de la sociedad, destacando la importancia de las expectativas sociales, que crean dobles raseros educativos en las familias y las escuelas haciendo que las mujeres se enfrenten a casos de aislamiento, discriminación y actitudes hostiles.
- Después de explicar el razonamiento de esta investigación, otro punto nuclear de la misma era identificar buenas prácticas en programas de apoyo al emprendimiento femenino entre los países europeos que participan en el estudio. Dado que no todos los casos de estudios aportaban resultados exactos, se decide utilizar la información de los grupos entrevistados (expertos y emprendedores) para evitar posibles sesgos al generalizar resultados. Los programas de mayor impacto en las mujeres emprendedoras son los siguientes:
 - o Programas y cursos de formación organizados por universidades: ambos tipos fueron bien evaluados, por lo general todos los programas con el objetivo de convertir la Universidad en un espacio de emprendimiento fueron bien recibidos.
 - o Cursos y seminarios dirigidos a mujeres con el objetivo específico de aportar nuevos conocimientos, habilidades y preceptos para entender el mundo de la empresa.
 - o Fondos públicos nacionales o locales orientados especialmente a mujeres o jóvenes emprendedores.
 - o Aceleradoras de *start-ups* con servicios complementarios como formación en presupuestos, oratoria y otras habilidades necesarias en la vida del emprendimiento.
 - o Organizaciones de mujeres que potencian la relación de mujeres inversoras en proyectos liderados por mujeres.

- Se solicitó, tanto a las mujeres emprendedoras como a los expertos participantes, que compartieran sus ideas y opiniones sobre las acciones formativas más eficientes que haya encontrado en sus carreras. De forma general los entrevistados afirman que existen 4 formas diferentes de aplacar las desigualdades propias de género en el mundo emprendedor: reformar las normas sociales, la educación formal y no formal, implementar cambios estructurales en la legislación a nivel estatal y servicios proporcionados por las ONG.
- **En el caso de los programas relacionados con la mejora de las potenciales oportunidades para las mujeres emprendedoras, se deben contemplar al menos uno de los siguientes objetivos: proveer a las mujeres emprendedoras de una mayor visibilidad, transformar las universidades en espacios relacionados con el emprendimiento o facilitar oportunidades de acompañamiento, formación y correlación.**
- Tal y como aporta una entrevistada, a la hora de diseñar programas formativos, se debe decidir siempre si va a potenciar el emprendimiento o a tratar sobre aspectos de este, ya que este aspecto es decisivo a la hora de conceptualizar la acción hacia conocimiento en bruto o desarrollo de habilidades específicas.
- **Existe consenso entre los entrevistados a la hora de la adecuación de contenidos. Respecto a los grupos a los que se dirigen las acciones, las visiones se pueden encuadrar en 3 grupos:** algunos emprendedores y expertos abogan por la opción “**de género neutro**” para las actividades formativas, centrándose así en grupos mixtos a la hora de realizar dichas actividades. Esta afirmación la sustentan sobre la base de que el mundo empresarial está dominado por hombres y es inútil formar a mujeres para situaciones exclusivas para ella, otros entrevistados difieren alegando que a veces tras casos de discriminación y exclusión laboral, estas personas solo se sienten cómodas para hablar de sus experiencias **entre otras mujeres**. El último enfoque, expuesto por un formador experimentado, afirma **que los programas formativos deben tener dos etapas para ser eficientes: una en la que trabaje solo con mujeres y después otra parte del programa con grupos mixtos.**



Introducción

2. Introducción

El presente informe de resultados pretende resumir todo el conocimiento empírico recopilado durante la primera actividad programática del proyecto iFEMPOWER. Su objetivo es proporcionar una visión general y comparativa de la situación de las mujeres emprendedoras en los diferentes países que participan en el proyecto, así como exponer experiencias y opiniones de partes involucradas en el emprendimiento femenino sobre prácticas y normas que apoyen esta actividad. Sin embargo, la parte más importante de dicho objetivo es facilitar una base empírica para los socios de iFEMPOWER que se encuentran a cargo de desarrollar materiales formativos y un curso internacional para estudiantes universitarios.

El proyecto se pone en marcha como respuesta a la persistente, aunque cada vez más estrecha, brecha entre hombres y mujeres en el emprendimiento. Esta brecha es uno de los muchos indicadores que señalan la imperecedera desigualdad existente en el mercado laboral, ya que mientras las mujeres siguen aumentando su nivel educativo (que normalmente supera al de los hombres) las oportunidades laborales están lejos de ser iguales para ambos géneros. Entre las desigualdades más destacadas se encuentran: la brecha salarial, la segregación sectorial, la baja representatividad femenina en puestos directivos y la elevada cuota de mujeres en trabajos a tiempo parcial u otras formas de contratación que por lo general aportan un estatus laboral precario y mal remunerado.

El proyecto iFEMPOWER se centra en abordar el emprendimiento como uno de los aspectos que conforman la posición desigual de las mujeres, por encima de otros aspectos como la condición de autónoma ya que esta se encuentra más extendida y menos dominada por los hombres que la de emprendedor. Al mismo tiempo los autónomos tienen un nivel inferior de estudios, lo que les proporciona un salario inferior y una situación más inestable en el mercado laboral, esto hace que el informe se centre en la poca representatividad de las mujeres en el grupo de emprendedores. Aunque los emprendedores no conformen un grupo homogéneo, el acceso limitado de las mujeres a este tipo de empleo refleja una serie de limitaciones en movilidad social e ingresos, responsabilidades y libertades, así como en puestos relevantes y horarios de trabajo. El emprendimiento es una fuerza innovadora para la sociedad, por lo tanto, la desigualdad de las mujeres hace que esta también se vea afectada ante un gran desperdicio de capital humano.

Recientemente la posición de la mujer en la sociedad y en el mercado laboral se ha convertido en un tema de estudio muy recurrente tanto a nivel académico, en campos como la economía o la sociología, y en paralelo a nivel social a través del aumento del interés general en estos asuntos. En los últimos años se han iniciado varios proyectos a nivel local e internacional para fomentar y asistir de alguna forma a las mujeres para que mejoren su posición socio-económica, por ejemplo, las redes de mujeres inversoras han cambiado su interés hacia start-

ups dirigidas por mujeres y se han comenzado a celebrar de forma regular en las grandes ciudades eventos de oratoria y toma de contacto. Estos eventos a forma de conferencias y talleres permiten crear plataformas de debate y análisis, mientras que cada vez más y más instituciones buscan fórmulas legislativas para abordar el problema del acceso de la mujer al mundo del emprendimiento.

iFEMPOWER pretende enriquecer y complementar este conjunto de visiones e iniciativas a la vez que ofrece una visión novedosa a través del grupo elegido para su implementación, mujeres universitarias a las que se ofrecerán las actividades y los cursos del proyecto. De esta forma se pretenden tratar dos asuntos relacionados, por un lado, confrontar las desigualdades de la mujer y por otro lado la insuficiencia de contenidos relacionados con el emprendimiento en los programas académicos universitarios.

El proyecto prioriza en una vertiente a los componentes de grupos discriminados en términos de emprendimiento (como por ejemplo las mujeres) y en la otra busca identificar métodos para mejorar la enseñanza universitaria. Ambos aspectos y niveles de intervención son importantes, de acuerdo a estudios previos las competencias adquiridas pueden tener un impacto positivo en la iniciativa emprendedora (Ajzen 1991, Krueger & Brazeal 1994). Específicamente en lo que concierne a los estudios y planes universitarios, los estudios realizados por GUESS (*Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey*) señalan la importancia vital de los contenidos relacionados con la economía y el emprendimiento, así como la necesidad de crear una atmósfera de apoyo en la universidad para dirigir el interés de los jóvenes hacia el emprendimiento (Sieger – Fueglistaller – Zellweger, 2016).

Aparte del enfoque contextual acerca de la situación de la mujer en el mundo empresarial, la investigación pretende facilitar diferentes visiones acerca de las políticas existentes en cuanto a emprendimiento femenino. Para ello se ha llevado a cabo un estudio cualitativo en cada país participante (Austria, Rumanía, Alemania, Hungría, Islandia, España y Portugal) con el apoyo de los socios locales, dicho estudio ha consistido en entrevistas semiestructuradas a mujeres emprendedoras y expertos del emprendimiento femenino, así como grupos focales, donde ha sido posible, con mujeres jóvenes emprendedoras que se encontraban al comienzo de su carrera en el mundo del emprendimiento (hasta 3 o 4 años).

El presente informe compila los datos y resultados más significativos del estudio y se estructura en seis capítulos aparte de esta introducción. El primero de ellos reitera las preguntas sobre las que se basa la investigación y resume los principales puntos de la metodología descrita en la guía metodológica. A continuación, en el segundo capítulo se aportan datos estadísticos sobre el contexto del emprendimiento femenino en cada país y una descripción de la muestra. El tercer capítulo trata las experiencias de mujeres emprendedoras en la Europa actual, adentrándose en profundidad en las motivaciones, desafíos y estrategias que han pasado en las diferentes fases de su carrera en el emprendimiento. El resto de capítulos se centran más

La mujer emprendedora en Europa

en visiones y opiniones que en hechos, lo que se intenta con esto es entender cómo ven las mujeres emprendedoras las oportunidades y situaciones sociales que modifican su actividad. También se discuten los programas previos en los que han participado las mujeres y expertos entrevistados. El último capítulo contiene las recomendaciones concebidas para asistir a las personas que se dedican a desarrollar programas formativos y de apoyo para futuras (y actuales) mujeres emprendedoras.



La mujer emprendedora en Europa
Desafíos, estrategias y políticas

3. Pregunta de investigación y metodología

Como primera actividad del proyecto este estudio de base ha sido diseñado de forma que pueda aportar tanto el contexto de la acción como las referencias de partida para los programas educativos. El presente capítulo contiene dos secciones, una que presenta detalladamente los objetivos y preguntas de investigación del estudio y una segunda que describe los métodos que se han usado durante la recopilación de información.

3.1. Preguntas de investigación

La investigación tiene 3 objetivos:

- 1) El propósito principal es aportar una visión clara sobre la situación de las mujeres emprendedoras en todas las sociedades de los países participantes para mapear las dificultades que debe enfrentar el proyecto.
- 2) Además, juega un papel importante en la determinación de necesidades a través del análisis de las necesidades específicas que han encontrado las mujeres emprendedoras en sus primeros años de actividad.
- 3) Por último, el objetivo “latente” de esta acción es crear una red de mujeres emprendedoras que hayan tenido éxito, profesionales y otros interesados que deseen actuar como mentores durante el proyecto.

De acuerdo a las referencias metodológicas establecidas al comienzo de la investigación se ha realizado un estudio empírico a través de 3 estrategias metodológicas:

- 1) Entrevistas semiestructuradas a mujeres emprendedoras asentadas en el mundo empresarial y a expertos del emprendimiento.
- 2) Procesos de investigación secundaria con la intención de recopilar informaciones estadísticas acerca de los principales actores sociales, económicos y políticos involucrados en el diseño de la situación actual de la mujer emprendedora.
- 3) Entrevistas a grupos focales compuestos por mujeres emprendedoras en un estado temprano de su carrera empresarial.

En consecuencia, a las **referencias metodológicas** diseñadas para los miembros del equipo internacional, las preguntas de investigación a realizar eran las siguientes:

- a) ¿Cuál es el papel de las mujeres en pequeñas, medianas y grandes empresas?
- b) ¿Cuáles son las principales motivaciones para empezar un negocio o unirse al negocio familiar?
- c) ¿Qué experiencias tienen como propietarias/directoras de negocios en lo relativo a acceso a financiación, capital social, plantilla y acceso al mercado?

- d) ¿Qué estrategias adoptan para combinar su trabajo con su rol de cuidadoras?
- e) ¿Cuál es su percepción acerca de la desigualdad de oportunidades en la sociedad?
- f) ¿Cómo afectan el marco legislativo, económico, social y político a su actividad?
- g) ¿De qué forma la educación universitaria de las mujeres mejora o puede mejorar las posibilidades de comenzar un negocio?
- h) ¿Cuáles son las expectativas de los propios interesados acerca de la adecuación de las políticas e incentivos dirigidos a futuras mujeres emprendedoras?

3.2. Muestreo y metodología

Como en la mayoría de estudios cualitativos, los entrevistados han sido seleccionados de acuerdo a las normas del llamado muestreo no probabilístico por conveniencia. Ambos grupos de entrevistados (mujeres emprendedoras y expertos) se conciben de forma heterogénea para poder reflejar la mayor cantidad de categorías de mujeres y expertos que trabajan en este campo, a cada socio de los 7 países participantes en el proyecto (Islandia, Rumanía, Hungría, España, Portugal y Austria) se le solicitó que realizara entre 10 y 15 entrevistas. Era importante para el aspecto de la muestra **incluir en la misma a mujeres emprendedoras** que ejercieran su actividad en un sector dominado por el hombre o que dirigieran grandes compañías. La muestra debería representar a mujeres de áreas más apartadas de las prosperas capitales, e incluir al mismo tiempo otras categorías como: propietarias de *start-ups* o empresas que desarrollen su actividad en la industria creativa. Con la cuota de empresas privadas cubiertas, se aconseja a los socios que realicen entrevistas en negocios familiares que cuenten al menos con una mujer en la plantilla ya sea como directora o copropietaria. Para dotar de visibilidad empírica a grupos de emprendedores menos populares, se establece una cuota especial para emprendedores con un nivel de ingresos bajo o con algún tipo de discapacidad.

La base lógica detrás de la decisión de realizar **entrevistas a expertos** es la intención de comprender las limitaciones y oportunidades que determinan la carrera de una mujer emprendedora desde una cierta distancia, esa distancia que tienen los expertos en la materia. A los entrevistadores se les pidió que contactaran con profesores de universidad que pudieran dar una visión en profundidad de temas, programas y metodologías ya existentes que fueran relevantes para la socialización de emprendedores. Otro grupo de interés en esta práctica son los encargados de políticas a cualquier nivel mientras estén relacionadas con la situación de las mujeres emprendedoras, como por ejemplo la implementación de instrumentos y medidas para lograr la conciliación familiar o fomentar el emprendimiento femenino. En tercer y cuarto lugar se debían entrevistar miembros de la sociedad civil y líderes de asociaciones que se dediquen a dar apoyo a mujeres emprendedoras.

Para asegurar la comparabilidad de los resultados, en HEFTA (entidad líder del proyecto) los coordinadores de la investigación crearon la **guía para entrevistar a mujeres emprendedoras** desarrollando las siguientes secciones de preguntas:

- Introducción general
- El “relato” de convertirse en emprendedor
- Desafíos a la hora de llevar el negocio
- Desafíos a nivel personal
- Experiencia con programas y medidas para el emprendimiento femenino
- Opiniones acerca de las mencionadas medidas.

La **guía para las entrevistas a expertos** se basa en un perfil menos personal y más centrado en conocimiento adquirido, experiencia y opinión experta en la confección de políticas relacionadas.

Por último, las **entrevistas a grupos focales** que, aunque no son obligatorias, se incluyen en el proyecto de investigación con la intención de realizar una investigación especial de modo interactivo con mujeres emprendedoras cuya experiencia emprendedora no supere los 3 o 4 años. Estos debates se basaron principalmente en los problemas, desafíos e ideas relacionadas con la necesidad de soluciones legislativas.

4. Contextos y muestras nacionales

Este capítulo pretende esbozar el contexto internacional a través de dotar de importancia a los diferentes contextos nacionales en los que los actores sociales trabajan y desarrollan sus carreras. Es importante poseer la capacidad de transponer los resultados empíricos a un panorama más amplio, por lo tanto, se utilizan 3 fuentes:

- 1) La información estadística facilitada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- 2) Resultados comprensivos y comparativos de encuestas realizados por el Observatorio Global del Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés), en concreto la edición de 2017 que se centra en la figura de la mujer emprendedora
- 3) Descripciones e interpretaciones subjetivas proporcionadas por los entrevistados durante el trabajo de campo.

La sección se divide en dos apartados, el primero aporta una visión general de la estructura del mercado laboral desde el punto de vista de ambos géneros, que se basa en datos de la OIT, y el segundo que se centra exclusivamente en hombres y mujeres emprendedores a través de las diferencias entre estos dos grupos en términos de propósito y longevidad de la iniciativa.

