

## Guía de Buenas Prácticas en la orientación y asesoramiento empresarial a personas emprendedoras

- › El informador/a
- › El asesor/a
- › Estándares mínimos









### Elaboración y edición de la Guía:

Excma. Diputación Provincial de Valladolid

Excmo. Ayuntamiento de Valladolid

Federación Asturiana de Concejos

Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias

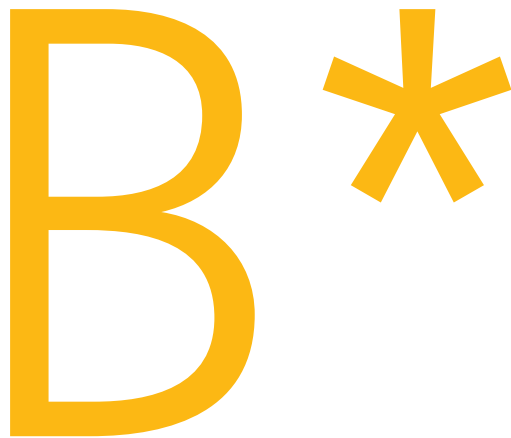
## Agradecimientos

*A todas las personas emprendedoras, empresarias, personal técnico en orientación laboral y asesoramiento empresarial, entidades miembros de las Agrupaciones de Desarrollo de los Proyectos Equal Emprendiendo sin Barreras y Equal Avanza, y a todas aquellas entidades y organizaciones que han prestado su apoyo para la realización de esta Guía de Buenas Prácticas.*





**Guía de Buenas Prácticas**  
en la orientación y asesoramiento  
empresarial a personas emprendedoras



**Guía de Buenas Prácticas**  
en la orientación y asesoramiento  
empresarial a personas emprendedoras



# Índice

	P.
<b>I.</b> Introducción	9
<b>II.</b> Necesidad de un perfil estandarizado de Informador/a y Asesor/a empresarial	11
<b>III.</b> El Informador/a empresarial	15
<b>IV.</b> El Asesor/a empresarial	19
<b>V.</b> Metodología	23
<b>VI.</b> Recomendaciones	27
<b>VII.</b> Glosario de términos	29
<b>VIII.</b> Perspectiva de género	33



# Introducción

El fomento de la cultura emprendedora, la creación de Pymes y su posterior consolidación, son el centro de todas las políticas, tanto a nivel regional y nacional, como europeas, y sus peculiaridades se tienen cada vez más en cuenta en las iniciativas y programas de apoyo de la Unión Europea, con el objetivo de elevar la empleabilidad de los ciudadanos y ciudadanas de la Unión, abriendo una alternativa más a través de la creación e implantación de Pymes en los territorios.

Durante la ejecución de proyectos enmarcados en la Iniciativa Comunitaria Equal, en sus dos etapas, muchos han sido los apoyos a personas emprendedoras, a la creación de nuevos servicios de asesoramiento y a la consolidación de los ya existentes, logrando unos estándares de servicios sostenibles que, sin duda aportarán un beneficio importante para la creación de Pymes a Largo Plazo.

Fruto de ello, ha sido la cooperación entre los Proyectos Equal *Avanza de Asturias* y *Emprendiendo Sin Barreras de Valladolid*, que han trabajado conjuntamente, compartiendo experiencias y buscando soluciones con un fin común, alcanzar el óptimo de calidad en el asesoramiento a personas emprendedoras, para la creación de empresas con una base sólida, reduciendo el riesgo de mortandad y factibles de consolidarse en el tiempo.

Esta guía es el resultado del esfuerzo conjunto en la elaboración de un Estándar común para las figuras de asesores empresariales e informadores empresariales, diferenciando un antes y un después en el modo en que se conciben ambos perfiles profesionales en su trabajo con personas emprendedoras.

El objetivo general de la guía se centra en la validación y transferencia de la figura de Informador/a Empresarial y Asesor/a Empresarial como buena práctica, para su integración dentro de las políticas de empleo, con el fin de mejorar la calidad de las medidas de acompañamiento a las personas emprendedoras antes, durante y después de la creación de la empresa.

La guía ha sido concebida como un documento vivo, abierto a la innovación, manteniendo en todo momento una visión unificada en la actuación con las emprendedoras y emprendedores, el empresario y los agentes del territorio, que esperamos sirva de apoyo en los diferentes contextos en que haya de ser utilizada.





## Necesidad de un perfil estandarizado de Informador/a y Asesor/a Empresarial

Hasta la fecha, se han hecho grandes esfuerzos a todos los niveles para facilitar el asesoramiento en la puesta en marcha y consolidación de las iniciativas empresariales, junto con nuevas líneas de financiación, ayudas públicas a la implantación de empresas, infraestructuras, tecnologías... si bien, es preciso de forma paralela, mejorar la eficiencia de las instituciones en su relación con la actividad empresarial, fomentando el desarrollo de los perfiles profesionales y su óptima cualificación.

Los proyectos Equal *Avanza* (Asturias) y Equal *Emprendiendo sin barreras* (Valladolid) han sido un claro ejemplo, prestando un servicio individualizado de asesoramiento empresarial a personas emprendedoras en el desarrollo de sus proyectos empresariales y cubriendo las deficiencias detectadas, bien a través de los apoyos territoriales ya existentes o los complementarios aportados por estos proyectos enmarcados en la Iniciativa Comunitaria Equal.

De todos es sabido, que la experiencia de trabajo con personas emprendedoras en el apoyo de sus proyectos empresariales y su posterior puesta en marcha, requiere de unas fases imprescindibles y necesarias por las que toda persona emprendedora debe pasar para la consecución de un proyecto empresarial viable. Ese es el punto de partida de esta Acción, el preguntarnos si la multitud de apoyos brindados a las personas emprendedoras se complementa realmente, con la calidad del servicio prestado.

