



©Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2004  
**NIPO:** 201-04-143-8  
Unidad Administradora del Fondo Social Europeo  
Publicación cofinanciada por el Fondo Social Europeo

Esta información puede ser usada en parte o en su integridad citando las fuentes

Experiencias innovadoras en  
los proyectos Equal 2002-2004

# Buenas prácticas en Creación de Empresas y Adaptabilidad



Servicio Andaluz de Empleo  
CONSEJERÍA DE EMPLEO



UNIÓN EUROPEA

FONDO SOCIAL EUROPEO

**Editan:** Unidad Administradora del Fondo Social Europeo del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales  
Servicio Andaluz de Empleo. Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.

**Coordinación Técnica**

**GTN2:** Estructura de Apoyo a la Iniciativa Comunitaria EQUAL (UAFSE):  
Victoria Berrocal, M<sup>a</sup> José Cobo, Adelaida Bosch, Guzmán García, Juan Manuel Sánchez,  
Ana Isabel Vega, José Manuel Wolf, Ángel García.  
Dirección General de Fomento del Empleo (SAE):  
Luis Miguel Castillejo, José Manuel Muñoz, Federico Pozo, Rafael Rossi.

**Elaboración:** Agrupación CIN – CEET: Elvira González, Berta Moreno-Torres, Jaime Rosado y Carmen Vizcaya.

**Diseño de cubiertas:** Pablo Román Quevedo

**Maquetación:** Havana Asociados

**Impresión:** Coria Gráfica, S.L.

**Edición:** diciembre de 2004

**EXPERIENCIAS INNOVADORAS  
EN LOS PROYECTOS EQUAL 2002-2004**

**BUENAS PRÁCTICAS EN CREACIÓN DE EMPRESAS  
Y ADAPTABILIDAD**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1 INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>2 NOTA METODOLÓGICA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Los proyectos estudiados .....	9
2.2 Las fuentes de información .....	11
2.3 Metodología de identificación de buenas prácticas .....	12
<b>3 CREACIÓN DE EMPRESAS</b> .....	<b>13</b>
3.1 El contexto .....	13
3.1.1 Las empresas en España .....	13
3.1.2 Espíritu empresarial y empleo .....	17
3.1.3 Obstáculos al emprendizaje y factores de éxito .....	18
3.1.4 Las prioridades y subprioridades del eje de Creación de empresas .....	21
3.2 Buenas prácticas en Creación de Empresas .....	24
3.2.1 Planes integrales y personalizados de creación y consolidación de empresas .	24
3.2.2 Nuevas fórmulas de financiación para la creación y consolidación de empresas	54
<b>4 ADAPTABILIDAD</b> .....	<b>65</b>
4.1 El contexto .....	65
4.1.1 El nivel de formación de la población y el acceso a la educación permanente .	69
4.1.2 La igualdad de género en el empleo .....	72
4.1.3 La organización del trabajo y el equilibrio de la vida familiar y laboral .....	73
4.1.4 Flexibilidad y seguridad .....	73
4.1.5 La diversidad y el acceso al empleo de colectivos con dificultades .....	74
4.1.6 El diálogo social como impulsor de cambios .....	76
4.1.7 Las prioridades y subprioridades del eje de Adaptabilidad .....	77
4.2 Buenas prácticas en Adaptabilidad .....	78
4.2.1 Planes estratégicos para la implantación y mantenimiento de nuevas fórmulas de organización del trabajo .....	78
4.2.2 Responsabilidad social de las empresas .....	110
<b>5 CONCLUSIONES</b> .....	<b>119</b>
5.1 Creación de empresas .....	119
5.1.1 Innovación .....	123
5.2 Adaptabilidad .....	125
5.2.1 Innovación .....	128
5.3 Transferencia .....	129
5.4 Igualdad de oportunidades .....	132
Notas .....	135
ANEXO. Líneas de apoyo a la creación y consolidación empresarial .....	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	141



## 1 INTRODUCCIÓN

El Grupo Temático Nacional de Creación de Empresas y Adaptabilidad (GTN2) ha venido trabajando desde mayo de 2003 en la búsqueda y validación de las mejores prácticas, nuevos enfoques y metodologías resultantes de los proyectos Equal en ejecución, con la finalidad de transferirlos a las líneas de actuación contenidas en los programas de las políticas generales.