4.1. Cuota de empleadores y autónomos en los mercados de trabajo nacionales

De acuerdo a la OIT: *“Los empleadores son aquellos trabajadores que trabajando por cuenta propia o con uno o dos socios se encuadran en la categoría de autoempleo (trabajos donde la remuneración depende directamente de los beneficios derivados de los servicios y bienes ofrecidos) y en estos términos han contratado de forma continuada a una o más personas como empleados. Los autónomos son aquellos trabajadores que, trabajando por cuenta propia*

o con algún socio, se encuadran en la categoría de autoempleo y no han contratado de forma continua a ningún empleado.”. (OIT)¹

Como podemos ver en la siguiente tabla, la inmensa mayoría de la población activa trabaja como empleado. Entre los países del estudio las mayores tasas (entre el 88-90%) se pueden encontrar en Hungría, Alemania, Austria e Islandia. La ratio de emprendedores se sitúa alrededor del 5% en la mayoría de los países a excepción de Rumanía donde se queda en poco más del 1%. En la mayoría de mercados de trabajo el grupo de autónomos es mayor que el de empleadores, sin embargo, podemos encontrar dos núcleos en este aspecto: uno con países donde la ratio de autónomos y empleadores es casi idéntica, al que pertenecen Austria, Hungría y Alemania, y el grupo del resto de países donde la cuota de autónomos supera en 2 o 3 veces la de emprendedores.

Los países que se incluyen en la muestra difieren en lo concerniente al alcance del dominio masculino entre emprendedores y autónomos. El emprendimiento está más copado por los hombres en Alemania, Hungría e Islandia, mientras que los autónomos sufren esta brecha de género con más intensidad en Islandia, Portugal, España y Rumanía. En todos los países las mujeres están subrepresentadas entre los trabajadores por cuenta propia.

	Empleados	Empleadores	Autónomos	Negocios familiares	No clasificable	Ocupación total
Total Austria	87.6	4.7	6.3	1.5	0	100.0
Hombres	85.4	6.4	6.9	1.3	0	100.0
Mujeres	90.2	2.7	5.5	1.7	0	100.0
Total Alemania	89.8	4.4	5.5	0.4	0	100.0
Hombres	87.5	6.1	6.2	0.2	0	100.0
Mujeres	92.5	2.4	4.6	0.5	0	100.0
Total Hungría	89.7	4.6	5.4	0.3	0	100.0
Hombres	87.9	6.1	5.8	0.1	0	100.0
Mujeres	91.7	2.9	4.9	0.5	0	100.0
Total Islandia	88.2	3.9	7.8	0.2	0	100.0
Hombres	84.6	5.6	9.7	0.1		100.0

¹ Vease el glosario terminológico de la OIT: <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=772> (15.02.2019) (En inglés)

Mujeres	92.4	1.9	5.5	0.2		100.0
Total Portugal	83	4.8	11.8	0.5	0	100.0
Hombres	78.9	6.5	14.2	0.4	0	100.0
Mujeres	87.3	3	9.2	0.5	0	100.0
Total Rumanía	73.7	1.1	17.1	8.2	0	100.0
Hombres	72.3	1.4	21.6	4.7		100.0
Mujeres	75.5	0.6	11.2	12.7	0	100.0
Total España	83.5	5.1	10.9	0.5	0	100.0
Hombres	79.9	6.6	13.2	0.4	0	100.0
Mujeres	87.8	3.4	8.3	0.6	0.1	100.0

Tabla 3 – Empleo por categorías en los países europeos seleccionados en 2017. Fuente: OIT, 2017

4.2. Mujeres emprendedoras en diferentes etapas de sus carreras

Los datos obtenidos a través del Observatorio Global del Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés) hacen posible comparar los indicadores de diferentes países con los mismos aplicados a regiones más extensas, en el presente caso Centroeuropa, Europa del este y Asia Central.

El reparto de la actividad emprendedora de las mujeres, basado en los datos del GEM, es el siguiente:

	TEA femenina	Ratio TEA/H/M	TEA femenina basada en necesidad (sobre él % de TEA femenina)	Intención emprendedora femenina	Negocios activos iniciados por mujeres
Austria	8.1	0.7	18.8	10.9	5.9
Alemania	3.1	0.5	21.9	5.5	4.4
Hungría	5.0	0.5	21.5	14.6	4.1
Portugal	6.1	0.6	9.9	12.4	4.2

Rumanía	7.5	0.5	26.4	25.1	5.7
España	4.7	0.8	25.1	5.7	5.1
Europa y Asia Central (media regional)	6.3	0.6	25.0	12.4	4.7

Tabla 4 – Datos sobre el emprendimiento femenino en los países seleccionados entre 2016/2017, compilación propia. Fuente: GEM 2016/2017

La tabla muestra que entre los países participantes Austria y Rumanía tienen los mayores índices de TEA femenina. La Tasa de Actividad Emprendedora (TEA por sus siglas en inglés) incluye todos los emprendedores que tanto se están preparando para iniciar un negocio o que lo han iniciado en un periodo inferior a 42 meses. Los países con mayor índice de mujeres con iniciativa emprendedores son Rumanía y Portugal, mientras que en España y Alemania solo el 5% de las mujeres se lo plantean.

La última tabla de esta sección muestra los datos relacionados con variaciones en los indicadores de emprendimiento femenino. De los países estudiados solo en Austria aumenta la cuota de mujeres que comienzan su actividad empresarial por necesidad, en Portugal y Hungría esta cantidad ha disminuido más de un 50%. La cifra de mujeres emprendedoras constituidas ha incrementado en 2 países y decrecido en el resto, mientras que se estanca en la región.

La siguiente tabla muestra los cambios en el periodo 2014/2016 según los datos del GEM.

	% Variación TEA femenina 2014–2016	% Cambio en emprendimiento femenino por necesidad 2014–2016	Ratio F/M sobre intención 2016	% Cambio en la intención femenina 2014–2016	Propiedad de Negocios iniciados por mujeres 2016	% cambio en la propiedad de negocios iniciados por mujeres 2014–2016
Austria	14%	80%	0.7	28%	5.9	-14%
Alemania	-22%	-19%	0.6	-23%	4.4	41%
Hungría	-5%	-50%	0.7	6%	4.1	-19%
Portugal	-27%	-53%	0.6	-1%	4.2	-22%
Rumanía	14%	-12%	0.7	-7%	5.7	11%
España	2%	-28%	0.9	-29%	5.1	-16%

Europa y Asia Central (media regional)	6%	-12%	0.6	2%	5	0%
---	-----------	-------------	------------	-----------	----------	-----------

Tabla 5 – Datos sobre el emprendimiento femenino en los países seleccionados entre 2016/2017, compilación propia. Fuente: GEM 2016/2017

Se puede llegar a la conclusión que en todos los países los empleados comprenden entre un 85 y un 90% de la población activa. En líneas generales, según la selección de casos, los países del sur y este de Europa (España, Portugal y Rumanía) se caracterizan por una cuota de autónomos y emprendedores más alta, también se puede aplicar esta aseveración al caso austríaco. Sin embargo, en Islandia y Rumanía la brecha de género en el emprendimiento es mayor que en el resto de sociedades donde por lo general los emprendedores suelen ser 2 veces más hombres que mujeres. El índice de mujeres asentadas en el mundo empresarial alcanza su máximo en Austria y Rumanía, por otra parte, las mujeres portuguesas y rumanas muestran la mayor intención de convertirse en emprendedoras.

5. Mujeres emprendedoras

El presente capítulo se enfoca en la comprensión de la “experiencia” de ser una mujer emprendedora en las sociedades de los países estudiados. Se basa en el análisis de 57 entrevistas semiestructuradas y 4 entrevistas a grupos focales realizadas en Hungría, Rumanía, Portugal, España, Alemania, Austria e Islandia, dichas entrevistas se estructuran a través de una sección para conocer el perfil de los entrevistados, una segunda sección (en orden cronológico) que evalúa los desafíos que han encontrado en su experiencia emprendedora y finalmente preguntas acerca del apoyo recibido y las estrategias desarrolladas para superar las dificultades anteriormente mencionadas. Es importante recordar que al haber aplicado técnicas de muestro no probabilístico por conveniencia, los resultados obtenidos no son significativos ni para países individuales ni para el grupo denominado “Mujeres emprendedoras europeas”. Para superar este obstáculo se ha realizado una encuesta a una gran muestra representativa. Los resultados mostrados en este quinto capítulo tienen el objetivo de facilitar la comprensión de la situación de una mujer emprendedora vista por ella misma.

5.1. Contexto educativo, sectores económicos y mercados

De acuerdo al Informe sobre la Mujer realizado por el Observatorio Global del Emprendimiento (GEM por sus siglas en inglés) (GEM, 2017), solo un tercio de las mujeres emprendedoras tiene un título de educación superior. Aunque la muestra del proyecto iFEMPOWER se basa en mujeres emprendedoras con una formación elevada, excepto 2 casos todas las entrevistadas se han graduado en estudios superiores. Así la mayoría de investigadores del equipo han utilizado redes personales y profesionales para realizar las entrevistas, el contexto profesional de las mujeres incluidas en la muestra es casi homogéneo. Si evaluamos los perfiles profesionales de las entrevistadas podemos dividir en 5 grupos sus titulaciones:

- *Industrias creativas*: bellas artes, diseño y diseño gráfico, fotografía, arquitectura y arquitectura paisajística.
- *Ciencias socioeconómicas y humanas*: sociología, antropología, filología y filosofía.
- *Estudios psicológicos*: psicología y psicoterapia y recursos humanos.
- *Comunicación*: periodismo
- *Ciencias naturales y programación*: turismo, ingeniería informática y matemáticas.

Solo en algunos casos la titulación superior encaja con el perfil de la empresa que han constituido. Es el caso de una participante que se opuso a la tradición familiar de especializarse en la construcción de estructuras de madera y solicitó plaza en una facultad de ciencias económicas, al no ser admitida cursó estudios en ingeniería informática. (Hungría).

En la muestra podemos encontrar a su vez mujeres que realizaron estudios superiores de corte económico, recalando que tomaron esta decisión sobre la idea preconcebida de montar un

negocio. Entre las titulaciones referidas podemos encontrar: marketing, ventas, empresariales, comercio internacional y finanzas.

Los estudios relacionados con la economía poseen un currículum más práctico que aquellos no-económicos que han sido considerados por las mujeres que los han cursado como “básicamente teóricos”. Por este motivo, al decidir iniciar su actividad empresarial un gran segmento de la muestra se matriculó en cursos o formaciones de posgrado con la intención de convertirse en individuos preparados para el mundo de los negocios. Una de las entrevistadas para comenzar su actividad participó en diferentes acciones formativas, de las que destaca un curso de *barista* como la formación más adecuada (Hungría). Una experta en asesoría (Islandia) alega que al abandonar su carrera como maestra finalizó varios cursos que le enseñaron una metodología específica que sigue utilizando en su negocio a día de hoy.

También desde Islandia, otra entrevistada se graduó en Administración Empresarial del sector de la música en una universidad estadounidense, su currículum consistía básicamente en entregas prácticas, lo que considera útil para su carrera hasta el día de hoy. Muchos programas de posgrado incluyen visitas a empresas y entrevistas con representantes industriales, estas iniciativas ayudan a los estudiantes a conocer mejor el ambiente empresarial. Los cursos específicos han demostrado su validez en la formación como el curso “Normativa y contratación en la industria musical” o “Emprendimiento, liderazgo y gestión”. La formación financiera también se ha convertido en una adquisición valiosa para el las competencias personales previas de una entrevistada islandesa que se dedica al entretenimiento.

Un caso especial entre la muestra ha sido el sistema alemán de educación dual que divide el programa formativo en una parte teórica y otra práctica. La primera se completa en la etapa escolar (o universitaria) mientras que la formación práctica es ofrecida directamente por las compañías. Una entrevistada alemana cursó estudios de finanzas a través del mencionado sistema realizando las prácticas en una entidad bancaria, a través de esta experiencia y conociendo los entresijos de un banco se dio cuenta de forma inversa que no quería continuar con una carrera en la banca sino comenzar su propio negocio.

Las empresas de la muestra operan en una gran variedad de sectores económicos, entre aquellos dominados por hombres se destacan: industria ligera, alimentación, servicios tecnológicos, industria manufacturera y entretenimiento. Por otro lado, las compañías del sector servicios, especialmente las que ofrecen servicios personalizados, educación, servicios, entrenamiento vocacional y *coaching* son los más dominados por mujeres.

Una característica común en las compañías que conforman la muestra es que operan por lo general en mercados locales. Esta tendencia sobre empresas lideradas por mujeres con un menor tamaño y mayor impacto local, se encuentra generalizada en las economías, de todos modos, en nuestra investigación el muestreo recurrente se enfoca en pequeñas empresas

orientadas a clientes local. Sin embargo, algunas entrevistadas destacan que uno de sus mayores objetivos era penetrar en el mercado internacional.

5.2. El proceso de convertirse en emprendedor

Este estudio tiene el propósito de identificar los desafíos más comunes y típicos a los que se enfrentan las mujeres emprendedoras cuando se deciden a comenzar sus negocios. Se antoja esencial aprender de sus comienzos: sus motivaciones, las historias de cómo comenzaron sus carreras, las dificultades o el apoyo que recibieron. La importancia de resaltar estos aspectos reside en la repetición académica acerca de que las mujeres emprendedoras tienen unas motivaciones específicas que llevan a unos desafíos y carreras específicos. A continuación, se detallan estos aspectos cruciales del emprendimiento femenino mencionados anteriormente.

5.2.1. Motivaciones

Uno de los temas preferidos para conversar por la mayoría de mujeres emprendedoras son sus motivaciones para comenzar el proyecto. Estas se pueden agrupar en grupos de “empuje” y “tire” o por decirlo de otra forma, motivos derivados de la “oportunidad” y la “necesidad”. Las ideas recogidas se han agrupado de la siguiente forma:

Valentía y oportunidad: una idea recurrente que ha emergido de las entrevistas es la necesidad de ser atrevido para comenzar un negocio. Se puede ejemplificar mejor con el caso de una mujer austriaca que volvió de Estados Unidos, donde había conocido el estilo de vida norteamericano de “hacerlo sin más” y trabajar por cuenta propia. Este sentimiento recién aprendido la impulsó a iniciar una carrera en el emprendimiento montando una empresa de comunicación y publicidad en una zona rural de Austria.

Poco crecimiento e insatisfacción: algunas entrevistadas se vieron “empujadas” hacia el emprendimiento ya que su condición de empleadas no les permitía avanzar en su carrera. Además, esta condición tampoco les ofrecía satisfacción:

“He trabajado como empleada casi 20 años, de un trabajo a otro, siempre aumentando mis responsabilidades. Pero después de un tiempo me di cuenta que era la representante de un grupo empresarial en Europa del este, no era emprendedora, pero debía crear la estructura para mi negocio. Fue alrededor de los 50 cuando sentí la llamada de hacer algo que se tratara de mí, de lo que sabía.” (Industria alimentaria, Hungría)

Otra entrevistada afirma que no se habría sentido satisfecha en un banco que le impusiera los productos específicos a vender, por lo tanto, prefirió ofrecer por cuenta propia servicios a medida de sus clientes (servicios financieros, Alemania). El empleo por cuenta ajena llevó a muchas personas a “quemarse” laboralmente, por lo que empezaron a buscar otras formas de hacer algo que disfrutaran y les ofreciera recompensas acordes (asesora, Islandia).

Falta de oportunidades: en algunos casos la empresa donde trabajaban las entrevistadas había desaparecido, aprovechando este caso una arquitecta alemana decidió comenzar su negocio captando los antiguos clientes de su anterior empresa.

Aprovechar la necesidad y cumplir con una labor social: algunas mujeres emprendedoras se centran en ofrecer una solución a ciertos problemas que han experimentado personalmente, cubrir vacíos como por ejemplo la falta de accesibilidad en muchos eventos para personas con discapacidad (Austria).

Cambiar la sociedad: una motivación muy poderosa es provocar un cambio real en la sociedad en vez de trabajar para el beneficio de una gran empresa (grupo focal, Austria).

Flexibilidad y mejora en la conciliación: esta motivación se puede considerar como una de las más citadas en el estudio:

„Incluso con mi primer hijo el nivel de estrés era tan alto que no podía pasar mucho tiempo con mi familia. No podía cumplir con mis obligaciones tal y como quería [...] no pasaba mucho tiempo en casa.” (Coach, autónoma, Hungría)

Una entrevistada de Islandia comenzó su negocio de consultoría buscando una mayor flexibilidad después de ser profesora en el sistema público de educación.