Para analizar los apoyos que requieren los emprendedores y las emprendedoras en el desarrollo de sus iniciativas empresariales, con los recursos que se ponen a su disposición en los distintos servicios (vinculados en mayor o menor medida al asesoramiento empresarial), se ha procedido en primer lugar a: estudiar y analizar los perfiles y funciones realizadas por el personal técnico que interviene en el proceso de asesoramiento, y en segundo lugar, a estudiar las divergencias y heterogeneidad por parte de estos/as técnicos/as en el desempeño de sus funciones.

Observando el modo y forma de actuación de quienes trabajan con personas emprendedoras, se advierten diferencias sustanciales en criterio, método de trabajo y procedimiento. A priori, podemos señalar una serie de factores que sin duda influyen en la calidad, cantidad y continuidad de información que reciben las personas emprendedoras según el equipo técnico que le asesore:

- Diferente base académica.
- Formación complementaria dispar (que no siempre incluye la perspectiva de género).
- Diversos niveles de experiencia previa.
- Falta de homogeneidad entre distintas zonas de actuación (entorno rural o urbano).
- Ausencia de un criterio y método único en el proceso de trabajo con las personas emprendedoras.

El resultado de esta situación es un proceso de intervención no consensuado, no estandarizado, no supervisado y, como consecuencia, menos directivo; y que inevitablemente lleva a la persona emprendedora a afrontar su situación en condiciones desfavorables, sin los recursos necesarios y sin un feedback de referencia óptimo.

A raíz de esto se detecta, claramente, indefinición de un perfil mínimo común y se pone de manifiesto la necesidad de reorganizar funciones y tareas, para lograr eficacia y eficiencia en el apoyo a la creación de empresas.

Tradicionalmente es sabido que en el proceso de asesoramiento intervienen generalmente las siguientes figuras:

- De un lado, encontramos los Agentes de Empleo y Desarrollo Local (AEDL's), Técnicos de Orientación para el Empleo y el Autoempleo (OPEAs), Orientadores Laborales, Técnicos del Servicio Público de Empleo..., es decir, profesionales que aunque con diferente denominación (y salvando casos concretos como puedan ser el OPEA de autoempleo) realizan una importante labor en la captación de personas emprendedoras y de acercamiento a la información general sobre servicios de apoyo existentes en el territorio.
- De otro, Asesores/as Empresariales, más focalizados en el desarrollo de los planes de empresa y el análisis de viabilidad de las iniciativas empresariales, así como en el apoyo a la búsqueda y obtención de las líneas de financiación más apropiadas, puesta en marcha y posterior seguimiento del negocio.

Es más, en el caso del primer grupo, sus funciones, tareas y responsabilidades se han visto paulatinamente incrementadas con otras diferentes de las propias de información y/o asesoramiento empresarial, establecidas inicialmente. Esto nos lleva a concluir que la información aportada a las personas con inquietud emprendedora es heterogénea en función del profesional, su carga de trabajo y/o la entidad de la que proviene. Parece que esta heterogeneidad de perfiles y roles es mayor cuantas más funciones se añaden a las propias de información empresarial.

Durante la Fase de Ejecución de los proyectos *Equal Avanza* (Asturias) y *Equal Emprendiendo sin barreras* (Valladolid), se ha concluido agrupar todos estos profesionales anteriormente citados bajo dos figuras profesionales, denominadas Informador/a Empresarial y Asesor/a Empresarial, que se recogen a lo largo de esta guía. Para confeccionar los requisitos mínimos necesarios que deberían poseer estos dos perfiles, Informador/a y Asesor/a Empresarial, se ha contado con la colaboración y el consenso de más de 400 personas involucradas de una u otra manera en la creación de empresas.

Con esta nueva forma de trabajo creemos posible unificar criterios de actuación, enriquecer la tarea orientadora y asesora, facilitar el apoyo a las personas emprendedoras y aplicar la perspectiva de género en el asesoramiento para la creación de empresas. Ofrecer, en definitiva, pautas de actuación partiendo de unos requisitos mínimos como profesionales que trabajan con personas emprendedo-

ras y poder llegar así a establecer unas directrices comunes en todos aquellos profesionales y entidades implicadas que prestan el mismo servicio.

### **Criterios para definir los perfiles de Informador/a y Asesor/ empresarial:**

Para el personal técnico que trabaja con personas emprendedoras que desean crear su propia empresa y trabajar por cuenta propia, es fundamental la puesta en práctica de conocimientos, experiencias, habilidades y procedimientos para hacer frente, de forma efectiva, a las tareas que demanda su puesto, con la calidad y efectividad requeridas. Son importantes las actitudes y aptitudes, aspectos técnicos, metodológicos, participativos y personales que más adelante explicaremos.

Con el fin de comparar apropiadamente los apartados que a continuación se recogen relativos a los perfiles profesionales, se clarifican los siguientes ítems:

#### **Cualificación y conocimientos:**

Esta categoría incluye todas las competencias profesionales adquiridas y que se pueden documentar a través de la educación académica reglada y la participación en acciones formativas complementarias.

#### **Experiencia:**

Aspecto crucial a la hora de prestar un servicio de calidad en cualquier profesional. En el caso que nos ocupa, ambos perfiles presentan en común la necesaria experiencia de haber trabajado con personas, a nivel individual y/o grupal, preferiblemente en el campo de asesoramiento y/o formación.

#### **Aptitudes:**

Hace referencia a las capacidades personales para llevar a cabo la difícil tarea de asesorar a personas emprendedoras. Destaca la necesidad de poseer en ambos perfiles, competencias de tipo social, TIC, conocimiento de trabajo en red...

#### **Enfoque:**

El enfoque define los aspectos relativos a las actitudes personales a la hora de prestar asesoramiento. Cabe destacar que todos los grupos participantes valoraron este aspecto como el más importante para el Estándar mínimo común.