Esta ambiciosa tarea tuvo como punto de partida el “Plan de Transferencia a las políticas y generalización de buenas prácticas”, documento aprobado por el Comité de Seguimiento de 8 de mayo de 2003.

A lo largo del último año y medio se han celebrado diversas reuniones de trabajo y encuentros para aunar los criterios y metodologías de detección de buenas prácticas, dar visibilidad a los resultados de los proyectos y, sobre todo, lograr un impacto suficiente a través de una serie de mensajes y recomendaciones susceptibles de ser utilizados por los decisores políticos en materia de empleo y recursos humanos.

En el marco de las actividades del Grupo, se han seleccionado diversas Agrupaciones de Desarrollo (ADs) que han aportado su experiencia en relación con las líneas de trabajo marcadas por el Comité de Seguimiento, y se ha elaborado una metodología de detección de buenas prácticas con la finalidad de formular unas recomendaciones dirigidas a las personas con capacidad de decisión.

Para las actuaciones mencionadas se ha contado con la experiencia directa de personas expertas en cada una de las líneas de trabajo que han aportado un valor añadido a los grupos de trabajo y enriquecido las posiciones de las buenas prácticas detectadas por los distintos proyectos.

Así, en el primer foro de visibilidad y transferencia de buenas prácticas, celebrado en Madrid en Diciembre de 2003, en el que se contó con la presencia de todas las ADs de los Ejes de Creación de Empresas y Adaptabilidad, se esbozaron las primeras aportaciones en el marco de este Grupo Temático y se sacaron algunas conclusiones:

- Se ha producido un enriquecedor intercambio de experiencias entre las distintas ADs participantes para valorar la viabilidad de la transferencia de sus buenas prácticas, su impacto, calidad e innovación.
- Se ha detectado que la intervención de agentes proactivos involucrados en la realidad de los territorios o de los sectores ha sido crucial para el buen funcionamiento de las actuaciones de los proyectos.
- Las buenas prácticas analizadas han servido de guía o modelo para los proyectos que hasta entonces no habían observado prácticas transferibles.
- El estudio de buenas prácticas también ha servido para detectar errores o carencias en el desarrollo de los proyectos, y realizar recomendaciones para que otros participantes puedan evitarlos.

El presente documento no es sólo un compendio de las buenas prácticas desarrolladas por las ADs que han participado en el Grupo de Trabajo, sino que pretende enriquecer y comple-

mentar las políticas existentes en los distintos territorios, a través de las recomendaciones y conclusiones derivadas de los dos años de trabajo.

Esta edición supone el colofón de trabajo del Grupo sin cuyo esfuerzo, colaboración y dedicación no hubiera sido posible la elaboración de este documento.

Por lo que se refiere a la estructura del informe, tras esta introducción se presenta, en el capítulo 2, una nota con los principales rasgos metodológicos del estudio. En particular, se señalan los proyectos Equal contemplados en el estudio a efectos de identificar buenas prácticas, las fuentes de información utilizadas y la metodología empleada en la detección de buenas prácticas.

Los resultados principales del estudio se recogen en los capítulos 3 y 4. El primero de éstos versa sobre los proyectos adscritos al área temática de creación de empresas, mientras que en el capítulo 4 se muestran los correspondientes al área temática de adaptabilidad. En ambos casos, la información ofrecida se estructura en dos secciones. Una primera sección, de carácter introductorio, que aborda cuestiones de interés en relación con la creación de empresas y la adaptabilidad. Respecto a la creación de empresas, se ponen de manifiesto las oportunidades que supone para la creación de empleo, así como las dificultades y retos a los que se enfrenta la creación de empresas con éxito y su consolidación. Como se verá, las prioridades temáticas seleccionadas por parte del Grupo Temático Nacional de Creación de Empresas y Adaptabilidad se centran en dos aspectos de notable importancia para impulsar la creación y consolidación empresarial, a saber, los planes integrales para el asesoramiento y la búsqueda de nuevas fórmulas de financiación. En cuanto a la adaptabilidad, se trata de delimitar el concepto de adaptabilidad, tal y como se ha ido definiendo en el marco de la Estrategia Europea del Empleo (EEE), se describe la situación en España en aspectos ligados a la adaptabilidad, y se recogen las prioridades y subprioridades temáticas establecidas por el GTN2 en respuesta a los retos que supone la adaptabilidad.