Ser emprendedor “por naturaleza”: muchas mujeres alegan que no podían imaginarse de otra forma que no fuese como emprendedoras, mientras que otras simplemente consideran que no estaban hechas para el empleo por cuenta ajena, como las participantes en el grupo focal 2 en Austria, que consideran la independencia y la libertad individual como algo muy valioso. Una entrevistada en concreto recuerda ser competitiva con sus hermanos desde la infancia, estas motivaciones pueden hacer que las aficiones y hobbies se conviertan en la forma de ganarse la vida y empujen a las emprendedoras a adquirir nuevas habilidades y conocimientos personales para aplicarlos de forma práctica.

Dificultad para reinserirse en el mercado laboral después de una baja maternal: esta es una de las razones más comunes que empujan a emprender por necesidad, a la que hay que añadir la rigidez de la legislación que en algunos casos hace imposible trabajar por cuenta ajena, como es el caso de una mujer de Islandia que no pudo convalidar una titulación de cuidadora obtenida en el extranjero.

En la siguiente sección se describe la tipología establecida en el estudio para clasificar a las mujeres emprendedoras según la estrategia que siguieron para comenzar su actividad.

5.2.2. Constitución a tiempo parcial

Muchas personas y en especial las mujeres comienzan su actividad de forma gradual, lo que permite un periodo en el que se establecen a la vez como empleadas y autónomas.

En algunos casos la acción de emprender se considera una actividad de prueba durante el empleo a tiempo completo o parcial. Por ejemplo, en el caso de una entrevistada de Hungría que inició su actividad en el sector del *coaching* a modo de prueba mientras seguía empleada como directora en una empresa del sector privado. Otra entrevistada del sector de las asesorías continuó trabajando para asegurar su estabilidad financiera, lo mismo que ocurría en la mayor parte de la muestra del grupo focal número 2 en Austria, que mantenían un trabajo

estable como forma de protección personal. En Islandia las fundadoras de una empresa manufacturera comenzaron su actividad mientras trabajaban y distribuían sus productos a través de terceros mediante un sistema de franquicias.

La actividad económica por cuenta propia es considerada como una actividad de prueba durante el curso de estudios superiores para aquellos que deciden ser autónomos a tiempo parcial mientras estudian (*coach*, Austria).

La constitución empresarial a veces arrastra consigo un cambio en el campo de actividad de los implicados, es el caso de una entrevistada austriaca que pasó de trabajar en el sector comercial para pasar a los sistemas productivos, en concreto a la industria alimentaria.

5.2.3. Experiencia laboral previa

La mayor parte de las entrevistadas empezaron su carrera laboral como empleadas, su formación previa provenía de años o décadas de trabajo en compañías privadas, instituciones públicas o como autónomas informales. De la base empírica del estudio se extraen casos donde las mujeres comienzan su carrera emprendedora en el mismo campo ya sea por el deseo de independencia laboral y su eficacia, o como un intento para conseguir una mejor conciliación laboral y personal. Se diferencia una segunda categoría incluye casos donde la experiencia adquirida no tenía ningún tipo de relación con la actividad iniciada.

La constitución de un negocio viene precedida en la mayoría de los casos por experiencias como empleadas, normalmente en multinacionales y puestos directivos. Pero la condición de convertirse en madre es normalmente incompatible con el acceso a puestos de dirección en el sector privado, esto motiva el giro hacia el emprendimiento o el empleo por cuenta propia. En muchas situaciones convertirse en emprendedoras sucede de manera gradual, con un periodo de solapamiento entre la actividad previa y la recién iniciada esto permite establecer contactos y crear redes que actúan como base de los nuevos negocios. Una emprendedora en Austria pasó más de una década empleada como psicóloga, sin embargo, al recibir una carga de trabajo inadmisibles se pasó al ejercicio privado.

Gran parte de las mujeres se encontraban decepcionadas ante la falta de perspectivas en su futuro laboral cuando decidieron llevar a cabo la primera idea de negocio que les rondaba la cabeza, en Hungría por ejemplo una representante comercial de una gran empresa en Europa Central y del Este inició su empresa de servicios alimenticios, a su vez otra entrevistada en Islandia dirige actualmente una consultoría después de haber trabajado como profesora en el sistema público de educación:

“Creo que esos fueron los años más duros de mi vida (cuando estaba empleada). No me gustaba lo que hacía, el papeleo no estaba hecho para mí.”

“No me gustaba mi anterior trabajo así que decidí no hacerlo más, que debía empezar algo relacionado con lo que me gustaba. Me dije a mi misma que pasar 5 o 10 años más en el mismo lugar, sería pasarlos en un sitio que no me gusta solo por sentirme segura laboralmente.” (Rumania)

Como ha sido mencionado anteriormente las empresas se han creado normalmente de forma gradual, se dirige a tiempo parcial la empresa mientras se sigue trabajando a media jornada como empleada (industria alimenticia, Austria; informática autónoma, región con ingresos bajos, Austria), esto coincide con los resultados de otras investigaciones como las realizadas en el marco del proyecto GUESS.

Se debe destacar especialmente el caso de los negocios familiares. Muchas entrevistadas habían tenido diferentes puestos de trabajos, a la vez que echaban una mano en los negocios familiares. En otros casos al no existir predisposición a unirse al negocio familiar las encuestadas decidían cambiar su sector profesional. Algunas entrevistadas prefirieron ganar experiencia previa en otros negocios del mismo sector antes de unirse al dirigido por sus familiares.

Esta extendida preferencia por comenzar la actividad emprendedora de forma gradual, a tiempo parcial mientras se sigue empleada, se encuentra motivada por diversos factores como acumular experiencia profesional, contactos o recursos financieros. Si la actividad desarrollada a la par que la emprendedora está relacionada con esta, mantenerse como empleada puede ser de mucha utilidad. Una entrevistada de Islandia comenzó como *au pair* para luego pasar a la industria musical en Estados Unidos, lo que la llevo a comenzar su negocio en el sector del entretenimiento en Islandia. También en este país, otra emprendedora, pero esta vez en el campo tecnológico, después de pasar viajando unos años tras graduarse, encontró trabajo en dos compañías tecnológicas para terminar montando su propia empresa (junto a dos socios) con un perfil muy similar a las anteriores.

Por normal general tener experiencia laboral en el extranjero no era un factor común entre las entrevistadas, sin embargo, cuando se mencionaba siempre tenía una connotación positiva en términos de utilidad y desarrollo humano mediante el contacto intercultural. Una participante austriaca proveniente de zonas rurales, dueña de una empresa de comunicación y publicidad recordaba sus 2 años en Chicago de la siguiente forma:

“... la experiencia de encontrar lejos de lo que te rodea normalmente es un factor motivacional para no querer volver a hacer lo mismo que hacías antes >”.

Otra mujer de negocios de Austria que había trabajado en el extranjero en su campo de estudios (antropología) volvió a su país para convertirse en autónoma del sector tecnológico.

5.2.4. Comenzar la vida laboral como emprendedor

Estudios dentro del marco del Proyecto GUESS han demostrado que ni siquiera los graduados en estudios de corte económico planean convertirse en emprendedores al terminar su formación. Es mucho mayor el número de estudiantes que se ven como emprendedores entre 5 y 10 años después que aquellos que desean emprender justo al final de su carrera académica. Esta tendencia se refleja de igual forma en la parte cualitativa de este trabajo,

pudiendo afirmar con seguridad que las mujeres emprendedoras que se saltaron la parte de encontrar empleo por cuenta ajena, son las mismas que se consideran a sí mismas emprendedoras naturales.

En la muestra esta estrategia se denota más extendida entre el grupo de profesionales altamente cualificados (médicos, traductores y artistas), en el cual sus integrantes a veces no se definen como emprendedores. Es el caso de dos mujeres emprendedoras de Austria que poseen y dirigen compañías en el sector del arte, ambas comenzaron sus carreras como autónomas o emprendedoras, una comenzó a trabajar como pintora durante la universidad para luego convertirse en representante artístico mientras que la segunda es dueña de un conservatorio privado (negocio familiar) al que llegó tras años de profesora particular de música y la búsqueda de un ambiente laboral seguro y estable. La última también contaba con un “socio en la sombra”, un hombre austríaco de Avanza edad que invirtió en su negocio y la guio a través de su experiencia previa. Existe un tercer caso de las mismas características en Austria, pero enfocado en el sector de la psicología y el *coaching*.

Como se puede comprar en los ejemplos mencionados más arriba esta elección tiene dos estrategias, una es comenzar directamente como emprendedoras o comenzar como autónomas para más tarde iniciar una carrera a través del emprendimiento.

5.2.5. Trayectoria de las madres emprendedoras (momprenneurship)

En base a las entrevistas realizadas, la estrategia para conciliar maternidad y emprendimiento puede resaltarse como un intento de destacar los desafíos y obstáculos a los que se enfrentan las mujeres con hijos a la hora de intentar alcanzar dicha conciliación. No existe aún una definición académica específica para el concepto anglosajón *momprenneurship*, pero según los expertos se puede definir a las mujeres con hijos y emprendedoras a aquellas mujeres que cambian su estatus laboral de empleadas a autónomas o emprendedoras para poder conciliar de forma cómoda su trabajo y sus labores maternas. De forma adicional estas mujeres suelen ofrecer servicios que se encuentran relacionados con el cuidado de los hijos o la maternidad, la siguiente cita refleja claramente el proceso de decisión y las motivaciones para ser una madre emprendedora:

“Mis estudios son totalmente diferentes de mi actividad actual. [...] comencé a trabajar como trabajadora social y después de 2 o 3 años nació mi primer hijo y después los otros dos en los mismos intervalos [...] En mi trabajo solía organizar talleres de manualidades para niños, durante mi baja maternal (que duró 6 años) continúe esta actividad a que me ayudaba a relajarme y recargar motivación. Cuando nació mi tercer hijo empecé a hacer joyería. Esta actividad era algo más serio y podía venderla [...] por este motive comencé a dedicarme a esto, había una gran demanda así que trabajé muchísimo.” (Rumanía, 33 años, industria creativa)

5.2.6. El caso de los negocios familiares

Los negocios familiares tienen múltiples definiciones en la literatura académica, pero por lo general se consideran negocios familiares aquellos en los que el 51% de la empresa se encuentra en mano de miembros de la misma familia y donde trabajando dos miembros de

dicha composición. De acuerdo con estimaciones internacionales el 60% de las empresas europeas pueden ser consideradas negocios familiares, en esta investigación se estudian por separado las motivaciones y estrategias ya sea para fundar o unirse a una empresa familiar.

En el estudio se han encontrado casos donde el entrevistado era la propia fundadora, en otros casos era hija de los dueños de la empresa desde hace tiempo. Se puede afirmar que existen de forma simplificados dos casos respecto al último grupo de mujeres, uno donde todos los involucrados en la empresa daban por hecho que pasaría a dirigirla y otro donde esta opción no estaba siquiera planeada.

Cuando todas las partes, padres e hijos, se preparaban para el traspaso de poderes en la empresa todas las decisiones y acciones de esta se enfocaban en este hecho. Primero durante la infancia y la adolescencia la socialización y educación en la empresa estaban vistas como necesarias para el futuro desempeño en la misma, sin embargo, el traspaso podía darse con más rapidez debido a eventos trágicos como la pérdida de un familiar o una crisis de gestión, este es el caso de una entrevista en Hungría que tomó las riendas de una empresa en el sector de la industria ligera tras la muerte de su fundador.

En otros casos normalmente son los hijos y no los padres los que se muestran reticentes a unirse a la empresa familiar. Las dificultades más referidas en las entrevistas han sido las altas expectativas familiares y la transformación de relaciones interpersonales en la empresa:

„Nuestros padres nos habían preparado para entrar en la empresa familiar desde nuestra infancia, el problema era que en esa empresa familiar se esperaba mucho más de mí que en otra cualquiera.” (Hungría, mujer de alrededor de 30 años, gran empresa ubicada en área rural)

„Obviamente es una situación especial desde este punto de vista, tenemos compañeros con los que hemos trabajado mano a mano más de 20 años, me conocen desde mi infancia y de repente esa visión pasa a ser la de líder, lo que lo convierte en un obstáculo, aunque me hayan aceptado rápido y ya no sea tan relevante.” (Industria ligera, negocio familiar, Hungría)

Como comenta una entrevistada alemana, la decisión de entrar en la empresa familiar no entraba en sus planes, durante muchos años trabajo en otras empresas y ganó experiencia en el sector bursátil. Su primer contacto con la empresa familiar fue sustituir a su madre en el departamento de marketing, a su vez desarrolló habilidades y competencias para la dirección de empresas con la ayuda externa de formadores o por la experiencia de los diferentes casos que presenciaba. Una entrevista realizada en una fábrica de muebles en Hungría, revela que la distancia en la apreciación entre mujer e industria también puede suponer un obstáculo para involucrarse en los negocios familiares.

Esta investigación ha sacado a la luz varios casos donde las entrevistadas eran las propias fundadoras del negocio familiar. Puede ponerse como ejemplo el caso anteriormente mencionado sobre la dueña del conservatorio privado en Austria, el cual inició sola y al que se vincularon más adelante su pareja y su hermana. La muestra austríaca incluye un caso similar en el sector de las asesorías y otra relacionado con un negocio farmacéutico que la

entrevistada compro hace 30 años junto a su marido, invirtiendo una enorme cantidad de tiempo y dinero en el mismo.

Como corrobora la literatura, las empresas familiares pueden albergar tensiones interpersonales causadas tanto por el abandono de la tradición familiar en la gestión o la falta de adaptación intergeneracional. Una entrevistada describe de la siguiente forma las consecuencias de inmiscuirse en la empresa familiar, al intentar aplicar un nuevo estilo de dirección, producción y marketing (industria textil, Alemania):

"Mi padre y mis hermanos se han dedicado siempre al sector naval, un trabajo siempre vetado a la mujer, pero a base de luchar conseguí hacerme un hueco. El deseo de luchar, trabajar y continuar con la tradición de mi familia hizo que tomara este camino y me motive a seguir." (Pequeña-mediana empresa del sector de la construcción, España)

5.2.7. Modelos a seguir en la fase inicial de una empresa

Investigaciones anteriores muestran que tener un modelo a seguir puede ser relevante a la hora de centrar la atención en el campo del emprendimiento, especialmente en las mujeres. A su vez la literatura académica en este aspecto refuerza la idea de que tener un miembro de la familia o un amigo cercano relacionado con el emprendimiento incrementa exponencialmente la posibilidad de que esa persona se convierta en emprendedor.

Es interesante resaltar que durante las entrevistas cuando se trataba ese tema, la mayoría de las entrevistadas se sentían molestas por no haber tenido este "modelo" a seguir al inicio de sus carreras. Destacan el valor del apoyo moral, la comprensión y los consejos de familiares y amigos que conozcan el mundo del emprendimiento. "Aunque el consejo de mujeres en puestos directivos de grandes empresas pudiera ser útil" (dueña de una empresa educativa, Austria) "sin la ayuda de aquellos a los que los sociólogos consideran "personas cercanas" incluso los estudios superiores pueden convertirse en algo inútil" (producción de muebles, negocio familiar, Hungría). Otra entrevistada alemana alega que no recibió apoyo de sus padres, primero su familia que poseía experiencia en otro sector no veía bien que iniciase una carrera en la banca y que después se convirtiera en emprendedora.

En los pocos casos en los que las mujeres tenían modelos a seguir en su entorno, el apoyo de estos se valora mucho, ya fueran amigos que hubieran cambiado de empleados a autónomos anteriormente o miembros de la familia. En un caso islandés los parientes de una entrevistada habían emprendido al llegar como inmigrantes al país, lo que los convertía en maestros con conocimientos específicos acerca de la mentalidad emprendedora y la ambición por crecer.

5.2.8. Recursos utilizados durante la constitución de la empresa

Las entrevistadas dispusieron de numerosos instrumentos para ayudar su carrera emprendedora al comienzo de esta. Teniendo en cuenta la gran cantidad de proveedores de servicios que componen la muestra, no es algo sorprendente que los recursos más utilizados sean la disposición de sus redes personales y el uso de la confianza y la reputación adquiridas

previamente. El segundo factor más mencionado es la posibilidad de acceder a estudios relacionados con el sector económico (en especial empresariales y marketing) y el tercero el acceso a líneas de crédito bancarias (como es el caso de una empresaria de la industria alimenticia en Austria), aunque tuviera que demostrar que llevaba 10 años a cargo de la empresa a tiempo parcial.