#### **Plan de formación y sensibilización. Recomendaciones:**

Como se expondrá más adelante, es fundamental introducir en el proceso de capacitación de estas figuras un plan de formación complementaria, concreta y continua, que enriquezca y complete la obtenida por el sistema de educación formal-académico tradicional; así como una mayor sensibilización y adquisición de competencias específicas en materia de igualdad de género y oportunidades, respeto al medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc.



B\*





## El Informador/a Empresarial

El Informador/a empresarial es el profesional que realiza la primera toma de contacto con el potencial emprendedor/a. A través de una entrevista, identifica y valora que la persona que solicita información necesita realmente un proceso de asesoramiento para el plan de empresa, para poner en marcha una idea emprendedora; y si realmente conoce las implicaciones diversas que ello conlleva. Así pues se sitúa en “primera línea” en las entidades a la hora de facilitar información y animar a empresarios/as potenciales que se plantean poner en marcha su propio negocio.

### Cualificación y conocimientos:

El Informador/a empresarial ha de ser una persona conocedora de los recursos de su entidad, del resto de las entidades y del entramado socioeconómico contextual de su entorno (ciudad, provincia y comunidad autónoma). El Informador/a ha de ser capaz de ofrecer información clara y actualizada sobre programas o ayudas económicas para los proyectos emprendedores.

El Informador/a es un profesional “generalista”, extenso en conocimiento; y que por ello ha de conocer, no sólo las características del mercado de trabajo en lo relativo a la diferente situación y acceso de mujeres y hombres al empleo por cuenta ajena, sino que también ha de transmitir e informar acerca de las diferentes alternativas y recursos existentes para el autoempleo.

### Experiencia:

Como primer punto de contacto con emprendedores/as, es esencial que cuente con experiencia previa en el trato con personas, preferiblemente en orientación y/o asesoramiento.

### Aptitudes:

Partiendo de unas capacidades analíticas básicas, el Informador/a ha de actuar con una mente abierta, activa y trabajar con curiosidad para ofrecer un asesoramiento imparcial a todo tipo de emprendedores/as cualquiera que sea su proyecto.

Teniendo en cuenta que su papel consiste en estimular a las personas emprendedoras, analizar y participar de sus ideas, parece imprescindible que el Informador/a empresarial posea habilidades sociales: capacidad para escuchar, dotes comunicadoras, imparcialidad, empatía y facilidad para trabajar en equipo; conocimiento de técnicas de motivación, gestión de recursos personales... además de sensibilización en materia de igualdad de oportunidades y conocimientos sobre los recursos existentes en el territorio dirigidos específicamente al apoyo de la creación de empresas por mujeres, servicios de conciliación, etc.

Como perfil profesional estrechamente ligado al concepto de intermediación laboral, ha de mantener en todo momento una escucha activa y una comunicación efectiva con la persona potencialmente emprendedora. Ha de ser capaz de comprender el entorno personal del interesado/a y, por supuesto, sus circunstancias y condicionantes en relación a la búsqueda de oportunidades laborales, ya sean éstas en el trabajo por cuenta ajena o por cuenta propia.

Por último, es más que recomendable poseer cierta destreza con las tecnologías de la información, el trabajo en red y saber integrarse y beneficiarse del trabajo en equipo. Ha de establecer enlaces con otros organismos y mantenerse al día sobre nuevas oportunidades de desarrollo local laboral y empresarial. A través del conocimiento de marketing y la habilidad comercial, ha de ser capaz de acercar los recursos existentes a los interesados/as, hacer atractivo su territorio y ámbito de actuación para fomentar el desarrollo y la creación de empleo.

### Enfoque:

El Informador/a empresarial ha de ser capaz de crear un clima de confianza basado en la calidad del servicio que se ofrece y en la orientación al cliente. Las orientaciones que ofrezca han de ser adaptadas a cada persona y a cada idea emprendedora. Es importante, además, que tenga capacidad pedagógica y aptitudes para el análisis, de modo que pueda evaluar las potencialidades de la persona emprendedora, de su proyecto; y transmitir las pautas necesarias para la futura intervención del Asesor/a empresarial en el asesoramiento para el plan de empresa.

#### FICHA CUADRO RESUMEN

INFORMADOR/A EMPRESARIAL
<p><b>1. Cualificación y conocimientos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del entorno empresarial local y regional, sistemas, líneas y accesos a financiación</li> <li>• Conocimiento general de programas de ayudas para personas emprendedoras</li> </ul>
<p><b>2. Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia con personas (preferiblemente en orientación y asesoramiento)</li> </ul>
<p><b>3. Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades analíticas básicas</li> <li>• Competencias sociales: empatía, capacidad para escuchar, comunicación, autorreflexión, facilidad para el trabajo en equipo</li> <li>• Aptitudes pedagógicas o para la formación</li> <li>• TIC (gestión de sistemas de información)</li> <li>• Marketing</li> </ul>
<p><b>4. Enfoque:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactividad y curiosidad</li> <li>• Mente abierta</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul>

## Funciones y competencias:

Estos profesionales, además de funciones relacionadas con la dinamización de recursos y de su área específica, realizan algunas otras relacionadas con el ámbito del autoempleo:

### FUNCIONES Y COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL AUTOEMPLEO

- Descubrir oportunidades de desarrollo a través de nuevas ideas emprendedoras
- Actuar de puente entre las personas emprendedoras y los organismos y agentes económicos y sociales implicados en materia de empleo
- Promover el espíritu emprendedor y estimular a los empresarios/as potenciales
- Informar sobre los distintos recursos e instrumentos financieros disponibles
- Remitir, si fuera el caso, a otro organismo o entidad colaboradora
- Guiar en los primeros pasos a seguir marcando una dirección de trabajo
- Crear nuevas redes de contacto (empresariales e institucionales)
- Desarrollo de técnicas de entrenamiento personal y adquisición de competencias profesionales
- Potenciar el desarrollo económico de la región, favoreciendo la creación de puestos de trabajo vía autoempleo
- Gestionar programas europeos, nacionales, regionales, locales de empleo y formación
- Elaboración de informes
- Funciones relacionadas con el área de Atención a empresas, Medioambiente, Juventud, etc.