La segunda sección del capítulo 3 y 4 incluye las buenas prácticas identificadas en los proyectos de creación de empresas y adaptabilidad, respectivamente. Para cada buena práctica, la información ofrecida se estructura en torno a los siguientes epígrafes: 1) Descripción de la buena práctica; 2) Metodología de utilización; 3) Innovación/Complementariedad y 4) Potencial de transferencia. Y puede anticiparse que todas las buenas prácticas detectadas recogen los principios de complementariedad, innovación, transferencia y enfoque de género, pilares básicos de la Iniciativa Equal.

El estudio concluye con un capítulo de conclusiones que se desprenden del análisis de las buenas prácticas detectadas. En primer lugar, se señalan los rasgos generales de las buenas prácticas, sus líneas centrales de actuación y sus elementos innovadores. Seguidamente, se señalan las posibilidades de transferencia de las experiencias a las políticas generales (y las actuaciones previstas para la transferencia) y, por último, se analiza la aplicación del principio de igualdad de oportunidades. Estos últimos aspectos son considerados de forma conjunta para las buenas prácticas de creación de empresas y adaptabilidad, por no haberse encontrado elementos diferenciadores en función del área temática a la que se adscriben los proyectos.



## 2 NOTA METODOLÓGICA

En este capítulo se presenta la metodología seguida en el estudio para la identificación y validación de buenas prácticas en los proyectos españoles incluidos en los ámbitos de creación de empresas y adaptabilidad de la Iniciativa Comunitaria Equal. En particular, se detallan los proyectos contemplados, las fuentes de información utilizadas y la metodología seguida para la detección de buenas prácticas.

---

### 2.1 Los proyectos estudiados

Se ha investigado la existencia de buenas prácticas en todos los proyectos Equal nacionales de los ejes de creación de empresas y adaptabilidad. En principio, el Grupo Temático Nacional de Creación de Empresas y Adaptabilidad realizó una selección inicial de proyectos, que serían estudiados con profundidad con el fin de detectar eventuales buenas prácticas. En concreto, se eligieron nueve proyectos del área de creación de empresas y otros nueve proyectos del área de adaptabilidad. En 2003 se envió a dichos proyectos cuestionarios para recabar información sobre potenciales buenas prácticas.

A finales de 2003, el GTN2 inició una segunda fase de trabajo extendiendo el estudio de buenas prácticas a todos los proyectos Equal adscritos a las áreas temáticas de creación de empresas y adaptabilidad. Se entendía, a la luz de la experiencia acumulada durante el período de trabajo previo del GTN2, que dicha ampliación enriquecería los resultados del proceso, por las aportaciones adicionales que pudieran realizar los nuevos proyectos incluidos. Tras esta decisión, en 2004 se ha realizado un nuevo envío de cuestionarios a todos los proyectos nacionales, obteniendo información sobre los recién incorporados y validando la información recopilada de las Agrupaciones de Desarrollo que participaban inicialmente.

Por lo tanto, los proyectos analizados en este estudio son los 23 del área de creación de empresas y los 15 proyectos del área de adaptabilidad que han remitido alguna información sobre potenciales buenas prácticas. En la Tabla 1 y la Tabla 2 se recogen los proyectos de creación de empresas y de adaptabilidad que han aportado información y, por tanto, han sido analizados de cara a la realización del estudio.