El subíndice 5.2, dedicado a explorar y comprender las motivaciones, estrategias y recursos utilizados al comienzo de la actividad emprendedora, muestra la aglomeración de motivos que las mujeres emprendedoras mencionan al hablar de sus inicios como empresarias, motivaciones de las categorías englobadas en “necesidad” y “oportunidad”. En la mayoría de los casos las entrevistadas se encontraban empleadas antes de iniciar su actividad bien porque tardaron en iniciar su carrera en el emprendimiento o porque veían ese trabajo como una oportunidad para ganar experiencia y acumular capital humano y financiero. De hecho, el recurso más utilizado durante sus comienzos fue el acceso a redes formales e informales, mientras que el más demandado fue el de ejemplos a seguir en su entorno.

5.3. Gestión de la empresa

A través de una aproximación temporal, en la siguiente sección se tratan las dificultades y estrategias utilizadas por las mujeres para gestionar sus negocios. El subíndice se divide en dos partes, la primera y más corta describe como se reparten las responsabilidades en la gestión de la empresa y una segunda parte más extensa, compuesta de 5 secciones, centrada en diferentes tipos de desafíos experimentados.

5.3.1. Responsabilidades internas

En aquellos casos donde las entrevistadas no eran las únicas dueñas o gestoras de la empresa, se les preguntó acerca del reparto de responsabilidades. En la mayoría de situaciones este reparto se guiaba por la “distinción de género”.

En los negocios familiares, los fundadores o sucesores reparten las tareas entre los miembros de la unidad según las “competencias apropiadas para cada género”. En el caso de una gran empresa familiar situada en Hungría, el hermano era el responsable de la producción mientras que su hermana se encargaba de la contabilidad y los recursos humanos. Existe un caso idéntico en el reparto de tareas en una compañía farmacéutica de Austria, mientras que en otros casos (en Alemania y Portugal) las dueñas también estaban a cargo de tareas RSC (Responsabilidad Social Corporativa), de la comunicación con las universidades y con otros factores externos como la Cámara de Comercio.

Cuando los copropietarios no son miembros de la misma familia podemos distinguir el mismo patrón, “las mujeres suelen encargarse de tareas más relacionadas con las relaciones públicas como el trato con los clientes o las ventas” (servicio de comida, Hungría). Exista un solo propietario o varios, poder emplear trabajadores es indispensable para que estos se centren en

los asuntos en los que son competentes, como son la dirección de la empresa y el desarrollo del producto.

5.3.2. Desafíos y dificultades

Uno de los objetivos principales del presente estudio es explorar las dificultades que encuentran las mujeres emprendedoras en su actividad. Se han resumido las dificultades encontradas según el nivel al que se hacían frente tal y como se muestra a continuación.

5.3.2.1 A nivel personal

Convertirse en emprendedor puede ocasionar una serie de dificultades en la vida privada de una mujer. Casi todas estas se relacionan con el género y están conectadas a la conciliación laboral y personal.

El primer obstáculo puede aparecer tanto para hombres como para mujeres, sin embargo, las mujeres tienden a sufrir una tensión más elevada debido a la mezcla entre la concepción social de evitar riesgos y la inestabilidad propia del emprendimiento. El cambio de empleada a emprendedora puede dificultar la adaptación a este nuevo estilo de vida, en especial si la primera condición se ha dado durante varias décadas. Se debe volver a evaluar la importancia de una rutina diaria, de un sueldo fijo y de la seguridad laboral, a su vez es importante destacar que las redes humanas destacadas anteriormente como un recurso vital al inicio de las trayectorias y basadas en la experiencia previa, se erosionaban al cambiar al estatus de autónoma, como atestigua abajo una entrevistada dedicada de forma autónoma al *coaching* en Hungría:

„Prácticamente es un nuevo comienzo. Me veo de nuevo como alguien que acaba de empezar, como cuando tenía 25 años y empecé a trabajar tras acabar mis estudios universitarios. Esta sensación de humildad se debe practicar durante toda la carrera personal, la paciencia debe ser el pilar de las trayectorias. Obviamente es más fácil gracias a rutinas y contacto previos, pero estas empezando algo desde el principio.”

El resto de los desafíos experimentados a nivel personal si son específicos para las mujeres. Se pueden agrupar en dos categorías: una sobre las dificultades para formar una familia y otra sobre la dificultad para rendir en el aspecto laboral y familiar cuando se tiene una familia.

Como afirma más abajo una entrevistada húngara dueña de una gran empresa, concentrarse de forma total en la trayectoria emprendedora puede causar una sensación de vida personal “incompleta”:

„[...] bueno, esto se debe a que un emprendedor no tiene un horario fijo como un empleado que llega a las 8 de la mañana y se va a casa a las 4 de la tarde y desde ese momento se olvida de la empresa. Obviamente, los emprendedores tenemos un horario marcado, pero si es necesario me llevo trabajo a casa o trabajo durante los fines de semana. Esto hace que trabaje mucho más (que un empleado normal) y que por supuesto tenga muchas más tareas de representación como por ejemplo asistir a eventos. Además, no puedo negarme a ir si cae en un sábado, si es así vas y punto. En definitiva, tenemos menos tiempo libre.”

A nivel personal los emprendedores experimentan otro tipo de dificultades ya que como afirma una entrevistada autónoma del sector financiero alemán, “*las mujeres emprendedoras son más selectivas a la hora de elegir a sus parejas.*” Entre las dificultades de género neutro

encontradas en dueños de empresas, destaca la soledad, según una entrevistada dedicada al *coaching* en Hungría, esto se refiere a la falta de oportunidades para debatir con otros sobre temas relacionados con el trabajo. Muchos entrevistados afirman, de forma general, que a día de hoy es más difícil ser emprendedor que antes, sin definir este último concepto.

El segundo grupo de desafíos o trabas se relacionan con la “hambruna de tiempo” vivida especialmente por las mujeres que soportan la “doble carga” de un trabajo remunerado (emprendimiento) y cuidados familiares. Sin embargo, la siguiente entrevistada alega que una buena gestión del tiempo puede mejorar esta situación sobre todo después de haber adquirido experiencia previa:

“Es una gran ventaja para mí haber sido empleada, ya que he podido traer muchas vivencias, tanto positivas como negativas, por supuesto ambos trabajos tienen sus ventajas y desventajas. Creo que la cantidad de trabajo no viene determinada según el tipo de trabajo realizado, se dice que un emprendedor no tiene una semana laboral de 5 días sino de 7, pero si intento darle una visión más lógica, creo que esto es más una cuestión de personalidad, de cuanto quiere trabajar cada persona, yo por ejemplo también trabajaba muchísimo como empleada. Está claro que las responsabilidades son diferentes si alguien trabaja para sí mismo, para mí es positivo poder organizar mi tiempo, por ejemplo, en términos de horario, el objetivo es realizar el trabajo y no estar aquí de 8 a 4 y a esa hora salir pitando.” (Industria ligera, negocio familiar, Hungría)

Esta doble carga, la de gestionar el hogar y el negocio, impide la conciliación personal y hace que las cosas sean mucho más difíciles para las mujeres, *“he de hacer el trabajo de dos personas cuando llego a cada”* afirman entrevistadas de diferentes sectores y estratos sociales de diferentes países (Austria, Italia y Hungría). Desde otro punto de vista, los papeles de “mujer de negocios seria e implacable” (requerido por el mundo empresarial) y el de “mujer sensible y artista” se antojan imposibles de aunar. Una emprendedora del campo de la educación musical hablaba sobre las incontables noches en vela y sobre como si volviera a empezar sería solo una flautista en alguna orquesta y no empresaria, ya que al tener que ser “fuerte” en todo momento temía “perder la sensibilidad especial requerida para ser artista”.

La imposibilidad de separar vida laboral y privada sobre todo en negocios familiares también se menciona: *“la academia de música nos acompaña en el subconsciente allá donde vamos, hagamos lo que hagamos”*.

A nivel personal los negocios familiares representan un caso especial, muchas entrevistadas afirman que las expectativas de los miembros de la familia en los negocios suelen ser altísimas. Cuando una persona joven se convierte repentinamente en director de la empresa y gestiona a empleados mayores a los que conoce desde la infancia y con los que ha trabajado mano a mano, mantener la figura de gestor de forma adecuada resulta complicado, tal y como afirma una entrevistada de Hungría.

5.3.2.2 Dificultades en la gestión y toma de decisiones

Las emprendedoras encuentran una serie de obstáculos en su labor de gestión. Es importante destacar que en la mayoría de casos no son obstáculos relacionados con el género.

Por ejemplo, muchas de estas emprendedoras argumentan que la falta de seguridad en el emprendimiento afecta no solo a las mujeres sino también a los hombres. Se especifica la inseguridad salarial y la poca estabilidad de cara al futuro, lo que supone un verdadero desafío si se ha trabajado anteriormente como empleado por cuenta ajena.

Algunas de las dificultades que han sufrido las mujeres emprendedoras se encuentran relacionadas con la gestión de las relaciones interpersonales. A la hora de contar con viejos compañeros de clase o amigos es muy difícil tratar a estos como amigos y empleados al mismo tiempo, lo que puede llevar a que se aprovechen de esta situación y no obedezcan las órdenes, como afirma una participante del sector educativo en Austria. Las redes de contactos son al mismo tiempo un recurso muy valioso a la hora de comenzar la actividad empresarial y un arma de doble filo cuando se trata como cliente a un amigo o conocido como alega una entrevistada de Hungría. Los emprendedores que viven estas experiencias asumen que unas habilidades de marketing adecuadas podrían mejorar su capacidad para vender su producto a sus contactos más próximos. Por otra parte, algunas entrevistadas (especialmente aquellas con un contexto migrante), como es el caso de una emprendedora islandesa del sector servicio, echan en falta la posibilidad de acceder a estas redes locales que pudrían haberlas asistido o servido como mercado.

El segundo tipo de desafío se encuentra directamente relacionado con la falta de habilidades y conocimientos relacionados con el negocio. En la frontera entre problema social y técnico, una emprendedora de Hungría se quejaba al respecto acerca de aprender a delegar tareas, algo necesario cuando la empresa está creciendo:

„Tuve que aprender a asignar tareas, a delegar y no hacerlo yo todo, ya que en una empresa grande ya no puedes hacer eso”

Entrevistadas de Hungría y Rumanía destacan a su vez la falta de conocimiento en precios y la competencia con multinacionales como otro tipo de dificultades que les cuesta superar. También destacan que les gustaría realizar cursos adicionales y programas de formación en emprendimiento, sin embargo, la falta de oferta y de tiempo personal para matricularse hacen inviable esta posibilidad.

5.3.2.3 *Negocios familiares*

Respecto a los negocios familiares, existe un problema recurrente que de nuevo no está relacionado de forma exclusiva con las mujeres, pero se refiere a la forma inadecuada de gestionar las relaciones interpersonales en la compañía familiar. Una empresaria húngara del sector de la producción de muebles, afirma que los conflictos surgen en aspectos como el reparto de tareas o los derechos y obligaciones de cada uno (como por ejemplo quién está obligado a firmar los documentos).

5.3.2.4 *Acceso a financiación*

Muchas empresas comienzan con un nivel muy bajo de capital o se construyen sobre los ahorros de la familia o los de la propia emprendedora.

Aunque no es un hecho muy corriente, se ha intentado incluir en la muestra a mujeres que intentaron con éxito conseguir inversiones. En uno de los casos la entrevistada afirma que la empresa estaba creciendo y evolucionando, en ese momento los dos socios fundadores contactaron con varios inversores que o mostraron interés en la empresa o por lo menos querían explorar todas las posibilidades. La experiencia fue enrevesada, por lo general los inversores eran hombre y en algunos casos las dos emprendedoras veían como existía escepticismo en los posibles inversores acerca de su capacidad para dirigir el negocio, pero también hubo casos de inversores dispuestos a entablar contactos más justos. Finalmente, y debido a diversas razones no se alcanzó ningún acuerdo, tal y como afirma la entrevistada uno de los principales beneficios de no tener nuevos inversores en la estructura empresarial es que la sensación de libertad se mantiene. Estas emprendedoras de la manufactura en Islandia afirman que vender una parte de tu empresa a un tercero te resta independencia, y esa independencia tiene un valor muy alto.

Una arquitecta paisajista alemana no contaba con capital al comienzo de su aventura, por lo tanto, dichos inicios se realizaron acorde a una estrategia de bajo coste. La entrevistada destaca que era muy difícil hasta conseguir un microcrédito por parte de una entidad bancaria, los bancos no creían que pudiera ser una empresaria exitosa en un sector dominado por los hombres. Gracias a su incursión en la política regional y local consiguió contactos con el director de un banco y con ayuda de dichos contactos pudo acceder a un microcrédito. En el caso de una emprendedora española, dedicada a la asesoría y los servicios educativos, se afirma que las empresas tienen muchas dificultades para acceder a métodos de financiación por norma general y en especialmente si la empresa no va bien, además y citando sus propias palabras: *"y si eres mujer, esta dificultad se ve aumentada aún más"*.

Sin embargo, el acceso a la financiación no siempre es una fuente de problemas. En el caso de *start-ups* tecnológicas o relacionadas con el software se considera más fácil acceder a inversiones, como es el caso de una emprendedora islandesa que consiguió financiación a través de capital riesgo y mentores empresariales, de esta forma unos meses más tarde lanzó una aplicación móvil para la gestión empresarial con dinámicas propias de un juego. Actualmente, ha pivotado hacia una nueva idea que se encuentra en desarrollo y está recibiendo apoyo económico a través de capital semilla y programas de aceleración. Es cierto a su vez, que los inversores privados suelen ser mejor opción para conseguir capital ya que los bancos requieren avalistas para los préstamos y eso es un obstáculo. Esta emprendedora también diferencia entre inversores de capital riesgo y mentores empresariales, prefiriendo contar con esta segunda figura que además de manejar su inversión aporta un apoyo técnico fundamental, mientras que los inversores de capital riesgo se centran más en la contabilidad y la disponibilidad del flujo de caja.

A la hora de planear la expansión del negocio sus dueños esperan conseguir apoyo financiero sin necesidad de reembolso y no obligándolos así a contratar nuevos empleados, al mismo tiempo se desconfía de los préstamos bancarios y se obtiene una menor tolerancia al riesgo.

5.3.2.5 Discriminación y entorno

Aunque en muchos casos las mujeres emprendedoras rechazan admitir algún tipo de discriminación o evidente desigualdad que afecte a su actividad, las entrevistas han puesto de relieve los casos más típicos.

Por lo general, las mujeres emprendedoras que operan en sectores dominados por los hombres son más propensas a reconocer experiencias de carácter discriminatorio pero que no consideran como fuente de desigualdad, como afirma una entrevistada de una gran empresa en Hungría. La traba más repetida respecto a las provocadas por el entorno, es la de que no las tomen en serio por el simple hecho de ser una mujer joven o que las traten con una especie de ignorancia amable, ya que los hombres la trataban amablemente pero no la tomaban en serio, otra entrevistada destaca la estigmatización de la mujer en el arte como el caso de la “rubia guapa”. Además de estos testimonios otra entrevistada, que se dedica a la música en Austria, destaca como su profesor le enseñó a canalizar su “emotividad” de una forma inteligente. En otros casos las entrevistadas señalan casos de discriminación o comportamientos que las subestimaban durante las negociaciones.

El presente estudio revela a su vez que las mujeres emprendedoras que pertenecen a grupos de exclusión tienden a encontrar algún tipo de discriminación. Las madres solteras y las mujeres discapacitadas son ejemplos de dichos grupos, como afirman las siguientes palabras de una entrevistada de uno de esos grupos que trabaja en Austria:

“Si una mujer tiene un propósito, si son fuertes y críticas se consideran brujas enfadadas. Por el contrario, si un hombre tiene esas cualidades, es alguien que se conoce y que es un buen líder que hace las cosas bien. Se sigue dando por hecho en la sociedad que las mujeres deben ser amables y atentas.”

Esta entrevistada también opine que las mujeres emprendedoras no suelen tener ninguna ventaja que radique en el hecho de ser mujer y recordaba su repetitiva experiencia en las reuniones, donde los hombres y las opiniones de estos siempre iban primero. Tenía que hacerse oír, ya fuese introduciendo nuevos argumentos o elevando la voz, por otra parte, alega que empezaba a ver un cambio en esta tendencia y deseaba que fuera más fácil para las jóvenes.