## Plan de formación y sensibilización; recomendaciones

A través del desarrollo y trabajo realizado en los proyectos *Equal Avanza* y *Equal Emprendiendo sin Barreras*, se han observado profesionales con formación académica de base muy variada y una carga de funciones diversas que dificultan la capacidad real para realizar tareas de asesoramiento empresarial con cierto grado de profundidad y calidad.

Partiendo de unos mínimos acordados, y dado que este profesional es, como se ha mencionado anteriormente, un "generalista", sería conveniente ofrecer una formación orientada a proporcionarle la información, las estrategias y herramientas necesarias para poder dirigir a la persona emprendedora hacia el Asesor/a empresarial. Éste se encontraría entonces en condiciones óptimas de ahondar en la idea de negocio y profundizar en el proceso de asesoramiento, desarrollo y puesta en marcha de la idea.

Un conocimiento exhaustivo y permanentemente actualizado de las demandas de los emprendedores, de la realidad empresarial y del mercado de trabajo se plantea imprescindible. De igual modo que sensibilizar y aplicar la perspectiva de género en todas las fases del proceso de orientación, asesoramiento y creación de empresas. Por último, es preciso potenciar actitudes y valores de respeto con la igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida laboral y familiar, el medio ambiente, etc.



B\*

# IV

## El Asesor/a Empresarial

Es el responsable de acompañar al emprendedor/a y el soporte principal durante todo el proceso de asesoramiento para el desarrollo de su proyecto empresarial y la creación de empresa. Realiza su labor mediante una serie de entrevistas o tutorías individualizadas y adaptadas al ritmo, características y necesidades de la persona emprendedora. Estas tutorías se enmarcan dentro del desarrollo de un Plan de Empresa con el fin de analizar la viabilidad de la idea de negocio.

Es la persona encargada de enlazar la información local o regional que el Informador/a empresarial ha transmitido a la persona emprendedora, con la visión empresarial aplicada a la idea de negocio de ésta.

Por último, y por la propia dinámica de la interacción Asesora/a- emprendedor/a, detecta inmediatamente las posibles carencias del emprendedor/a de tal manera que dinamiza, utiliza o deriva a los recursos existentes para compensar dichas carencias.

### Cualificación y conocimientos:

Dada la complejidad del propio proyecto empresarial, el Asesor/a empresarial ha de tener conocimientos multisectoriales (de diferentes áreas como son normativas, marketing, área fiscal, etc.) así como un conocimiento institucional de las entidades implicadas en la puesta en marcha de una Pyme, de las líneas de financiación, etc. Además, ha de contar con conocimientos acerca de la metodología a seguir durante el proceso de asesoramiento de la idea empresarial.

### Experiencia:

El asesor empresarial ha de contar con la suficiente experiencia tanto en el trato con personas como en asesoramiento empresarial.

La experiencia se considera un aspecto crucial y el trabajar con personas, en el área de la formación, por ejemplo, una vivencia más que interesante a la hora de asesorar a un potencial emprendedor/a.

Para poder guiar a alguien en el proceso de diseño y planificación de su estrategia empresarial, es imprescindible conocer los requisitos específicos de un proyecto de sus características. Es por esto que la experiencia directa en la puesta en marcha de una empresa o el haber trabajado por cuenta propia, también adquieren un gran valor en el momento de prestar un asesoramiento cualificado.

## Aptitudes:

El trabajo del Asesor/a empresarial requiere un conocimiento actualizado, un perfecto manejo de las fuentes y tecnologías de la información y del trabajo en red, de modo que pueda tener siempre acceso a nuevos datos que puedan afectar el desarrollo y puesta en marcha de proyectos emprendedores. Por otro lado, dado el gran componente didáctico que supone el desarrollo de un plan de empresa, destaca además la habilidad analítica y pedagógica del Asesor/a para con el emprendedor/a. Del mismo modo, ha de ser capaz de planificar de manera correcta el avance del plan de empresa, especialmente en la fase obtención de financiación acorde a la fecha de puesta en marcha de la empresa. El dominio de este tipo de técnicas de gestión para estructurar planes complejos o la predisposición para establecer objetivos y mantenerse firme hasta alcanzarlos, son otras de las características que han de definir al perfil asesor.

Por último, si existe una cualidad primordial, necesaria en todas las fases del proceso de asesoramiento, es la habilidad social. Ha de ser capaz de poner en marcha habilidades sociales de comunicación, escucha, de empatía y reflexión principalmente, que permitan a la persona emprendedora seguir avanzando en los momentos de máxima dificultad o cuando las circunstancias se vuelven adversas. El Asesor/a empresarial ha de ser capaz de comprender el entorno personal del interesado/a y, por supuesto, sus circunstancias y condicionantes en la búsqueda de un lugar en el mundo empresarial.

## Enfoque:

El Asesor/a empresarial ha de tener como mínimo las siguientes características: capacidad para la automotivación, curiosidad y capacidad de indagación. Esta automotivación y permanente curiosidad en cada una de las fases del plan de empresa han de definir a un profesional abierto a todo tipo de ideas emprendedoras. En la misma línea, ha tener capacidad para anticiparse a los hechos y ser proactivo.

Con una marcada orientación al cliente, el Asesor/a empresarial ha de transmitir confianza y ser capaz, al tiempo, de proporcionar un feedback honesto, objetivo y realista especialmente si, tras un análisis detallado, se determina que el proyecto no es viable. El asesoramiento ha de estar en todo momento orientado a las necesidades y circunstancias particulares de cada individuo, por lo que las técnicas y servicios han de ser ajustadas también a la etapa concreta del proceso en la que se encuentra la persona emprendedora.