Tabla 1. Proyectos estudiados en el área de Creación de Empresas

ÁREA TEMÁTICA DE CREACIÓN DE EMPRESAS			
AD		Proyecto	CCAA
Número	Nombre		
68	IMPULS@	IMPULS@	Asturias y Cataluña
98	Desarrollo territorial compartido	Desarrollo territorial compartido	Madrid
118	Atalaya	Canarias avanza	Canarias
138	Proyecto Doce	Doce	Extremadura
152	Lugo emprende	Lugo emprende	Galicia
169	Micro	Micro	Murcia
211	Medas21	Medas 21 "medidas contra la exclusión y el desempleo en áreas litorales"	Andalucía y Galicia
277	Aldea, Agrupación local para el desarrollo del empleo en Andalucía	Vía verde para emprender	Andalucía
308	Alicante emprende	Alicante emprende	Comunidad Valenciana
321	Avafe	Imgenio	Comunidad Valenciana
329	Red accent	La creación de empleo y las nuevas tecnologías: claves para el desarrollo territorial	País Vasco
339	Almería por el empleo	Almería emprende	Andalucía
344	Avapa Palencia avanza	Indeco	Castilla y León
347	Pioneros 106 sur	Pioneros 106	Andalucía
362	Equal: la oportunidad de emprender en el norte de Córdoba	Equal: la oportunidad de emprender en el norte de Córdoba	Andalucía
393	Agrupación de desarrollo de la ribera	Lumen	Comunidad Valenciana
404	"A + dema" Agrupación de desarrollo de la Marina Alta	La Marina Alta emprendedora para la igualdad	Comunidad Valenciana
452	Agrupación de desarrollo clave & laboro	Clave & laboro	Andalucía
471	Ad para el fomento de nuevas iniciativas emprendedoras	Fides	La Rioja
503	Asociación insular para la emprendeduría de Gran Canaria	Equal Gran Canaria	Canarias
527	Ad Consorcio As Mariñas	Xerme	Galicia
558	Emruta	Los yacimientos del vino	Andalucía, Canarias, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia y Murcia
559	Asociación para o desenrolo integral da comarca do val ourensán do Miño	Arco iris	Galicia

Tabla 2. Proyectos estudiados en el área de Adaptabilidad

ÁREA TEMÁTICA DE ADAPTABILIDAD			
AD		Proyecto	CCAA
Número	Nombre		
28	La selva coopera	La Selva@Coopera.com	Cataluña
58	Consortio red local de Andalucía	Calytech	Andalucía
69	Zurekin sarean, contigo en la red	ZUREKIN SAREAN, Contigo en la red	País Vasco
177	AD del Vinalopó para sostenimiento del empleo	Advise	Comunidad Valenciana
276	Equalcan: La estrategia empresarial frente a los cambios	Implantación fórmulas flexibles adaptabilidad pequeñas empresas	Cantabria
313	Espadelada	Espadelada	Galicia
338	Agrade	Global Castilla y León	Castilla y León
353	Castilla la Mancha por las Nti	Vinculatec	Castilla-La Mancha
361	En@e	Nueva economía de acceso a la información (en@e)	Madrid
406	SI-Loc@l	Sociedad información en ámbito rural	Asturias
448	Aled (agrupación local para el empleo y el desarrollo de la sierra de Cádiz)	Adaptagro	Andalucía
455	Ciudad Real: ciudad empresarial virtual	Ciudad Real: ciudad empresarial virtual	Castilla-La Mancha
488	Lleida rural	Ruralia territorio activo	Cataluña
538	Adesecon, asociación para el desarrollo del sector de las conservas del mar	Acento: adaptación cultural al entorno	Galicia
571	Adapt@	Adapt@	País Vasco

## 2.2 Las fuentes de información

La fuente de información primordial utilizada para la detección de buenas prácticas son los **cuestionarios remitidos por las ADs** en respuesta a la solicitud de información del Grupo Temático Nacional de Creación de Empresas y Adaptabilidad. Como se ha mencionado anteriormente, estos cuestionarios han sido remitidos en varias ocasiones a lo largo del proceso de trabajo del GTN2, permitiendo el seguimiento y valoración final de los resultados. El último cuestionario fue enviado en 2004 a todos los proyectos Equal de los ejes de creación de empresa y adaptabilidad, con lo que se intentó recopilar toda la información posible y, al mismo tiempo, se validó la información aportada en cuestionarios anteriores.

Como fuente complementaria de información se han utilizado las **solicitudes presentadas por las ADs para participar en la Acción 3 de la Iniciativa Equal**. Estos documentos tienen

un gran valor de cara al estudio, ya que han sido elaborados en las últimas fases del proyecto, cuando ya se tiene conocimiento de las experiencias más exitosas. De hecho, mediante la Acción 3 se realizan actividades dirigidas a la difusión de las buenas prácticas, por lo que estos documentos también aportan información valiosa sobre las experiencias de éxito a transferir.