5.4. Apoyo recibido

Después de explorar las dificultades más comunes a las que se enfrentan las mujeres emprendedoras, en esta sección se intentan presentar las formas de apoyo recibido por las mujeres emprendedoras durante su carrera. Primero se tratan los apoyos a nivel personal, luego como emprendedoras novatas y al final como emprendedoras experimentadas.

5.4.1. A nivel personal

Las fuentes más importantes de apoyo a nivel personal son las aportadas por miembros de la familia, familiares cercanos y amigos. Los miembros de la misma familia pueden aportar apoyo de tres formas diferentes: la primera a través de la comprensión y no crear expectativas

salariales altas para madres con hijos pequeños, la segunda es ayudar con las tareas de cuidado de forma equitativa y la tercera es haciéndose cargo de las tareas del hogar de forma temporal.

La importancia de la mencionada actitud “comprensiva” ha sido destacada por ejemplo por una mujer autónoma del sector tecnológico, que alegaba que su pareja no esperaba que ella trajera un suelo muy alto al mismo tiempo que cuidaba la casa, sino que entendía el trabajo familiar como otro trabajo más y no esperaba que aportara más dinero. Señalaba que esto fue un alivio para ella ya que sabía que las necesidades básicas estaban cubiertas por los ingresos de su marido, ella se consideraba como una fuente de ingresos complementaria. Las parejas y los miembros de la familia pueden apoyar de otras formas en la fase temprana de las empresas, como afirma una entrevistada de Hungría, que trabaja en un negocio familiar y como *coach* de forma autónoma, más allá de las tareas del hogar los familiares pueden aportar su confianza, su paciencia y sus consejos.

Las emprendedoras también se apoyan en familiares, amigos o compañeros en el cuidado de los hijos según las necesidades, como destaca una entrevistada austriaca, aunque esta ayuda es temporal tiene un gran valor, especialmente para las madres con familias mono parentales.

Por último, la renegociación del reparto de tareas domésticas es la mejor ayuda que puede recibir una mujer emprendedora, como por ejemplo cuando su pareja decide quedarse en casa de baja paternal.

La falta de apoyo puede hacer aún más difícil el comienzo de un negocio. En casos mencionados anteriormente, los padres con poco nivel educativo de la entrevistada fueron todo lo contrario a un apoyo, estaban totalmente en contra de que tomara algún riesgo. “*Estaban muy asustados de lo que podría pasarme si enfermaba*”. Otra mujer emprendedora de Austria no recibió ningún tipo de apoyo por parte de sus abuelos o sus compañeros de trabajo cuando decidió iniciar una familia mono parental.

5.4.2. En la constitución de la empresa: tutorización, consejo profesional de emprendedores activos u otros expertos

Existen estudios que muestran el impacto real del apoyo proporcionado por mentores o compañeros a la hora de empezar la actividad. Por ejemplo, amigos que tengan experiencias similares pueden convertirse en mentores y modelos a seguir al mismo tiempo, preparando al emprendedor que acaba de comenzar para las amenazas y dificultades más comunes de un negocio y como superarlas:

„Muchas personas han dejado multinacionales antes que yo, por lo que contaba con ese recorrido. Estas personas podrían darme consejos acerca de lo que debía esperar para no caer en la decepción y como preparar este comienzo. Cuanto tiempo esperar, ya que soy impaciente, pero sé que debo esforzarme porque las cosas no funcionan de un día para otro.” (Coach, autónoma, Hungría)

En la mayoría de los casos la ayuda recibida de aquellos considerados como “lazos lejanos” resultó ser muy útil. Una emprendedora de Austria por ejemplo contó con la ayuda de la madre

de un amigo y más tarde con la de un asesor fiscal. En otro caso, (esta vez en Hungría) una amplia red de amigos ayudó a un equipo de jóvenes emprendedores con consejos de forma gratuita, otros por ejemplo recibieron ayuda de familiares para montar el sitio web de la empresa. Las parejas pueden ser de mucho valor ya que pueden ayudar en la empresa como es el caso de una empresaria del sector alimenticio en Hungría, otra entrevistada afirma que le hubiera gustado tener un copropietario que la ayudara.

Cuando no era posible obtener dicha ayuda de forma gratuita, las emprendedoras estaban dispuestas a pagarla. La dueña de un negocio alemán en la industria textil, mientras se preparaba para dirigir en solitario la empresa contrató a *coaches* y se inscribió en formaciones específicas según el caso para adquirir las competencias necesarias, el entrenamiento con *coaches* resultó estar más enfocado en las necesidades de la persona.

5.4.3. En la gestión de la empresa

En el apartado de gestión empresarial las participantes recibieron de manera casi idéntica las mismas formas de apoyo. En la gestión de empresas familiares una de las entrevistadas fue guiada por un viejo amigo que había trabajado en la empresa desde sus inicios. Otras emprendedoras confiaron en sus redes personales comúnmente formadas por otras madres que trabajan desde casa. Los servicios de internet y el teléfono móvil demostraron ser útiles, ya que por ejemplo en el caso de una emprendedora del sector tecnológico en Austria los contactos con clientes por parte de sus intermediarios se realizaban de forma telemática antes que en persona.

Las redes son una herramienta muy poderosa para las emprendedoras, especialmente en el caso de proveedoras de servicios personales ya que el denominado “boca a boca” y la confianza son los activos más importantes de esta actividad como afirma una *coach* de Austria. Muchas mujeres emprendedoras se unen a grupos presenciales o virtuales para crear redes, normalmente enfocadas solo a mujeres para que puedan sentirse cómodas a la hora de expresar sus problemas y preocupaciones, como por ejemplo la red “Mujeres Emprendedoras de Transilvania” en Rumanía.

Por otra parte, algunas mujeres han destacado el efecto adverso que puede tener la dependencia de miembros de la familia o familiares, dado que en caso de crisis son muy difíciles de reemplazar y el impacto de estas tensiones sobre el negocio puede ser muy negativo

5.5. Estrategias para conciliar la vida laboral con la personal

Aunque alcanzar una conciliación laboral pueda ser difícil para los emprendedores, este hecho es crucial y suele ser más destacado por las mujeres. A continuación, se exploran las estrategias más utilizadas entre las entrevistadas.

- 1) *Vida privada casi inexistente*: centrarse exclusivamente en el trabajo puede ser una forma de enfrentar los problemas de conciliación:

"La jornada laboral dura 8 horas, pero cuando la compañía es tuya siempre te acompañan tus deberes. Por ahora no contemplo formar una familia ya que mi mundo se centra alrededor de mi empresa ahora mismo". (Pequeña/mediana empresa en el sector de la construcción, España)

Como parte de esta estrategia algunas mujeres deciden posponer el hecho de formar una familia para poder alcanzar primero una estabilidad económica.

- 2) El cambio de empleada a autónoma significa tener una jornada flexible que puede adaptarse a la vida familiar. La experiencia de una autónoma del sector financiero en Alemania resalta su convicción de poder compatibilizar su negocio y su rol de madre, de hecho, conoce otros corredores que llevan a sus hijos a las reuniones con clientes, lo que demuestra que las emprendedoras se muestran más relajadas a la hora de enfrentar los desafíos de ser madre que aquellas que están empleadas por cuenta ajena.
- 3) *"Evitar la expansión"*: la falta de conciliación o de forma más simple la falta de tiempo para actividades empresariales hace que muchas empresas no se expandan o transformen más allá de una empresa compuesta por una sola autónoma.
- 4) *Subcontratación*: Las madres con familias monoparentales que se reincorporan rápidamente suelen emplear a varias personas y se benefician de la ayuda de una niñera de forma permanente o de un familiar, a la vez que intentan mejorar sus habilidades para gestionar el tiempo.
- 5) En el caso de entrevistadas sin hijos, pero con pareja se destaca la necesidad de delimitar las líneas entre vida privada y trabajo e intentar no trabajar demasiado, como es el caso de un matrimonio dueño de una agencia de comunicación en Austria. En otros casos como el de una emprendedora de la industria ligera en Hungría, repartir las tareas del hogar con su novio es la mejor estrategia.
- 6) El reparto más justo de las tareas de cuidado y la gestión del hogar es una de las mejores estrategias para alcanzar la conciliación laboral de acuerdo con muchas entrevistadas. En el caso de una emprendedora de la industria alimentaria en Austria, pudo volver en una semana al trabajo ya que su marido decidió quedarse en casa de baja paternal.
- 7) Algunas mujeres deciden esperar hasta que sus hijos son adultos para comenzar sus negocios ya que están convencidas que el trabajo exhaustivo es incompatible con la maternidad. Por ejemplo, una entrevistada se mostraba reticente a dejar a su hijo con una cuidadora.
- 8) La flexibilidad en el trabajo es la razón principal para que las mujeres constituyan una empresa, en especial porque les permite trabajar desde casa o con horarios irregulares. Como destaca una entrevistada de Austria, cuando nació su segundo hijo ya se encontraba trabajando a tiempo completo desde casa por lo que después de dos semanas de baja se reincorporó porque tal y como dice *"los clientes no esperan a que*

estés lista”. De todas formas, solo trabajaba en las tareas más urgentes y aunque ser madre de dos y trabajar desde casa se hizo difícil, ese era el camino que ella quería dado que le gustaba trabajar donde y cuando quisiera, aunque su habilidad para trabajar por las noches se hubiera visto afectada con el tiempo. También afirma que cuando no estaba bien descansada por las mañanas después de estar toda la noche en su oficina, toda la familia lo notaba, además, era difícil concentrarse durante un tiempo muy extenso desde casa.

- 9) Las mujeres emprendedoras adoptan estrategias diferentes cuando sus empresas ya están en fase de consolidación, tienen tiempo y dinero suficientes para distanciarse un poco del trabajo diario de la empresa. Como afirma una mujer, ella había alcanzado un punto en su vida donde podía empezar a cosechar lo que había sembrado, se encontraba a gusto con su trayectoria y sus logros en el sector farmacéutico en Austria. Una vez que las empresas crecen tanto como para contratar a un asistente, el volumen de trabajo disminuye como afirma una entrevistada alemana.

Las entrevistas sacaron a la luz un amplio abanico de estrategias desarrolladas por mujeres emprendedoras para ajustar su horario de trabajo a las labores de cuidado que tienen que cumplir. Sin embargo, en repetidas ocasiones su mayor preocupación es encontrar unas condiciones laborales que encajen bien con sus responsabilidades, muchas mujeres no intentan renegociar la carga doméstica o iniciar una carrera autónoma. En el siguiente capítulo se exploran las interpretaciones más extendidas sobre la situación de la mujer emprendedora donde se insertan sus estrategias y acciones.

6. Situación de la mujer emprendedora en la sociedad

El sexto capítulo se centra en los puntos de vista y opiniones más comunes respecto a las oportunidades de las mujeres emprendedoras en su carrera empresarial. Se considera vital la visión de las interesadas dado que esta informa no solo de sus acciones si no de lo que esperan obtener de programas de formación y emprendimiento.

De acuerdo con la mayoría de las entrevistadas, las mujeres emprendedoras se encuentran más aceptadas en la sociedad actualmente que hace 15 o 20 años, lo que reduce la diferencia entre hombres y mujeres en el emprendimiento. El punto de vista que defiende que las oportunidades entre ambos no difieren se complementa a veces de vivencias personales que pueden distorsionar la realidad. Por este motivo en la siguiente sección se analizan los argumentos a favor de este enfoque, para luego pasar a la visión acerca de las desigualdades que sufren las mujeres emprendedoras.

6.1. “No existen diferencias entre hombres y mujeres.”

La postura que asume que no existen diferencias entre hombres y mujeres en el emprendimiento se denomina enfoque *de género neutro*. Es común que los participantes en las entrevistas discutan de forma teórica, basándose en experiencias general, que existan

diferencias entre ambos géneros, sin embargo, cuando se empiezan a comentar vivencias personales se dan cuenta que han conocido dificultades exclusivas de las mujeres en el emprendimiento. La postura de “no existen diferencias” se reflejó en la mayoría de componentes de las muestras de Rumanía, Austria, España, Alemania, Islandia, Portugal y Hungría, además algunas participantes del grupo focal en Austria prefirieron hablar de emprendedoras en general, sin atender a su género y centrar en sus necesidades y papel durante el proceso.

"Cada vez se valora más el trabajo realizado por mujeres. En mi sector, creo que hay más y más oportunidades para nosotras por momentos. Nos vemos con esa fortaleza para que nuestras acciones sean tomadas en serio. Cada vez nos preparamos más para realizar tareas que implican un mayor grado de responsabilidad". (Pequeña/mediana empresa del sector tecnológico, España)

Algunas mujeres especificaron que la ausencia de discriminación se da en los sectores dominados por mujeres, pero de todas formas ninguna fuerza concreta afecta a la actividad de la mujer en el mundo de los negocios. Este enfoque advierte que las tareas domésticas son parte de la vida privada y no deberían ser tenidas en cuenta como desigualdades económicas.

6.2. Explicación y razones de las diferencias

Muchas entrevistadas mostraron interés en la posibilidad de buscar posibles explicaciones a las desigualdades de género en el mundo empresarial. Se han agrupado las más frecuentes en el siguiente esquema:

6.2.1. El “carácter” femenino, valores y representación social

La explicación más popular para estas diferencias entre hombres y mujeres se relacione con las personalidades de estos, ya sea por razón biológica o imposición social. Las siguientes diferencias fueron las más mencionadas:

- Las mujeres son más emocionales y se caracterizan por un estado de ánimo fluctuante y más intuición. Algunas entrevistadas añadieron que esto no afecta a la toma de decisiones pero que mejoraba su entendimiento en las relaciones con sus empleados. (producción de muebles, negocio familiar, Hungría)
- Las mujeres tienen menos conocimiento de los detalles técnicos y unas capacidades de entablar contactos menos desarrolladas, a la vez que una menor voluntad de participar en eventos (representante de una organización de mujeres emprendedoras, Austria), Además las mujeres tienen menos desarrolladas sus habilidades blandas o sociales. (experta, alto cargo, Alemania)
- Las mujeres son diferentes a la hora de pensar y hablar de su negocio (consultora, Austria)
- Las mujeres tienden a tener un menor número de ideas y están menos abiertas a la crítica (gran empresa del sector educativo, Austria)

- “Las mujeres tienen un nivel de confianza personal bajo” (experta, Hungría; emprendedora, Rumanía). Las cualidades personales como la confianza y la valentía son “innatas de los hombres” (asesora, Islandia).
- No existen diferencias de personalidad o comportamiento, pero sí en las expectativas ante el emprendimiento: “emprender siempre se trata de ganar dinero para los hombres, para las mujeres no está tan claro, invierten demasiado tiempo.” (experta, Hungría). “las mujeres trabajan menos enfocadas al objetivo y lo hacen de forma lenta” (experta y cargo ejecutivo, Alemania)
- Los motivos para empezar negocio son diferentes entre hombres y mujeres, mientras que una crisis de “mediana edad” suele empujar a las mujeres al emprendimiento (a modo de nuevo comienzo), de los hombres se espera que ganen más de lo normal para que doten de estabilidad al núcleo familiar, por lo tanto, son más propensos a seguir intentándolo (*coach*, autónoma, Hungría). Los participantes del grupo focal en Austria lo describen de la siguiente forma: “mientras los hombres quieren cambiar sus cuentas bancarias, las mujeres quieren cambiar la sociedad.”
- Las mujeres son más perseverantes e incluso si sufren discriminación esto solo hace que estén más determinadas a conseguir sus objetivos (marketing, Hungría).
- Las mujeres buscan estabilidad y evitar riesgos; tienen menos habilidades blandas (experta, cargo ejecutivo, Alemania).
- Mientras que los hombres son “*más extrovertidos, y les cuesta menos exponer sus ideas en primera línea delante de inversores*”, las mujeres “*son más idealistas y menos conscientes de sí mismas en sus decisiones*”. (Participantes del grupo focal, Austria)
- Al mismo tiempo, mientras que los hombres emprendedores pueden definirse con palabras como “*Millenial*” y “*Start-up*”, la mujer emprendedora se corresponde con el estereotipo tradicional de la “mujer que se sacrifica.”