## FICHA CUADRO RESUMEN

### ASESOR/A EMPRESARIAL

#### 1. Cualificación y conocimientos:

- Conocimiento de sistemas, líneas y accesos a financiación
- Conocimiento de instituciones regionales, locales, etc.
- Conocimiento multisectorial (marketing, economía, normativa...)
- Conocimiento práctico, de metodologías

#### 2. Experiencia:

- Experiencia con personas
- Experiencia en asesoramiento empresarial

#### 3. Aptitudes:

- Manejo de fuentes, sistemas de información, TIC.
- Trabajo en redes/ equipos
- Habilidad analítica
- Habilidades sociales: comunicación y escucha activa, empatía, autorreflexión
- Planificación empresarial y financiera
- Habilidades pedagógicas

#### 4. Enfoque:

- Proactividad
- Automotivación
- Curiosidad e indagación
- Coherencia y orientación al cliente
- Objetividad, realismo
- Honestidad
- Confianza

## Funciones y competencias:

Las funciones del Asesor/a empresarial se resumen en el siguiente esquema:

### Plan de formación y sensibilización: recomendaciones

En la actualidad, y tomando en consideración los proyectos *Equal Avanza* y *Equal Emprendiendo sin Barreras*, se ha observado que parte de los Asesores/as empresariales trabajan en equipos multidisciplinares integrados por profesionales de diferentes campos, con diversas experiencias dentro del ámbito jurídico- económico y social- laboral. La composición de estos equipos varía en función de la estrategia marcada por la entidad a la que pertenecen.

En el futuro se podría apuntar hacia una formación específica para adaptar los perfiles actuales de los Asesores/as al Estándar mínimo común definido en esta guía.

Sería recomendable además, como complemento, un plan de sensibilización en materia de igualdad de género y oportunidades; conocimientos sobre los recursos existentes en el territorio dirigidos

específicamente al apoyo en la creación de empresas por mujeres, conciliación de la vida laboral y familiar, así como en temas de medio ambiente.

#### **FUNCIONES Y COMPETENCIAS**

- Realizar el seguimiento y tutorización del proceso de elaboración del plan de empresa y creación de empresa
- Informar sobre recursos e instituciones financieras y de apoyo en la puesta en marcha
- Enseñar a emprendedores/as el manejo de herramientas para el desarrollo de planes de empresa
- Dirigir y guiar al interesado/a en las tareas adecuadas para el desarrollo de su posible plan de empresa
- Diagnosticar competencias empresariales, puntos fuertes y débiles
- Elaborar, diseñar, gestionar, impartir proyectos y actividades de formación y entrenamiento en competencias específicas, necesarias para el emprendedor/a
- Motivar y entrenar en actitudes, motivación, realismo y enfoque positivo; resistencia y tolerancia a la frustración
- Evaluar progresos y resultados
- Elaborar informes





# Metodología de trabajo

Las personas emprendedoras que han sido asesoradas en el marco de *Equal Avanza* y *Equal Empezando sin Barreras*, han manifestado su agradecimiento y reconocimiento positivo respecto al grado de implicación del personal técnico con su proyecto. Cercanía, comprensión, conocimientos amplios y técnicamente precisos son sólo algunas de las cualidades que han destacado en los mismos. La detección de carencias y el fácil acceso a la formación y los procedimientos capaces de subsanarlas, se han calificado como muy útiles y valiosos. Así como no tener que desplazarse de una entidad a otra, buscar recursos o manejar determinada documentación con la que no están familiarizados. Está claro que no es lo mismo iniciar, completar y desarrollar un plan de empresa sólo que contando con el respaldo de un equipo asesor experto.

Asimismo, se ha valorado muy positivamente la posibilidad de ver por sí mismos/ as el progreso en la elaboración de su plan de empresa, en cualquiera de sus fases y poder retomar diferentes apartados y acciones formativas en cualquier momento.

Esta nueva forma de trabajo puede servir para sentar las bases hacia una unificación real de los criterios de actuación, enriquecer la tarea orientadora, facilitar el apoyo prestado a emprendedores/as y ofrecer pautas de actuación para el asesoramiento empresarial.

## FASES Y EJECUCIÓN DE AMBOS PROYECTOS

FUNCIONES Y COMPETENCIAS	
Equal Avanza - Asturias	Equal Empezando sin barreras - Valladolid
<p><b>Fase I:</b> Motivación e información a diferentes grupos de interés (ADL's, OIJ's, etc)</p>	<p><b>Fase I:</b> Recepción, diagnóstico y análisis (Trabajador/a social o psicopedagogo/a)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ficha de Datos-Entrevista inicial</li> <li>- Entrega del borrador del Plan de Empresa</li> <li>- Trazado del perfil emprendedor</li> </ul>

<p><b>Fase II:</b> Recepción y captación de usuarios</p>	<p><b>Fase II:</b> Estudio del Plan de empresa (autodiagnóstico) y desarrollo del proyecto empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Listado de trámites administrativos</li> <li>- Plan de empresa abreviado o Equal-EsB</li> <li>- Análisis DAFO</li> </ul>
<p><b>Fase III:</b> Análisis de previabilidad del emprendedor y la idea de negocio</p>	<p><b>Fase III:</b> Búsqueda y asesoramiento, solicitud de recursos económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- “Termómetro” para incorporar el enfoque de género</li> <li>- Información sobre Medio Ambiente y Prevención de Riesgos</li> <li>- Formación para emprender</li> </ul>
<p><b>Fase IV:</b> Desarrollo del Plan de empresa y estudio de la viabilidad. Apoyos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso financiación y microcréditos.</li> <li>- Taylor- made training</li> <li>- Formación en uso de las TIC's</li> <li>- Asesoramiento especializado por mentores seniors (mentoring)</li> </ul>	<p><b>Fase IV:</b> Puesta en marcha de la empresa</p>
<p><b>Fase V:</b> Puesta en marcha de la empresa</p>	<p><b>Fase V:</b> Seguimiento y apoyo al inicio de la labor profesional.</p> <p>Apoyos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ángel gestor</li> <li>- Business angels</li> <li>- Formación.</li> </ul>
<p><b>Fase VI:</b> Seguimiento y apoyo a la puesta en marcha. Apoyos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoramiento especializado por mentores seniors (mentoring)</li> <li>- Taylor- made training</li> </ul>	

A la vista de estos datos, existen una serie de fases imprescindibles y necesarias por las que todas las personas emprendedoras deben pasar para el desarrollo y la puesta en marcha de un proyecto empresarial viable.