Eventualmente, se han mantenido **contactos telefónicos** con miembros de algunas de las Agrupaciones de Desarrollo, con el fin de ampliar y completar la información ya disponible a través de los cuestionarios y los documentos de solicitud de Acción 3.

---

### 2.3 Metodología de identificación de buenas prácticas

Por lo que se refiere al concepto de buena práctica, se entiende como tal aquella fórmula, mecanismo de acción o metodología que presenta las siguientes características:

- La buena práctica debe haber sido exitosa. El proyecto debe aportar resultados positivos mediante una acción que aborda de forma eficaz un objetivo dado.
- La buena práctica debe ser innovadora, lo que conduce a su complementariedad con las políticas existentes. La innovación supone que la actuación debe aportar nuevas soluciones o soluciones diferentes a las ya existentes en el territorio, sector o colectivo de actuación. Las soluciones pueden ser completamente novedosas, es decir, generadas en el propio proyecto, o incorporadas a partir de una transferencia de enfoques o prácticas desde otros contextos territoriales, sectoriales o institucionales. El elemento innovador puede encontrarse en el proceso (medidas, contenidos, métodos, enfoques, instrumentos), en el objeto (nuevas áreas de interés, nuevos colectivos objetivo) o en el contexto (adaptación o mejora de las condiciones del marco institucional o político en el que se ejecutan las acciones, creación de redes).<sup>1</sup>
- La buena práctica debe ser transferible, sea de forma horizontal (difusión) y/o vertical (integración en sistemas y regulaciones).

Partiendo de esta base conceptual, la metodología de identificación toma como punto de partida las buenas prácticas pre-identificadas por los responsables de los proyectos Equal. Para cada una de ellas, se realiza un estudio con miras a valorar sus resultados, su carácter innovador/complementario con las políticas generales y su potencial de transferencia. Como resultado de este análisis, se han detectado veinte buenas prácticas correspondientes al eje de creación de empresas y otras tantas en el eje de adaptabilidad. Son experiencias de carácter innovador y con potencial de transferencia.

### 3 CREACIÓN DE EMPRESAS

Este capítulo presenta las buenas prácticas identificadas en los proyectos Equal de España, adscritos al área temática de creación de empresas. La identificación, como se ha señalado en la metodología, es el resultado del proceso de trabajo realizado por el Grupo Temático Nacional de Creación de Empresas y Adaptabilidad a lo largo de la convocatoria 2001-2004. Por lo tanto, las buenas prácticas que se recogen pueden contemplarse como el resultado final del trabajo del Grupo Temático Nacional por lo que se refiere a la identificación y análisis de buenas prácticas en el marco de la primera convocatoria de la Iniciativa Comunitaria EQUAL.

El capítulo consta de dos secciones. La primera, de carácter introductorio, identifica una serie de cuestiones relevantes para la creación con éxito de empresas. La segunda sección muestra las buenas prácticas identificadas por el Grupo Temático Nacional de Creación de Empresas y Adaptabilidad, dentro de los proyectos del área temática de creación de empresas. Éstas, a su vez, se clasifican en función de la prioridad temática en la que se enmarcan, a saber, Planes integrales y personalizados de creación y consolidación de empresas y Nuevas fórmulas de financiación para la creación y consolidación de empresas.

---

#### 3.1 El contexto

La Iniciativa Comunitaria Equal tiene como uno de sus pilares fundamentales de actuación la apertura del proceso de creación de empresas a todos/as, mediante el desarrollo de instrumentos de apoyo e identificación de nuevas posibilidades de empleo. Existen interesantes oportunidades de empleo asociadas a la creación de empresas, si bien la consolidación empresarial es un fenómeno complejo. Son muchas las empresas que se crean anualmente, pero buena parte de éstas desaparecen en dos o tres años. Estas dificultades de consolidación son generalmente más intensas cuando el/la empresario/a pertenece a colectivos que soportan situaciones de desigualdad o sufren dificultades de inserción laboral. En efecto, las situaciones de desigualdad y discriminación vienen asociadas, en numerosas ocasiones, a mayores obstáculos (dificultad de acceso a financiación, carencias formativas...), haciendo aún más compleja la creación de empresas con éxito.