Aunque algunas opiniones tienen un cariz de “victimismo”, la complejidad de este tipo de diferenciación biológica/social se muestra en la siguiente cita:

“Las mujeres tienen más capacidad de empatía y organización que los hombres, lo que nos lleva a crear un buen ambiente de trabajo, algo esencial a la hora de alcanzar el éxito empresarial. A su vez tenemos una mayor capacidad para el diálogo que los hombres, lo que ayuda a la resolución de conflictos.” (Pequeña/mediana empresa del sector tecnológico, España)

6.2.2. La “doble carga”

Una de las mayores limitaciones a la consecución de la igualdad social y económica entre hombres y mujeres es el reparto desigual de las tareas domésticas. El concepto sociológico conocido como “doble carga” refleja que, aunque la empleabilidad de las mujeres ha aumentado de forma significativa en los últimos años *el trabajo doméstico, sin remuneración ni visibilidad, se sigue considerando cosa de las mujeres*. En Austria, por ejemplo, aunque algunos padres han empezado a involucrarse más en la vida de sus hijos, las mujeres siguen teniendo que elegir entre su carrera y su familia. A pesar de que la tendencia actual es la de

redefinir los roles tradicionales, incluso en Austria es raro ver a un padre que utilice su periodo de baja paternal y se quede en casa con sus hijos. (Empresa del sector educativo, Austria).

Esta desigualdad genera una serie de dificultades que no son observables, como afirma esta entrevistada de Austria las mujeres con hijos por ejemplo no pueden asistir a eventos para hacer contactos si son por la tarde, o incluso las mujeres que son dueñas de empresas consideran que cuando una empleada se da de baja por maternidad la empresa la “pierdes, ya que estos casos son muy difíciles de gestionar. “Las mujeres emprendedoras que quieren tener hijos se enfrentan a desigualdades generadas por la baja de maternidad, si esta baja se alarga en el tiempo la empresa puede verse afectada, en el caso de los negocios familiares las mujeres deben ceder su puesto a hermanos o a su marido” (industria ligera, negocio familiar, Hungría). Tener una trayectoria a tiempo completo en un mundo laboral que valora largas jornadas de trabajo como criterio de determinación:

“Las mujeres están mucho más limitadas en comparación con los hombres. Se puede ver claramente en cursos, conferencias, reuniones... porque los horarios de estas hacen imposible que una mujer pueda asistir. Es verdad que la mujer ha entrado en el mundo laboral, pero la carga familiar sigue estando ahí, esto hace la tarea de llevar una empresa algo más difícil incluso.” (Pequeña/mediana empresa en el sector servicios, España)

6.2.3. La “diferencia” en el comportamiento emprendedor femenino en el estilo operativo y de gestión

Si el carácter es el conjunto de características que forma una personalidad, normalmente invisible al exterior, el comportamiento es la capa visible de nuestra existencia social, la forma en la que uno actúa se relaciona con otros. Es normal creer que el comportamiento está encerrado en la personalidad, en este estudio se han encontrado un punto de vista según el cual las mujeres como emprendedoras tienden a comportarse de forma diferente, tienen una forma de gestión específica para sus negocios. Estas variaciones se consideran el Segundo tipo de razones para explicar las desigualdades de género en el emprendimiento, los aspectos estudiados son los siguientes:

- *Más hombres que mujeres participan en eventos de apoyo e inversión*, una entrevistada afirma que es difícil encontrar mujeres inversoras, bajo su visión esto es porque los hombres tienen más confianza en sí mismos y menos miedo al fracaso, incluso bromean con él. Las mujeres asisten en menor medida a los eventos (90% son hombres) y los inversores tienden a financiar proyectos liderados por hombres, según afirma una representante de una organización de emprendedores en Austria. Las mujeres asisten en menor medida a los eventos para conectar con otros empresarios porque los ven como juegos de “poder” entre dueños de grandes empresas (experta, representante de asociación para el emprendimiento, Hungría).
- *La segregación sectorial* también se visualiza como una consecuencia de la actitud diferenciada de las mujeres en el emprendimiento. Esta segregación muestra que existe una mayor concentración de empresas lideradas por mujeres en el sector de los

cuidados y otras formas de emprendimiento social. Por el contrario, los hombres emprendedores se concentran en los sectores científicos y tecnológicos, como afirma una representante de una asociación para mujeres emprendedoras en Austria. A su vez esto significa que las *mujeres suelen escoger campos de actividad menos rentables, ya que están menos interesadas en el dinero y más enfocadas a la sociedad: “la realización personal antes que la rentabilidad”* (experta, organización de mujeres emprendedoras, Hungría).

- Las mujeres se preocupan más por el *impacto y los valores* que por el dinero (representante de asociación de mujeres emprendedoras, Austria).
- Las mujeres tienden a *retrasar la constitución de un negocio porque* buscan la estabilidad al comienzo de sus carreras. Ser una empleada por cuenta ajena garantiza baja maternal, mientras que como autónoma no es algo seguro (representante de asociación de mujeres emprendedoras, Austria).
- *Las expectativas para hombres y mujeres emprendedoras también son diferentes*, aunque no se pueda generalizar. Las mujeres son vistas como más realistas y con un pensamiento regional (aunque centrado en mercados locales), intentan asegurar su estabilidad a la vez que subestiman su propio potencial. Sin embargo, los hombres “piensan a lo grande”, tienen mayor visión (que no siempre es rentable) y tienden a pensar globalmente desde su primer día como emprendedores. Para las *start-ups* esta mentalidad es muy importante ya que determina como desarrollas el producto y el servicio. La mayoría de las mujeres se decanta por entrar en el emprendimiento con un objetivo claro: ganarse la vida. En las primeras etapas de su carrera no suelen pensar en crear una empresa con muchos empleados, mientras que por el contrario los hombres aún sin haber empezado su actividad ya buscan inversores y preguntan por los fondos de ayuda. (Experta, Viena)

6.2.4. Factores contextuales

El tercer grupo de explicaciones se basa en los factores sociales, económicos e ideológicos que transforman las posibilidades de los hombres y mujeres en el mundo del emprendimiento. Algunos factores se relacionan con la discriminación, otros se originan desde las instituciones que juegan un papel crucial en la trayectoria de los emprendedores.

6.2.4.1 *El papel de la educación en la promoción del emprendimiento entre las mujeres y el público en general*

“La educación actual se considera obsoleta ya que se centra en el léxico y la teoría y no en la mentalidad necesaria para el emprendimiento” (asociación de mujeres emprendedoras, Austria). En las universidades casi no existen cursos de emprendimiento, aunque hay algunas iniciativas (ayudas, apoyo financiero, programas de 1 día) estas no son suficientes para cambiar la mentalidad actual que asocia riesgos y emprendimiento (compañía del sector educativo, Austria). Una experta de Austria afirma que actualmente hay 190.000 estudiantes en las instituciones académicas superiores de Viena, pero que solo el 2% de la oferta académica

se relaciona de alguna forma con el emprendimiento. Esta experta se muestra orgullosa del hecho que la *Facultad de Medicina de Viena sea la primera en introducir cursos obligatorios sobre emprendimiento para todos los alumnos*. (Asociación de inversores, Universidad de Viena)

La falta de formación práctica en los estudios superiores se da en todos los estudios sin diferencias de género, pero afecta especialmente a los programas artísticos donde las mujeres conforman una mayoría, en general las universidades fracasan al intentar preparar a los estudiantes para el trabajo por cuenta propia.

6.2.4.2 *Las normas sociales y las actitudes discriminatorias cambian de forma lenta*

Las normas sociales que regulan el comportamiento y las expectativas de las personas presentan un doble rasero para hombres y mujeres. Estos factores junto a la discriminación hacen que sea más difícil para las mujeres triunfar en el emprendimiento:

“A las mujeres se les dice continuamente que no pueden llevar un negocio ellas solas, aun así, siguen queriendo emprender, solo unas pocas son amas de casa aburridas...”
(Representante de asociación de mujeres emprendedoras, Hungría)

En diferentes entrevistas las mujeres hablaron acerca de reuniones y negociaciones a las que habían asistido y donde los hombres las habían infravalorado para mostrar su superioridad:

„[...] El caballero allí presente se convirtió de repente en profesional y usaba términos técnicos, creía que yo no lo iba a entender, el antídoto para esta actitud fue empezar a usar términos aún más especializados y que estaba segura que él no conocía. De esta forma ambos comenzamos a usar jerga profesional y yo encima utilicé el específico de la producción de plástico, así conseguí ganar, una técnica que puede enseñarse”. Afirma que ahora ya no siente discriminación al haber aprendido como gestionar estas situaciones.
(Directora General, Industria, Hungría)

Una gestora sufrió diferencias en el trato por parte de otros gestores por el hecho de ser mujer o cuando la consideran “mujer cuota” o que está en las negociaciones por cuestiones de paridad (industria ligera, negocio familiar, Hungría):

“Ya he vivido situaciones así cuando [...] una discusión profesional se dio en una conferencia y al terminar alguien se acercó a mí y me pidió que participara en una mesa redonda ya que habría una conferencia en un mes y no había ninguna mujer inscrita. Le dije que iría, pero sería mucho más feliz si me pidieran participar por mi experiencia, este es uno de los casos que me he encontrado.”

Las expectativas sociales, transmitidas por las familias, escuelas, profesores u oficinas de empleo, tienden a desplazar a las mujeres hacia trabajos y campos de actividad más “femeninos” (arquitecta paisajista, Alemania)

6.2.4.3 *Acceso a financiación*

Los inversores suelen invertir más en compañías lideradas por hombres, ya que se ven reflejados en los jóvenes emprendedores, además estos están más predispuestos a solicitar este tipo de financiación (Ayuntamiento de Viena). Las entrevistadas también enfatizan el riesgo que supone que los clientes paguen menos por los servicios prestados por mujeres que por aquellos que prestan los hombres (arquitecta paisajista, Alemania).

“Emprender requiere una mayor contribución por parte de las mujeres que de los hombres”
(arquitecta paisajista, Alemania)

El mundo de los emprendedores y las *start-ups* es muy masculino, lo que se acentúa en los programas de apoyo donde participan principalmente hombres. “Mi campo es de hombres” (consultora, Austria).

6.2.4.4 Bajo nivel de apoyo

El poco apoyo a la defensa de la igualdad de las mujeres en los diferentes niveles de la sociedad (sistema educativo, estatal, etc.) (experta, Hungría) se duplica negativamente a veces al hablar de la falta de apoyo por parte de familiares y amigos (representante de una asociación de mujeres, Hungría).

“Incluso hoy en día es completamente natural decir que las mujeres deberían quedarse en la cocina y criar a los hijos. No creo que a un hombre le pregunte su padre que “cuando va a tener un trabajo de verdad” si decide empezar un negocio. A las mujeres por el contrario nos hacen ese tipo de preguntas a menudo, lo que hace que muchas no comiencen sus negocios.” (Representante de asociación de mujeres emprendedoras, Hungría)

7. Programas de apoyo para mujeres emprendedoras activas e innovadoras.

Este capítulo resume los programas de apoyo para mujeres emprendedoras más importantes en los países incluidos en el estudio. Primeros el este informe se centra en la experiencia adquirida por las mujeres emprendedoras y después en buenas prácticas descritas por los expertos entrevistados.

7.1. Experiencia de mujeres emprendedoras con programas de apoyo

Las siguientes buenas prácticas han sido descritas por las entrevistadas.

7.1.1. Austria

- 1) **Programa de apoyo a *start-ups*** ofrecido en una universidad del país:
 - Conocimientos adquiridos: elaboración de discurso y confección de planes de negocio.
 - Dominado por hombres, fuerte conexión a la ciencia y el mundo de las *start-ups*
- 2) **Fondos locales de la ciudad de Viena:** de difícil acceso, pero catalogados como imprescindibles para iniciar la actividad.

7.1.2. Hungría

- 1) Varias **licitaciones y programas de ayuda mensuales** para motivar a jóvenes emprendedores sin estar dirigidos a un género específico.
- 2) Impacto indirecto en la motivación al emprendimiento, a través de **organizaciones estudiantiles que organizan charlas y eventos de toma de contacto**, considerados los más importantes por los potenciales emprendedores.

- 3) **Programa “Dobbantó”**, ofrecido por una institución comprometida con el apoyo emprendedor y centrado en ayudar a mujeres a comenzar su carrera empresarial.

7.1.3. Islandia

- 1) Una entrevistada participó en un **grupo de apoyo** a mujeres emprendedoras creado por otras mujeres emprendedoras activas. A través de este grupo intento conectar con redes de mujeres emprendedoras en Islandia y asistir a eventos organizados por dichas redes, aun así, su experiencia no fue muy intensa ya que no era un ambiente muy acogedor y reitera la importancia de las conexiones en la sociedad islandesa. Además, menciona un tipo de brecha en el emprendimiento femenino ya que a veces consideraba que estaba demasiado cualificada para que fuese admitida en estos programas.
- 2) **Programas de ayuda** para emprendedores.
- 3) Diferentes aceleradoras, concursos y talleres.
- 4) Programas de competencias **para la gestión empresarial**.
- 5) **Fondos específicos para el apoyo de mujeres emprendedoras** a través de ayudas para proyectos.
- 6) **Asociación de Mujeres Líderes en los Negocios en Islandia (FKA por sus siglas en islandés)**, una entrevistada comenzó “FKA Framtíð” (FKA Futuro en español) un subcomité de esta asociación orientado a aconsejar y facilitar el acceso de mujeres al emprendimiento, pero orientado a jóvenes, ya que esta iniciativa nace de la falta de representación joven en la asociación.
- 7) **Fondos de desarrollo de Islandia y de la UE**, siendo más valorados estos últimos frente a los de Islandia que la entrevistada considera “desenfocados”.

7.1.4. Alemania

- 1) **Asociaciones sectoriales** como la “Cámara” de arquitectos facilitan ayuda para elaborar un plan de negocios:
 - Asociaciones profesionales (colegios) como la de corredores de bolsa pueden asistir a los emprendedores en el comienzo de sus carreras, deben pagar una cuota anual a cambio de apoyo personalizado, asesoría legal y noticias del sector. Esta misma asociación facilita formación inicial para los negocios del sector, la cuota de esta asociación se relaciona con seguridad por parte de los participantes.
- 2) **Redes jóvenes** (no necesariamente de mujeres emprendedoras), estas redes se pueden utilizar para entrar en contacto con clientes potenciales y para desarrollar nuevas ideas de negocio.

7.1.5. España

En España casi todas las mujeres dueñas de negocios han participado en algún tipo de formación destinada a mujeres jóvenes emprendedoras, como ocurre en los siguientes casos:

- 1) La copropietaria de una pequeña/mediana empresa del sector de la construcción participó en una **gran variedad de formaciones relacionadas con el emprendimiento**, por las cuales se muestra totalmente agradecida.
- 2) Otra emprendedora confió en el **Centro Andaluz de Emprendimiento (CADE)** de Vejer de la Frontera (Cádiz), en sus propias palabras: “*Nos trataron de maravilla y gracias a ellos fue muy fácil comenzar la actividad.*”, de hecho, a posteriori a continuado recibiendo formación para mejorar sus competencias en el campo de la asesoría educativa.
- 3) Otras empresarias utilizaron, a la hora de comenzar su actividad, los subsidios por desempleos agrupados en un pago único por adelantado a la vez que obtuvieron una **ayuda del gobierno autonómico para nuevos emprendedores.**

7.2. Experiencia de expertos con programas de apoyo

En este estudio los expertos han podido ofrecer diferentes vivencias y puntos de vista en relación a los programas de emprendimiento existentes. A continuación, se listan en función de los países que los organizan.

7.2.1. Austria

Mujeres Inversoras es una organización de apoyo a mujeres emprendedoras y dueñas de *start-ups* en Austria.

- El trabajo de la experta es diseñar programas y conectar a mujeres a través de eventos y el mantenimiento de una plataforma de mujeres emprendedoras. Se centra en celebrar talleres y donde exista un espacio para compartir, conectar y aprender.
- También se encargan de una delegación de la asociación para estudiantes universitarios.

Asociación de Inversores y Mentores de Austria

- Esta asociación creó el “Proyecto Angelina” donde se da la oportunidad a mujeres para invertir pequeñas cantidades y acceder a estas en el caso de las emprendedoras.