## Enfoque metodológico utilizado en la definición de Estándar común

Tomando como punto de partida el apoyo prestado a las personas emprendedoras en cada uno de los proyectos Equal participantes en la elaboración de esta guía, y teniendo en cuenta que el objetivo de la misma es transferir los perfiles de Informador/a Empresarial y Asesor/a Empresarial en los servicios de asesoramiento, así como un Estándar mínimo para cada uno de ellos, detallamos ahora la metodología que se siguió en este proceso:

1. Estudio y análisis de los perfiles de Informador/a Empresarial y Asesor/a Empresarial.
2. Elaboración de un Estándar mínimo común para cada uno de los perfiles dentro de cada uno de los criterios definidos: Cualificación y conocimientos, experiencia, aptitudes, enfoque, funciones y competencias.

3. Elaboración de estudios de caso reales en cada uno de estos Proyectos Equal, relativos a la forma de proceder por el personal técnico con las personas emprendedoras y en los que se ponen de manifiesto los requisitos mínimos definidos como necesarios.

4. Con el fin de verificar si los requisitos definidos por el personal técnico participante para el Estándar mínimo común, coincidían con los valorados por las diferentes partes implicadas en el proceso, se realizó una encuesta en la que participaron representantes de Agencias de Desarrollo Local, personal técnico de Centros de Empresas, personas emprendedoras y empresariado.

En base a una encuesta realizada a todos estos colectivos, se confeccionaron los requisitos mínimos necesarios que deberían poseer estos dos perfiles: Informador/a y Asesor/a Empresarial.



# VI

## Recomendaciones

### Instituciones

Es necesario desarrollar políticas y acciones que potencien e incentiven la cultura emprendedora; crear un observatorio de oportunidades de negocio acorde con el desarrollo sostenible de cada entorno; poner en funcionamiento un sistema de detección de emprendedores/as; fomentar, en definitiva, un acercamiento entre los recursos existentes y los futuros.

Por ello, al igual que en la labor de inserción socio-laboral por cuenta ajena es necesario trabajar la empleabilidad y las competencias básicas que permiten acceder a una persona al mercado de trabajo, la creación de empresa ha de contemplarse como un itinerario integral en el que se trabajen: aptitudes, habilidades y actitudes, y que permita al emprendedor/a no sólo su autodiagnóstico, evaluación y entrenamiento sino también el desarrollo de su iniciativa laboral y el acceso al mercado empresarial en condiciones óptimas.

#### **Es preciso, además:**

Desarrollar servicios, documentación y recursos con actualizaciones continuas para el personal técnico, y así poder ofrecer información ajustada a la realidad y a los diferentes perfiles de personas que pueden acceder a la orientación laboral y/o asesoramiento empresarial.

Facilitar el acceso a centros y profesionales para asesoramiento completo y de calidad para las personas emprendedoras sin verse sometidos/as a cambios continuos de profesionales y procedimientos previos centralizados.

Incorporar herramientas y sistemas TIC que permitan el trabajo en red, intercambio y difusión de información entre los agentes que intervienen en el proceso de asesoramiento.

Realizar trabajos de observación previa del tejido empresarial, suelo industrial, comportamiento y movimientos de población, desarrollo económico y social de los diferentes entornos y poblaciones, rural, urbana.

Realizar supervisiones y seguimientos tras la puesta en marcha de las empresas, que permitan observar su comportamiento a medio y largo plazo, necesidades, inversiones, actuaciones futuras, etc.

### Personal técnico

El mercado de trabajo es muy variable y tan sensible a cualquier factor económico, político o social,

que obliga a todos los profesionales (cómo no, a los profesionales del empleo), a renovarse y actualizarse continuamente. Los Servicios Públicos de empleo, AEDL's, OPEA's, etc., a su vez, han de ejercer una labor estabilizadora y canalizadora de la dinámica laboral. Lograrlo no es tarea sencilla pues supone una formación continua con el soporte de una metodología sistematizada.

En resumen, además de los conocimientos académicos y experiencia profesional tan valorados, sería recomendable remitirnos a un plan de formación complementaria que complete la obtenida por el sistema de educación reglada; así como una sensibilización y adquisición de competencias específicas en materia de igualdad de género y oportunidades, respeto al medio ambiente, prevención de riesgos laborales, etc.

### **En concreto se debe hacer hincapié en:**

La actualización y reciclaje continuo de conocimientos, formación para emprender, conocimiento del mercado laboral, de los avances en la aplicación de instrumentos y herramientas, a través de cursos específicos para este perfil profesional, fomentar y marcar una secuencia de encuentros en los que participen todo el personal técnico de las diferentes entidades e instituciones que realizan orientación laboral y/o asesoramiento empresarial.

Formación específica en materia económica, psicológica y socio política del entorno de la personas emprendedoras y de sus perfiles. Actualización y supervisión de su papel como "educadores, formadores y orientadores".

Fomentar la utilización de herramientas TIC que permitan al personal técnico el trabajo en red y la comunicación e intercambio de información permanente.

Establecer mecanismos y herramientas de supervisión que contribuyan a una mejora continua e incremento en la calidad del trabajo realizado por los profesionales que desarrollan actividades de orientación laboral.