A continuación se analizan con cierto detalle los aspectos planteados. En particular, se trata de ofrecer una visión panorámica sobre la creación de empresas en España y las dificultades a las que se enfrenta la puesta en marcha y consolidación de iniciativas empresariales. El análisis se aborda de forma genérica, a partir de la consideración de la problemática que plantea la creación de empresas con éxito en general. Además, se extraen conclusiones sobre el proceso de creación de empresas por parte de colectivos que sufren situaciones de discriminación o con dificultades de inserción.

---

##### 3.1.1 Las empresas en España

Como punto de partida en el análisis, conviene señalar algunos rasgos básicos del tejido empresarial en España. En 2004 había registradas en España un total de 2.942.583 empresas, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística (INE)<sup>2</sup>. En el marco del presente estudio, tiene particular interés conocer cuántas de éstas empresas son “empresas de mujeres” pero, con los directorios disponibles, no puede responderse a tal cuestión.

No obstante, hay algunos datos sobre la actividad empresarial de las mujeres en España que debemos mencionar para ofrecer una visión del estado de la cuestión. Por una parte, en las empresas creadas en 1998 (activas en 2002), sólo el 34% de los socios fundadores eran mujeres (Cámaras de Comercio 2002). Por otra parte, en términos de empleo, según la Encuesta de Población Activa (EPA), en 2004 existe un total de 3.159.000 empresarios/as en España, lo que supone un 18,5% del total de trabajadores/as (Tabla 3). Pero la ratio de participación de mujeres empresarias asciende sólo al 14,5%, manifiestamente inferior al 21,1% de los hombres empresarios. En efecto, sólo **tres de cada diez personas emprendedoras son mujeres**, una proporción incluso inferior a la de las mujeres en el empleo total, ya que casi cuatro de cada diez trabajadores/as son mujeres.

Tabla 3. Número de empresarios/as por género, España 2004

Miles de trabajadores	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Total trabajadores/as	17.050	10.378	6.672
Total empresarios/as	3.159	2.189	970
% empresarios/as sobre trabajadores/as	18,5	21,1	14,5
Fuente: INE, EPA, Segundo trimestre de 2004			