Centro de Inversores o “Gründungszentrum” en las universidades de Viena

- El trabajo del experto aquí es promover el emprendimiento a través de diferentes tipos de acciones.
- Se ofrece una variedad total de talleres para mejorar competencias (como por ejemplo la creatividad en las ideas o como confeccionar lienzos de negocio) y una academia de “financiación” donde aprender a buscar inversión inicial. No ofertan sin embargo programas de incubación o aceleración de ideas. Durante 3 años el centro de la Facultad de Ciencias Económicas de Viena ha atendido a más de 10.000 estudiantes en más de 350 eventos.
- Grupos mixtos de trabajo en la Facultad de Económicas de Viena

- Tienen un buque insignia que es el programa “Avenida del Emprendedor” donde a través de una serie de eventos con talleres, consiguen de forma itinerante movilizar sus recursos a diferentes centros educativos superiores. En 2018 trabajaron con 1.500 estudiantes de 17 instituciones académicas.
- Conferencias de Mujeres Inversoras, un método de enfrentar el problema que supone la falta de mujeres en el mundo de los negocios. Se intenta concienciar y mostrar ejemplos exitosos para una audiencia compuesta en un 99% por mujeres.

*“Proyecto de mujeres inversoras en la Universidad en Austria”²: el mundo de las start-ups está dominado por la testosterona, toda gira en torno a quién es más grande, mejor y más fuerte. A su vez he descubierto en este informe que este escenario no es atractivo para las mujeres, por lo que creo que al ser un campo tan específico debe dejar de ser un **patio de juego para niños**.”* (“Centro de Inversores” en la Facultad de Ciencias Económicas de Viena)

- Trabajo basado en resultados a través de llevar a cabo estudios propios junto a resultados de otros ya existentes (como por ejemplo el Proyecto GUESS).

Agencia Oficial para la Promoción Empresarial

- La misión de esta agencia es potenciar negocios ya existentes a la vez que intentar transferir conocimientos mediante sesiones gratuitas para emprendedores que estén empezando o que tengan dificultades. Aparte organizan eventos y talleres que consiguen plasma en la esfera universitaria a través de su trabajo conjunto con instituciones académicas. Otro punto importante de su función es promover proyectos de desarrollo urbano en la ciudad de Viena intentando involucrar a la mayoría de interesados en los mismos. Por último, su función se complementa con la financiación, ya que disponen de 30 millones de euros al año para financiar proyectos de innovación en diferentes sectores.
- Algunos de estos programas tienen un enfoque de género ya que por ejemplo ofrecen más posibilidades de financiación a proyectos y empresas lideradas por mujeres, así como convocatorias exclusivas para proyectos diseñados por mujeres u orientados a estas. También ofrecen apoyo a mujeres en etapas iniciales de su carrera.
- Cuentan con un pequeño proyecto de incubación exclusiva para mujeres, en el que se realiza una fase de preparación de un mes y tras esta se empareja a la emprendedora con un experto/a en la materia con quién mantienen reuniones mensuales para tratar temas relacionados con el negocio.
- “Feria de los Trabajos”: un programa donde se muestran (esencialmente a niños) modelos a seguir en diferentes profesiones, cada uno de ellos con un contexto diferente. (Ayuntamiento de Viena)

² Disponible para su consulta en: http://www.wtz-ost.at/wp-content/uploads/2016/12/Report_Female_Founders_16.pdf (15.02.2019)

7.2.2. Hungría

Programas de formación ofertados como actividades remuneradas para mujeres (basado en entrevistas con expertos). Estos programas se dividen en 3 categorías:

- 1) *Construcción de comunidades:* los grupos trabajan como grupos de autoayuda, sus miembros se reúnen normalmente tras las formaciones y generan auto concienciación a la vez que mejoran competencias comunicativas y sirven de defensoras de la igual entre hombres y mujeres para concienciar a los participantes de esta brecha.
- 2) Facilitar “*conocimiento en bruto*”: finanzas, planes de negocio etc.
- 3) *Compartir experiencias acerca del papel emprendedor:* Riesgos, soluciones y estrategias derivados de la actividad emprendedora.

Programas organizados por organizaciones representativas de mujeres emprendedoras de Hungría:

- 1) “*Jornada de Puertas Abiertas*”: evento mensual de libre acceso, pero especialmente orientado a mujeres. Emprendedores con experiencia y profesionales acuden como invitados para exponer su visión sobre diversos temas como fiscalidad, posicionamiento SEO, propiedad intelectual y temas inherentes a mujeres como buscar comodidad a la hora de entablar contactos. Es un evento pensado para conectar, algo muy demandado por los participantes ya que este tipo de acciones suele estar copada por hombres, aunque no se anuncie como exclusivo para ellos, además como se comenta anteriormente es más un juego de poder que una toma de contacto, lo que hace que muchas mujeres se muestren reticentes a asistir. Además, estos eventos normalmente se enfocan en grandes empresas cuando la mayoría de las mujeres emprendedoras poseen pequeñas empresas.
- 2) *Participación en otros proyectos de calada internacional junto a otras Organizaciones No Gubernamentales de Hungría.*
- 3) *Programas de formación exclusivos para mujeres emprendedoras en activo o en sus inicios:* enfocados a participantes con contextos diversos y en distintas fases de su aventura emprendedora. Las principales actividades y objetivos se basan en la transferencia de conocimiento “en bruto” y el empoderamiento de la mujer a través de la concienciación de su papel actual en la sociedad y en el mundo de los negocios. Esto se basa en casos como el de mujeres de áreas rurales que dirigen negocios familiares y no se consideran emprendedoras, sino ayudantes de su marido que es el “verdadero” emprendedor.

7.2.3. Alemania

- 1) Organizaciones locales derivadas de la mayor organización de Alemania: “Asociación de Jóvenes Emprendedores y Líderes”, con gran reputación en su región. Su metodología consiste en lanzar varios programas al mismo tiempo para crear una cultura de inversiones en

las universidades, a su vez las universidades adaptan su currículum para ofrecer seminarios de estos inversores.

De esta forma alcanzan los siguientes objetivos:

- *Desarrollo de la personalidad* a través del intercambio de información y experiencia a la vez que asumen responsabilidades.
- *Conexión directa con el desarrollo regional* y su impacto económico.
- *Promover la defensa pública de la mentalidad emprendedora.*

Entre sus proyectos más ambiciosos destacan la Noche de la Educación, La asesoría Formativa y el Foro de Negocios, los dos primeros se centran en el plano educativo y el tercero en el emprendimiento. Este último evento comienza con un discurso de apertura y continúa con actividades para conseguir contactos, ya que la asociación promueve principalmente el emprendimiento innovador y lo mezcla con la experiencia de fundadores y sus sucesores en grandes compañías. La intensidad de este apoyo depende de los miembros de cada delegación local de la asociación, los expertos entrevistados reconocen que el apoyo viene dado por los eventos en red que, por acciones individuales, sin embargo, los eventos en red marcan las principales actividades. La cuota de miembros femeninos es muy baja y no existen programas específicos para mujeres emprendedoras.

2) *Asociación estatal para el apoyo a la mujer en los negocios:*

- Colaboración interregional y diseño de programas de apoyo a mujeres, particularmente en el campo de la educación permanente ofreciendo cursos a antiguos alumnos de universidades y trabajadores en activo.
- Otra experta se dedica a asegurar que las mujeres sigan avanzando académicamente en sus carreras, ya sea como futuras profesoras o como fundadoras (lo que es más relevante para el proyecto iFEMPOWER). Es un concepto interesante ya que el estudiante recibe asistencia de un profesional de forma directa para su desarrollo personal y profesional. Otro programa que ha puesto en marcha se denomina “La universitaria de hoy es la emprendedora del mañana”.

3) El estado de *Baden-Württemberg* apoya actualmente a 17 universidades en acciones para el apoyo a *start-ups*. También se puede desatacar el concurso en forma de aceleradora “Programa de aceleración para empresas de base académica en el estado de *Baden-Württemberg*.”

4) El proyecto “Visibilización de jóvenes científicas”, financiado por el Fondo Social Europeo, ofrece tutorización, formación, asistencia y habilitación para mujeres en puestos directivos en el campo de la ciencia y los negocios. No es específico para el emprendimiento, pero se recoge como opción.

5) *Varios eventos para start-ups* organizados en el estado de Baden-Württemberg en 2019.

6) *Colegios Profesionales “Junior”.*

Recomendaciones

8. Recomendaciones para mejorar las oportunidades de las mujeres emprendedoras

El último capítulo de este informe de investigación se centra en resumir las opiniones y puntos de vista de las entrevistadas acerca de soluciones útiles con potencial para mejorar el acceso de las mujeres al emprendimiento. Las ideas que se recogen en este capítulo se basan en las experiencias propias de mujeres emprendedoras y expertos, así como en sus opiniones acerca del papel de la mujer en la vida social y económica. Primero se trata como la sociedad en general y las instituciones en particular deberían contribuir a provocar cambios y en la última sección se centra en la visión de los participantes acerca de los programas formativos.

8.1. Contexto general

La posición de la mujer en la sociedad no se puede mejorar hasta que existan políticas que enfrenten los principales obstáculos y desigualdades. Sin embargo, como se ha señalado anteriormente, existe un segmento importante de la muestra, sobre todo mujeres de éxito, que no ven el género como un factor importante y recomiendan un enfoque de género neutro. Exponen que *“no hay nada que hacer, ya que no hay nada que solucionar, no hay desigualdades”* (compañía farmacéutica, empresa familiar, Austria).

„No siento la necesidad de distinguir entre hombres y mujeres. Como mujer me encuentro satisfecha al no verme de forma distinta, los hombres y las mujeres son iguales para mí en el emprendimiento, por eso no me encuentro cómoda si se me trata diferente por ser mujer. Lo mismo se puede aplicar en la gestión, gracias a Dios ellos (en la directiva) me han aceptado, así que no siento (como mujer directiva) ninguna ventaja ni desventaja, creo que es bueno que seamos iguales. (Mujer de aproximadamente 30 años, zona rural, empresa grande, Hungría)

De manera similar, otra entrevistada argumentaba que no creía en la paridad, sino en las habilidades y el conocimiento, aparte no tenía alguna solución a esto, solo flexibilidad y contar con un plan “B” (sector educativo, gran empresa, Austria). Por lo tanto, muchos de los emprendedores con los que se han mantenido conversaciones no tenían soluciones claras, a excepción de la siguiente: *“quizás uno debe empezar una start-up cuando o es muy joven o cuando sus hijos son mayores y puede disponer de más tiempo personal.”* (Sector educativo, Austria). Por último, tal y como afirma una emprendedora de Islandia, no hacen falta programas específicos para mujeres sobre todo de apoyo financiero ya que las mujeres tienen más aversión al riesgo que los hombres (manufacturerera, Islandia).

Una entrevistada señala que no es necesario desarrollar programas para mujeres (mentora empresarial y jefa de una ONG de apoyo al emprendimiento y liderazgo joven, Alemania) mientras que una emprendedora española aboga por la necesidad de un enfoque holístico:

“El tema de apoyar a las mujeres debe tratarse desde un punto de vista global, en todos los aspectos: educación, cultura, instituciones, sociedad, economía etc. Las acciones realizadas hasta ahora en este aspecto no mejoran las posibilidades, como mucho ponen a las mujeres en contacto.” (Marketing, España)

8.2. Cambio en la norma social

Un gran número de entrevistas reconocen que los programas de emprendimiento serían exitosos si se transforman, más allá de las instituciones, para abordar un cambio en las normas y valores que moldean nuestras vidas. Los cambios deben ocurrir de forma vertical, de arriba hacia abajo y viceversa, ya que no se puede trabajar de forma independiente para cambiar el sistema actual.

“Si los hombres se atreviesen a ser más emocionales y las mujeres a ser atrevidas para fastidiarlo todo”, el beneficio sería para todos. (Representante de una organización de emprendimiento, Austria)

8.3. Cambios en la educación formal e informal, así como familiar

Aunque en el capítulo anterior solo se consideró (la falta de impacto) la educación superior a la hora de tratar las dificultades de las mujeres emprendedoras dada su naturaleza teórica, es necesario remarcar el papel de la educación formal e informal a la hora de transmitir esos dobles raseros para chicos y chicas. Por eso, esta sección está dedicada a sugerir cambios en el sistema educativo para promover una mentalidad emprendedora y tratar con los prejuicios de género.

Primero, como se demuestra en las entrevistas, el currículo actual debería reemplazarse para promover una mentalidad emprendedora. *“Las mujeres están acostumbradas a actuar sobre seguro, y deberían motivarlas para ser atrevidas”* por lo tanto es importante no actuar de forma sobreprotectora con las chicas y motivar a los chicos a correr riesgos (representante de organización de mujeres emprendedoras, Austria). Estos cambios deberían darse cuanto antes, desde la escuela (o incluso desde el jardín de infancia), para mejorar la creatividad en ambos géneros (gran empresa, Portugal). Para conseguir esto la formación de los educadores debe cambiar, los profesores del futuro deben saber realizar dinámicas de grupo y transmitir confianza en uno mismo:

“Las chicas deberían estar mejor informadas desde el comienzo. Yo tenía la vocación desde que era pequeña al ver a mi padre trabajar, pero si en clase dieran cursos sobre emprendimiento y como comenzar tu negocio, creo que la economía podría crecer más y mejor”. (Pequeña/mediana empresa en el sector de la construcción, España)

En el ámbito universitario es crucial incluir en los planes de estudio habilidades prácticas y no solo teoría del emprendimiento, pero aun así esto debe ser el paso final de algo que viene de mucho antes (experta, psicóloga, Austria).

“El Sistema educativo es clave en nuestras vidas ya que lo que seremos en un futuro depende de nuestra educación. Debemos destruir barreras entre hombres y mujeres tratando de vivir en un mundo cordial con oportunidades para todos. Cuando haya una mujer que quiere conseguir aquello que se propone, no debería experimentar obstáculos. Por ser mujer no puedes quedar relegada a un segundo plano, y eso se consigue infundiéndolo en la infancia, en la escuela, en los institutos y en las universidades”. (Pequeña/mediana empresa, sector tecnológico, España)

“Creo que es importante, pero debemos empezar desde la base, desde nuestras hijas. Deben ser conscientes de nuestra igualdad y que no deben limitarse, que deben luchar por lo que quieren hacer y que son capaces de ello. Tienen que ser valientes y creer en ellas. Lo que se ha hecho no es malo sino insuficiente, el problema comienza en la educación primaria”. (Pequeña/mediana empresa, sector tecnológico, España)

8.4. Cambios estructurales

El punto de vista dominante entre las entrevistadas, en especial las emprendedoras, es que el propio individuo juega un papel capital a la hora de lograr o no sus objetivos, para ello deben perseverar, desarrollar buenas estrategias de conciliación y tomar buenas decisiones. Sin embargo, también hay otro segmento que es consciente del papel de la sociedad y las instituciones en limitar o apoyar los intentos de las emprendedoras para ser exitosas en los negocios. Por este motivo a continuación se resumen las sugerencias más importantes en relación a cambios estructurales (en la sociedad).

La sociedad en su totalidad debe incrementar el acceso de la mujer a mejores niveles económicos a través de infraestructuras e instalaciones mejoradas para el cuidado de niños (experta y cargo ejecutivo, Alemania) y a través de la facilitación de asistencia y servicios en las tareas de cuidadora: *personas a cargo de mujeres con familias monoparentales o aquellas a las que sus familias no la ayudan a conciliar su vida laboral* (consultora de RR. HH, España). A su vez formas de empleo flexible beneficiarían a la mujer, como por ejemplo tener la oficina en casa o un sistema de teletrabajo (consultora de RR. HH, España).

8.5. Políticas estatales, regionales y servicios de Organizaciones No Gubernamentales

De acuerdo al estudio, en Austria y España a las futuras emprendedoras se le ofrecen ayudas (como por ejemplo el “bono mujer” o *Frauenbonus* en alemán), en la misma línea desde Rumanía se propone al gobierno reducir los impuestos a las mujeres emprendedoras.

Las mujeres (y también hombres) emprendedoras en los inicios de sus carreras, se encuentran muy necesitadas de información acerca de provisiones, impuestos y seguros. Es por esto que desde Rumanía afirman que serían útiles redes locales de emprendedores ya sean exclusivas o no para mujeres.

8.6. Recomendaciones para programas formativos

Se pidió tanto a mujeres emprendedoras como a expertos que compartieran sus ideas y sugerencias acerca de políticas y programas para combatir la desigualdad en el emprendimiento. El rango de opiniones va desde “sin políticas” hasta “preparar y motivar solo a las mujeres”. Los puntos de vista acerca de políticas adecuadas pueden agruparse de la siguiente forma:

- 1) Proveer a las mujeres emprendedoras de **guías visible a través de charlas con varios participantes o programas de televisión que muestren modelos a seguir**. Una **mayor representación femenina** (aunque se base en la paridad) puede tener un impacto en las decisiones de las mujeres más jóvenes.
- 2) **Transformar el ambiente universitario en uno más orientado al emprendimiento** que motive a los jóvenes a comenzar proyectos empresariales. De manera adicional,

apoyar iniciativas que puedan gestionar los propios estudiantes y probar un cambio constante.