Fomentar el encuentro e intercambio de conocimientos del personal técnico asesor en materia de creación de empresas con personal experto en otras materias: trabajo con personas en situación de exclusión social, en entornos de especial y difícil asentamiento empresarial... expertos consultores, economistas, sociólogos, politólogos, educadores sociales, pedagogos, psicólogos, marketing, etc.

# VII

## Glosario de términos

**Actitudes:** motivaciones que la persona posee frente a aquello que va a emprender. Las actitudes son tendencias, predisposiciones o inclinaciones para actuar en determinada manera y se componen de componentes cognitivos, emocionales y conductuales.

**AEDL:** Agente de Empleo y Desarrollo Local. Normalmente son el primer punto de contacto con los emprendedores. Observando su trabajo comprobamos que algunos realizan funciones de Informador/a y otros incluso de Asesor/a.

**Ángeles gestores:** empresas y/o empresarios/as que comparten sus conocimientos técnicos, su experiencia y su red de contactos con empresas que se encuentran en los inicios de su actividad.

**Aptitudes:** habilidades, destrezas y capacidades operativas que facilitan la acción. Se refieren a la capacidad de la persona para aplicar los conocimientos que posee a la solución de un problema o al desarrollo de una acción.

**Asesor/a empresarial (Business Advisor):** soporte y ayuda al emprendedor/a durante todo el proceso de inicio y puesta en marcha de su proyecto. Diagnostica necesidades, capacidades y establece un plan de acción individual para el logro de los objetivos marcados. Tutoriza y supervisa la realización de planes de empresa y posibles planes estratégicos. Es asesor y orientador laboral y, además, la figura profesional que se pretende acreditar.

**Asesor/a - Orientador/a laboral:** perfiles existentes y activos en la actualidad (Agentes de Desarrollo Local, OPEA's, Oficinas de Empleo...). Profesionales que realizan labores de diagnóstico, orientación, asesoramiento y apoyo a personas que están en situación de desempleo o mejora de empleo, por cuenta ajena o por cuenta propia. Por el momento se asocian a ambos perfiles: Informador/a y Asesor/a Empresarial.

**Banco de ideas:** base de datos fruto de estudios monográficos sobre expectativas de creación de empresa.

**Business Angels:** empresas o empresarios/as con capacidad de inversión que apuestan por un proyecto empresarial en concreto, apoyando de este modo su desarrollo.

**Banco de proyectos:** las ideas depositadas en el Banco de Ideas se pueden analizar generando planes de viabilidad empresarial a disposición de emprendedores y emprendedoras.

**Capacidades:** conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión de forma autónoma y flexible.

**Competencias:** comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. Son el resultado de características innatas, conocimientos, actitudes y habilidades personales.

**Conocimientos:** información cualitativa y cuantitativa sobre la realidad.

**Cuestionarios de personalidad:** indicadores para casos específicos en los que el Equipo Técnico no pueda definir el perfil emprendedor.

**Cuestionarios de valoración de competencias:** descripción del perfil del emprendedor/a.

**Cuestionario sobre conciliación de la vida familiar y laboral y Termómetro de valoración:** indicadores sobre la diferente realidad vivida por hombres y mujeres, motivaciones, necesidades y expectativas para el desarrollo de un trabajo por cuenta propia.

**Empatía:** supone la capacidad de ponerse en el lugar del otro, y poder experimentar su realidad subjetiva sin perder la perspectiva de uno mismo.

**Entrevista inicial:** para el informador/a tiene el fin de registrar información básica y valorar y situar al emprendedor/a en el punto de partida. Al asesor/a, por su parte, le permite identificar competencias, capacidades, proyecto, viabilidad, expectativas, motivaciones, necesidades y la ruta más adecuada a seguir.

**Evaluación del conocimiento y manejo del idioma:** valoración de su capacidad de comprensión y utilización en determinados contextos.

**Ficha de derivación:** registro de la entidad. Programa de recepción de la persona emprendedora y registro de la entidad a la que se deriva o dirige.

**Ficha informativa entidades:** permite obtener información sobre aportaciones y recursos que desde las diferentes entidades pueden ser aportadas para ser utilizadas por emprendedores o emprendedoras.

**Ficha informe de verificación y visita a empresas:** indicadores que verifican la instalación, ubicación y producción; seguimiento sobre utilidad y valoración del asesoramiento; detección de nuevas necesidades.

**Ficha de seguimiento y registro:** registra el itinerario y trayectoria que se realiza con la persona emprendedora.

**Informador/a empresarial (Business Informer):** profesional que se sitúa en “primera línea” en las entidades a la hora de facilitar información y animar a empresarios/as potenciales que se plantean poner en marcha su propio negocio.

**Informe técnico y de viabilidad:** documento que se presenta en las entidades financieras para solicitar un microcrédito, y que describe y justifica la posibilidad real del proyecto y si éste es susceptible de ser financiado por la entidad bancaria.

**Informe final:** registro de toda la documentación referida al desarrollo y consecución de un proyecto, actividad o, en su caso, expediente de la persona emprendedora atendida.

**Mentor:** figura experta que asesora y maximiza el potencial de la persona tutorizada, apoyándola



en el desarrollo de sus habilidades y en la toma de decisiones críticas, mediante sus conocimientos y su experiencia en gestión empresarial.

**OPEA:** Servicio de Orientación para el Empleo y Autoempleo. Proporciona información completa pero general sobre en qué consiste y las formas jurídicas que puede adoptar el autoempleo; posibilidades de becas, subvenciones, etc. Incluye dos tipos de actividades: Información y Motivación para el Autoempleo (INMA) y Asesoramiento para Proyectos Empresariales (APE).

**Plan de empresa:** Documento en el que se redacta y trabaja la idea de negocio presentada por la persona emprendedora. Escrito por los promotores del proyecto, recoge los diferentes factores y los objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha de una empresa, con el fin de determinar la viabilidad de ésta.

**Protocolo de actuación:** programa guiado para atender a emprendedores y emprendedoras, aplicando el enfoque metodológico previamente establecido por el equipo técnico: entrevistas, creación de expedientes de usuarios/as, derivación, aplicación de material y herramientas, inclusión en planes de formación personalizados, fases de aplicación...

**Protocolo para entrevistas:** guía y guión de apoyo para el Informador/a y el Asesor/a a la hora de afrontar una entrevista completa y efectiva.

**Taylor-made training (Formación a medida):** modalidad de formación que tiene como objetivo principal cubrir las necesidades específicas de formación en función de las carencias concretas que presenta una persona o un colectivo.



B\*

# VIII

## Perspectiva de género

No cabe duda de que la tarea de Informadores/as y Asesores/as empresariales cumple una importante función social debido a su papel facilitador del acceso al mercado laboral (concretamente al autoempleo) de las personas usuarias de sus servicios. Por ello, y teniendo en cuenta tanto la normativa y recomendaciones europeas, como la reciente entrada en vigor de la Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, resulta ineludible que ambos perfiles apliquen de manera transversal, en su metodología de trabajo habitual, la perspectiva de género y el principio de igualdad de oportunidades para que se lleve a cabo de manera efectiva y no únicamente formal.

Para sentar las bases de dicha aplicación transversal, resulta necesario que dentro de la formación complementaria incluida en el perfil de Informadoras/es y Asesoras/es se contemple la sensibilización en igualdad de oportunidades. El personal técnico debería ser capaz de percibir la necesidad de incorporar la perspectiva de género en su trabajo diario. Partiendo de dicha sensibilización, Informadores/as y Asesores/as empresariales deberían tener siempre en consideración la diferente situación de partida de hombres y mujeres: desigual acceso a los recursos, distintas formas de mostrar sus ideas y proyectos, diferentes oportunidades y estilos en lo que se refiere a la creación, continuación y consolidación de sus empresas, etc.

Por otra parte, Informadoras/es y Asesoras/es deben tener conocimiento del contexto socioeconómico de su entorno y de los recursos existentes en el territorio donde desarrollen su labor. Y dentro de ese conocimiento se incluyen los datos estadísticos relativos al mercado laboral (tasas de empleo, de actividad, de ocupación, segregación horizontal y vertical) que reflejan la diferente situación de mujeres y hombres en cuanto a su acceso al trabajo remunerado. Asimismo, deben dominar los recursos del territorio destinados a la creación de empresas por mujeres, organismos que presten ayudas específicas y servicios de conciliación existentes.

Para poder llegar de manera efectiva tanto a hombres como a mujeres emprendedoras, hay que tener presente que los cauces pueden ser diferentes a los habituales (es decir, a los que se utilizarían en caso de no tener en cuenta la perspectiva de género). Es necesario conseguir que las posibles mujeres emprendedoras se sientan destinatarias del mensaje y usuarias de los servicios de información y asesoramiento (utilización de lenguaje no sexista, contemplar las diferentes formas de acceso a los recursos, distinta utilización de espacios y tiempos, así como de acceso a la información).

El personal técnico debe atender a ambos sexos, pero siempre teniendo en cuenta las especificidades y necesidades de cada uno. El desarrollo de un plan de empresa y el acceso al mercado empresarial conlleva un proceso paralelo de actuación social. La faceta laboral y social están

interrelacionadas e incluso tienen objetivos diferentes, Resulta preciso conocer que la situación de partida de hombres y mujeres es diferente y que, hablando en términos generales, existen una serie de inconvenientes y también ventajas que las mujeres pueden tener por el hecho de serlo.

Algunas de las desventajas que las mujeres emprendedoras pueden presentar, son:

- Rol tradicional que dificulta la cultura empresarial.
- Menor apoyo familiar
- Carencia de modelos (escasa visibilización de las mujeres empresarias).
- Poca familiarización con temas financieros.
- Menor acceso a los créditos
- Menos recursos económicos (lo que lleva a proyectos empresariales con inversiones pequeñas), más dependencia económica.
- Problemas de conciliación (escasa disponibilidad de tiempo).

Y entre las ventajas que se pueden aprovechar para ser aplicadas a la creación de empresas por mujeres, podemos citar:

- Mayor capacidad de adaptación.
- Mayor versatilidad y diversificación.
- Menor porcentaje de negocios fracasados.

Es necesario, por tanto, saber cómo aprovechar o encauzar las habilidades, competencias y actitudes que pudieran haber adquirido las mujeres a través de su socialización de género hacia su nueva actividad como emprendedoras: capacidad de planificación y gestión, diversificación de tareas, empatía, pragmatismo, negociación, habilidades sociales, trabajo en equipo, sentido de la responsabilidad y autodisciplina.

El apoyo a la eliminación de barreras en el proceso de creación de empresas es fundamental. Para conseguirlo, es importante facilitar a las mujeres el acceso a recursos formativos, informativos y económicos. Diseñar, en definitiva, un itinerario personalizado que conlleve la mejora de actitudes y habilidades de la emprendedora y, por supuesto, su capacitación sobre:

- Emprendimiento
- Plan de negocio, creación y gestión de pymes y/o micropymes
- Fiscalidad para pymes y autónomas
- Marketing, técnicas de venta y comercialización de productos
- Gestión económico-financiera
- Gestión de recursos humanos y prevención de riesgos laborales
- Trámites jurídicos, etc.
- Líneas de financiación
- Acercamiento a microcréditos y líneas de financiación en general.

Con el conjunto de todas estas actuaciones y la aplicación de la transversalidad de la perspectiva de género se pretende conseguir el objetivo final: contribuir a alcanzar un mayor número de empresas creadas por mujeres y, por tanto, reducir la brecha de género y las desigualdades entre mujeres y hombres en el mercado laboral.