“los universitarios se encuentran en la edad idónea en términos de seguridad para comenzar un negocio, ya que no tienen mucho que perder. Nuestra tarea en las instituciones académicas superiores es crear un lugar seguro para ellos y motivarlos a que se atrevan.”

3) **Padrinazgo empresarial bajo el lema: “no puedes ser lo que no puedes ver”.**

Conexiones directas con emprendedores y redes de apoyo de posibles mentores se consideran herramientas útiles:

“Especialmente en la fase iniciales de un negocio, tener buenos contactos es MUY útil. Conocer mentores o tutores y activar su asistencia en estos roles sería una buena estrategia. Hay muchas posibilidades de contactar con personas interesantes, ya sea a través de blogs u otras propuestas, no hay límites para la imaginación.” (Coach, Austria)

4) **Programas de prácticas** en instituciones con un perfil similar al proyecto que se quiere iniciare. El objetivo debe ser familiarizarse con los puestos y tareas que existan en la institución.

5) **Eventos para hacer contactos** para poder establecer relaciones formales e informales.

En los siguientes apartados se resumen las ideas más significativas. Primero acerca de formaciones de género neutro, después formaciones exclusivas para mujeres y con programas mixtos y de dos fases. Antes, sin embargo, se concentran las ideas más importantes para todas las actividades y programas en general.

8.6.1. Sugerencias generales en el enfoque y contenido de la actividad formativa

Los expertos recomiendan distinguir entre enseñanzas “sobre” emprendimiento (economía principalmente) y enseñanzas “para” el emprendimiento. Esta última se define así:

“todo se trata de habilidades y que los estudiantes se quiten los “ruedines”. Tienen que tener una idea propia, encontrar preguntas que necesiten respuesta, donde encontrarlas y qué hacer con ellas para evaluar si una idea puede convertirse en un modelo de negocio y si ese modelo es factible etc.” (Centro de Fundadores, Viena)

Ambos enfoques son útiles porque facilitan información contrastada al estudiante acerca de construir un negocio y sobrevivir como emprendedor.

8.6.2. Actividades formativas de género neutro

El asunto de programas útiles y adecuados se discutió ampliamente en muchas entrevistas. Los participantes desarrollaron un gran abanico de opiniones e ideas al respecto, en especial con programas que facilitarían la conexión de la mujer con el emprendimiento. Sin embargo, las divisiones también eran muy profundas: algunos argumentaban que dadas las desigualdades tan severas las mujeres deberían tener programas propios, otros recomendaban diseñar cursos tanto para hombres como para mujeres.

Cuando se les preguntó acerca de qué tipo de cursos y formaciones consideraban útiles para una emprendedora en sus comienzos, la mayoría prefería actividades formativas de género neutro. Esta idea se basa en la convicción que hombres y mujeres deberían ser tratados y educados de la misma forma.

„ ¿Por qué debería formar de manera distinta a un hombre? No veo el sentido en esa afirmación... [...], no somos diferentes a los hombres, a lo mejor hacemos cosas de forma distinta, pero tenemos las mismas habilidades y por lo tanto nos tienen que formar igual que a ellos, así estaremos preparadas. Esto evidentemente es mi opinión y puede ser refutado”
(Directora General, industria ligera, Hungría)

Según esta visión los programas deberían ofrecerse a jóvenes emprendedores, facilitando apoyo y previniendo posibles fallos que pudieran cometer mediante consejos para su trayectoria. La mejor solución se supone que es organizar estos programas en la universidad, algo realmente importante en países donde por lo general es difícil empezar un negocio (como es Hungría, según una entrevistada).

"Serían muy buenos, aunque tiene que haber más información para pequeños emprendedores y para aquellos que quieren saber cómo empezar.” (Pequeña/mediana empresa, construcción, España)
"El apoyo continuado a proyectos empresariales, tanto en la ejecución como en la gestión, es fundamental para que los proyectos se hagan realidad. También el apoyo económico, pero creo que no es necesario distinguir entre hombres y mujeres en estos programas.”
(Administración pública, España)

Como propuestas de contenido, se recogen las siguientes recomendaciones:

- *Motivar el uso de nuevas tecnologías* (servicios educativos, España).
- *Habilidades prácticas en emprendimiento, finanzas y marketing.* El módulo práctico de incluir:
 - a) Conocimiento específico en relación al sector en el que se comienza la actividad (cuidados, Islandia).
 - b) Planificación empresarial y de marketing para que el participante pueda aprender a vender un producto, por ejemplo, que mensaje y que canales son adecuados para su mercado.
 - c) Planificación estratégica en diseño de producto, posicionamiento y consumo.
 - d) Gestión fiscal.
 - e) Habilidades lingüísticas y como internacionalizar la empresa.
 - f) Curso específico de finanzas: contabilidad, nóminas y aspectos legales.
 - g) Como acceder a capital de inversión: capital riesgo, padrinos empresariales (*start-up* tecnológica, Islandia), *ofrecer información y consejo acerca de las posibilidades para optar a financiación ventajosa a través de microcréditos sin intereses, así como asistir a los solicitantes de los mismos”.* (Servicios educativos, España)
- *Conocimiento personal para genera confianza en uno mismo y mejorar habilidades de gestión.* El modulo psicológico y de introspección debe incluir:

- a) Asesoramiento académico que pueda ayudar a los participantes a crear un mapa de habilidades y entender sus fortalezas y debilidades.
 - b) Psicología para mejorar el conocimiento del emprendedor acerca de sus empleados.
 - c) Habilidades blandas y de gestión (técnicas de negociación y comunicación)
 - d) Diplomacia y creación de contactos.
 - e) Presentación y comunicación.
- *Módulos prácticos basado en buenas prácticas ya existentes y que requieran tareas prácticas.* Este modulo debe incluir:
- a) Un módulo de las mejores prácticas existentes en el mercado y mostrando quién las lleva a cabo.
 - b) Invitar a emprendedores que puedan compartir sus experiencias acerca del mundo del emprendimiento.
 - c) Tareas prácticas y proyectos donde se trabaje con escenarios reales y actuales ofrecidos por las empresas.

De forma adicional estos programas deben crear (o garantizar su acceso) plataformas de licitación para emprendedores, reguladas de forma centralizada y que permitan al público general acceder a información acerca de estas oportunidades. (*Coach*, autónoma, Hungría)

Una tipología secundaria dentro de las actividades de género neutro es la formada por los cursos curriculares de los programas universitarios. Las universidades deberían tener asignado un papel especial en la implantación de la mentalidad emprendedora entre los profesores e investigadores y los estudiantes. Se necesita una colaboración más estrecha entre los centros universitarios y el tejido empresarial, lo que permitiría aplicar avances científicos y tecnológicos, programas de educación dual o proyectos conjuntos que refuercen el conocimiento acerca del emprendimiento o al menos una mejor comprensión de la economía, lo que generaría un mayor interés en los negocios. Las universidades también deben apoyar a los jóvenes investigadores para coordinar sus investigaciones en el sector empresarial, especialmente a las mujeres ya que *“solo existen puestos de trabajo en el campo de la ciencia para un 5% de los estudiantes, lo que convierte el emprendimiento en una alternativa muy prometedora”*. (Experta, cargo institucional, Alemania)

Expertos del Centro Vienés de Inversores recomendaron en la investigación no tratar al grupo de estudiantes universitarios como un grupo homogéneo, sino como una confluencia de diferentes motivaciones e intereses, a la vez que recomienda a las universidades proveer apoyo personalizado ya que un programa generalista no sería efectivo. Un ejemplo positivo puede encontrarse en el acuerdo entre la Universidad Técnica de Múnich y su socio *UnternehmerTum* (puede consultarse en www.undernehmerTum.de/ , en alemán) a través del que se ofrece a los estudiantes, científicos y emprendedores una infraestructura única para consolidar sus negocios desde la fase de semilla hasta la de crecimiento a través de la comprensión cualitativa de la idea. (Arquitecta paisajista, Alemania)

Además, esta experta añade que las universidades deben crear otras estructuras similares para los inversores como por ejemplo la posibilidad de que estos puedan acceder a los laboratorios o que se creen oficinas de transferencia del conocimiento, incubadoras y aceleradoras de *start-ups* donde representantes de estas empresas, que han invertido en nuevos proyectos, puedan actuar como mentores o formadores.

8.6.3. Diseño específico para mujeres

Entre los entrevistados se puede identificar una parte de la muestra considerada como adeptos de programas y cursos orientados específicamente a mujeres. Estos participantes entienden que las mujeres tienen unas necesidades especiales, se enfrentan a desafíos sociales específicos y por ello necesitan un espacio donde sentirse cómodas para preguntar sin sentirse avergonzadas. Esta “seguridad” hace que se motiven a tratar asuntos como la conciliación familiar, conflictos emocionales y muchos otros como detalla la siguiente entrevistada:

“Es importante ofrecer formaciones exclusivas para mujeres ya que las mujeres se pliegan a su rol social en el momento en el que hay hombres delante, las formaciones son más eficientes cuando solo se involucra a mujeres.” (Experta, Hungría)

Estos programas exclusivos deben abarcar los siguientes temas:

- *Conocimientos prácticos de economía y derecho (negociación, patentes, enfoque regional etc.)*
 - a) “saber hacer” en las finanzas: conocimientos en gestión de fondos y discurso estructurado hacia la inversión, rentabilizar la actividad empresarial.
“A veces las mujeres emprendedoras se sorprenden al saber que emprender es querer ganar dinero, por lo tanto, discutimos mucho con ella acerca del dinero y de cómo pretende conseguirlo, cuando van a empezar a ganarlo y quién va a pagarles y sobre todo que precio van a pedir por su producto o servicio.” (Representante de una asociación de mujeres emprendedoras, Hungría)
 - b) *Formación específica en legislación relacionada a la mujer.* Este punto puede incluir por ejemplo los derechos de las mujeres trabajadoras respecto a la baja por maternidad.
 - c) *Habilidades blandas:* gestión de su “sabiduría emocional” en un mundo de hombres (las *start-ups*), estilo de vestir, saludos y lenguaje no verbal. Además, deben aprender a como ser valiente, mantener su autenticidad, no imitar a nadie, gestionar situaciones de presión masculina, tener confianza en una misma, como comunicarse de manera eficaz, como aprender y crecer, gestión de grupos y tiempo, motivar a sus empleados y evitar “quemarse” por el estrés.
- *Crear conciencia* acerca de las desigualdades que enfrentan para que puedan desarrollar estrategias al respecto.
- *Debates sobre casos de estudio* para mostrar ejemplos reales.

De forma adicional a los cursos, se deberían ofrecer a las emprendedoras los siguientes servicios:

- *Eventos para crear contactos*: los eventos para *start-ups* deben incluir tomas de contacto para encontrar socios, inversores etc. Se pueden crear relaciones en la comunidad a través de grupos de autoayuda.
- *Trabajo en equipo*

Las mejores formaciones son las que están personalizadas:

"Son totalmente necesarias, propongo delimitar los contenidos de acuerdo al nivel de la compañía y profesionalización. Adaptar horarios y mejorar la calidad, así como transmitir nuevos conceptos, contenidos y metodologías." (Sector servicios, pequeña/mediana empresa, España)

8.6.4. Grupos mixtos

Los defensores de la metodología de grupo mixtos defienden que es contraproducente separar a hombres y mujeres en las formaciones ya que se transmite un mensaje equivocado cuando en la vida empresarial, los equipos diversos son la llave del éxito. (Centro de Inversores de Viena)

"Es importante que haya personas motivadas, con ideas, que vayan a por todas y que vean estos programas como una oportunidad para avanzar. Estos motivan a los demás." (Centro de Inversores de Viena)

En relación al papel del sector educativo en el apoyo a las mujeres emprendedoras, un experto considera que: *"formar a las mujeres al mismo nivel que los hombres debe ser una prioridad, así como cualquier tipo de actividad institucional que pretenda empoderar a las mujeres, para que así puedan estar seguras de salir al mercado con las mismas herramientas que los hombres y con la convicción de no sentirse ciudadanas de segunda, sino que son iguales al hombre y capaces de competir en este mundo."* (Proveedor de servicios educativos, España)

8.6.5. Programas de dos fases: exclusivo para mujeres y grupos mixtos

Una sugerencia particularmente interesante propuesta por una experta, su idea se basa en su visión acerca de la existencia de una necesidad real de eventos exclusivos para mujeres, ya que en estos pueden hablar con libertad y salir de su zona de confort, aunque considera que esto debe ser una preparación y no el objetivo final, debido a que las mujeres tienden a tener menos autoestima y a criticarse de manera más radical, por eso en unos ambientes protectores previos pueden aprender a valerse por sí mismas y crecer en su trayectoria. (Centro de Inversores de Viena)

Conclusiones

9. Conclusiones

El estudio se ha llevado a cabo en los 7 países participantes en iFEMPOWER con el propósito de proveer al equipo del proyecto con conocimiento empírico sobre las oportunidades y condiciones sociales de la mujer emprendedora, desde una aproximación social. El presente informe sirve así de punto de partida, una descripción del estado de la cuestión para que los profesionales puedan desarrollar los programas formativos dirigidos a estudiantes universitarios. Durante el análisis, el objetivo de la actividad era doble ya que se pretendían valorar hechos y opiniones, por un lado, se intentan establecer las características propias de las mujeres emprendedoras y sus experiencias, y por otro lado entender la forma en la que entendían su posición en la atmósfera socio-económica en la que trabajaban. Dichas visiones o realidades sirven de base para formular opiniones acerca de la adecuación de programas de apoyo y formación.

Aunque no se puedan generalizar algunas conclusiones en términos estadísticos ya que la muestra no representa en su totalidad a la población de mujeres emprendedoras, existen rasgos comunes para las entrevistadas. La mayoría de ellas había acabado estudios superiores, aquellas que no poseían un perfil empresarial en sus titulaciones había decidido matricularse en estudios de posgrado o cursos expertos para intentar ampliar sus conocimientos y habilidades empresariales. Por otra parte, las mujeres que pertenecían a familias propietarias de negocios ajustaban su currículo académico a la decisión de entrar o no en la empresa familiar. Por lo general los negocios dirigidos por las mujeres entrevistadas eran pequeñas empresas que operaban en el mercado local.

Las motivaciones de las mujeres para integrarse en el mundo de los negocios varían desde la oportunidad hasta la necesidad, una referida a desarrollar el emprendimiento como hobby y aprovechar una oportunidad de negocio y la última en conexión con la falta de flexibilidad en el mercado laboral o la incapacidad de conciliar el papel de madre y trabajadora de forma adecuada. Entre los desafíos encontrados en sus carreras, las mujeres emprendedoras destacan aquellos relacionados con el equilibrio de la vida personal con la laboral, el acceso a financiación y la falta de ejemplos a seguir y de los que aprender. Acerca del apoyo recibido, las mujeres destacan que las formas más eficientes son el acompañamiento y el apoyo en cuestiones personales o familiares.

A la hora de exponer casos de éxito en programas de apoyo dirigidos a mujeres emprendedoras, las entrevistadas enfatizan aquellos generalmente dirigidos a estudiantes universitarios y mujeres en particular, los fondos de ayuda o subvención y los programas de acompañamiento. De manera similar al exponer su opinión acerca de actividades formativas esenciales, existen varias vertientes ya que algunas argumentan la necesidad de grupos solo para mujeres, otros grupos mixtos y un tercer grupo por la conjunción de dos etapas (solo mujeres y grupos mixtos) donde se consiga un ambiente seguro para comentar asuntos sensibles a las mujeres y al mismo tiempo las prepare para desafíos empresariales reales.

Bibliografía



10. Bibliografía

Ajzen, I.: The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 1991. 50. (2). 179–211.

Global Entrepreneurship Monitor (2017): *Women's Entrepreneurship 2016/2017 Report*

Krueger, N. F. J. – Brazeal, D.: Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1994. 18 (3). 91–104.

Sieger, P. – Fueglistaller, U. – Zellweger, T.: *Student Entrepreneurship 2016: Insights from 50 Countries*. KMU-HSG/IMU: St.Gallen/Bern, 2016.



ifempower