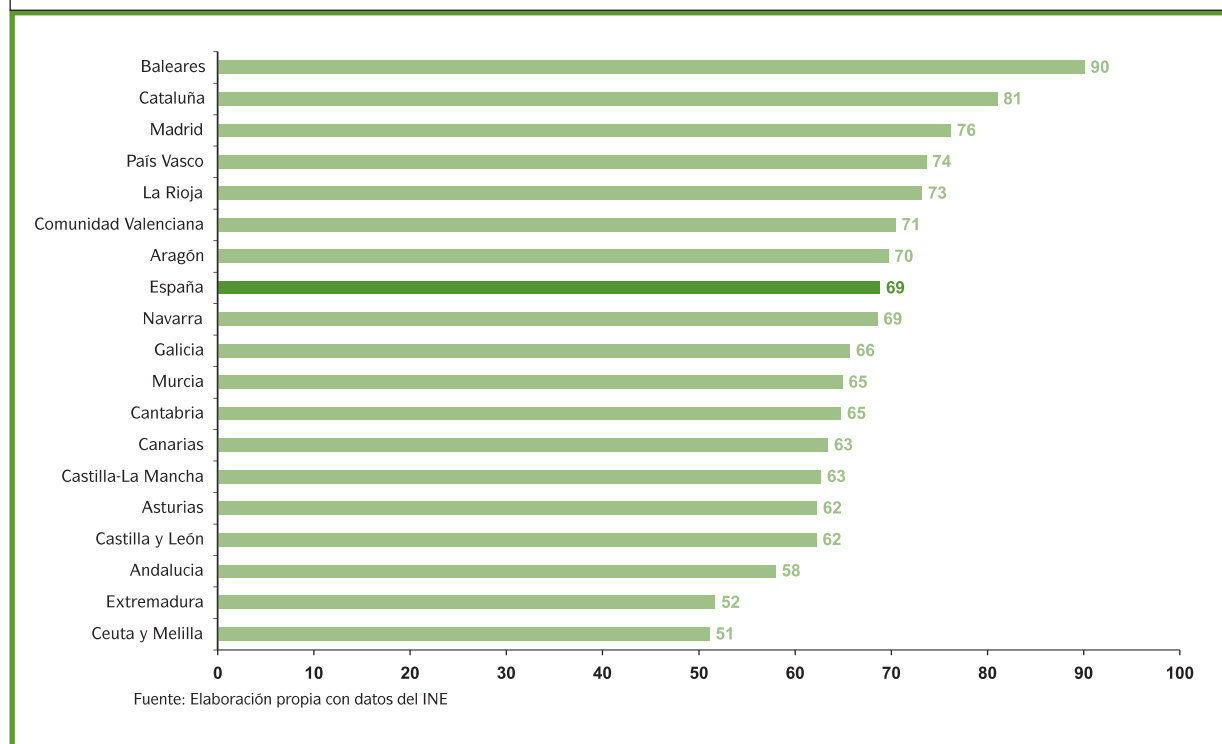
Con respecto a la evolución de las empresas, el número de empresas ha experimentado un crecimiento importante durante los últimos años, de forma que en 2004 hay un 13,4% más de empresas que en el año 2000. De hecho, hay que destacar que el crecimiento ha sido más intenso en los dos últimos años, ya que la tasa de variación interanual del número de empresas fue del 1,9% en el año 2001 y alcanzó el 4,6% en el año 2004. Sin embargo, el crecimiento en términos de número de empresarios/as ha sido mucho más débil, ya que en 2004 sólo hay un 3,3% más empresarios/as que en 2000. Hay que resaltar como dato positivo que el crecimiento durante estos cinco años experimentado por el número de empresarias ha sido muy superior al de los empresarios varones (4,4% y 2,8% respectivamente). Por tanto, a pesar de que la presencia de mujeres empresarias en España es inferior a la de los varones, este comportamiento más dinámico de las mujeres indica que en los últimos años se ha producido una cierta convergencia, al aumentar en mayor medida el número de mujeres empresarias que el de hombres empresarios. En otras palabras, las mujeres parecen estar incorporándose más al mundo de la creación de empresas, si bien todavía persiste una distancia apreciable entre mujeres y hombres.

Una valoración del desarrollo empresarial hace necesario emplear indicadores relativos, como la densidad empresarial, que definimos como el número de empresas existentes por cada 1.000 habitantes. Los datos sobre densidad empresarial en las regiones españolas en el año 2004 se presentan en el Gráfico 1. En España, había 69 empresas por cada 1.000 habitantes, pero esta cifra muestra importantes variaciones a escala regional. En efecto, hay siete regiones españolas con densidad empresarial superior a la media nacional, que alcanza los valores máximos en Madrid (76 empresas por 1000 habitantes), Cataluña (81) y, especialmente, Baleares (90). Las restantes regiones españolas tienen una densidad empresarial inferior a la media de

España, que alcanza valores mínimos en Andalucía (11 empresas menos por cada 1000 habitantes que España), Extremadura (17) y Ceuta y Melilla (18).

En conclusión, de la lectura de los datos sobre densidad empresarial se desprende la existencia de disparidades apreciables en la “malla de empresas” de las regiones españolas. El desarrollo del tejido empresarial es desigual en las regiones españolas, lo cual tiene una gran importancia en la medida en que, como se verá más adelante, las empresas y el espíritu empresarial, como motores de actividad, condicionan la capacidad de generar riqueza y empleo.

Gráfico 1. Densidad empresarial en España (empresas por 1.000 habitantes). 2004



Otro aspecto sobre el que se debe profundizar es en las características básicas de la demografía empresarial española. Antes se ha mencionado que el crecimiento del número de empresas en España ha sido del 13,4% entre 2000 y 2004, lo que supone un aumento medio anual del 3,3%. Ahora bien, tras este aumento de empresas subyace un intenso proceso de entrada de nuevas empresas, y de salida de empresas. En efecto, entre 2000 y 2004, se crearon anualmente, en promedio, 345.174 empresas, pero otras 264.592 abandonaron cada año la actividad.

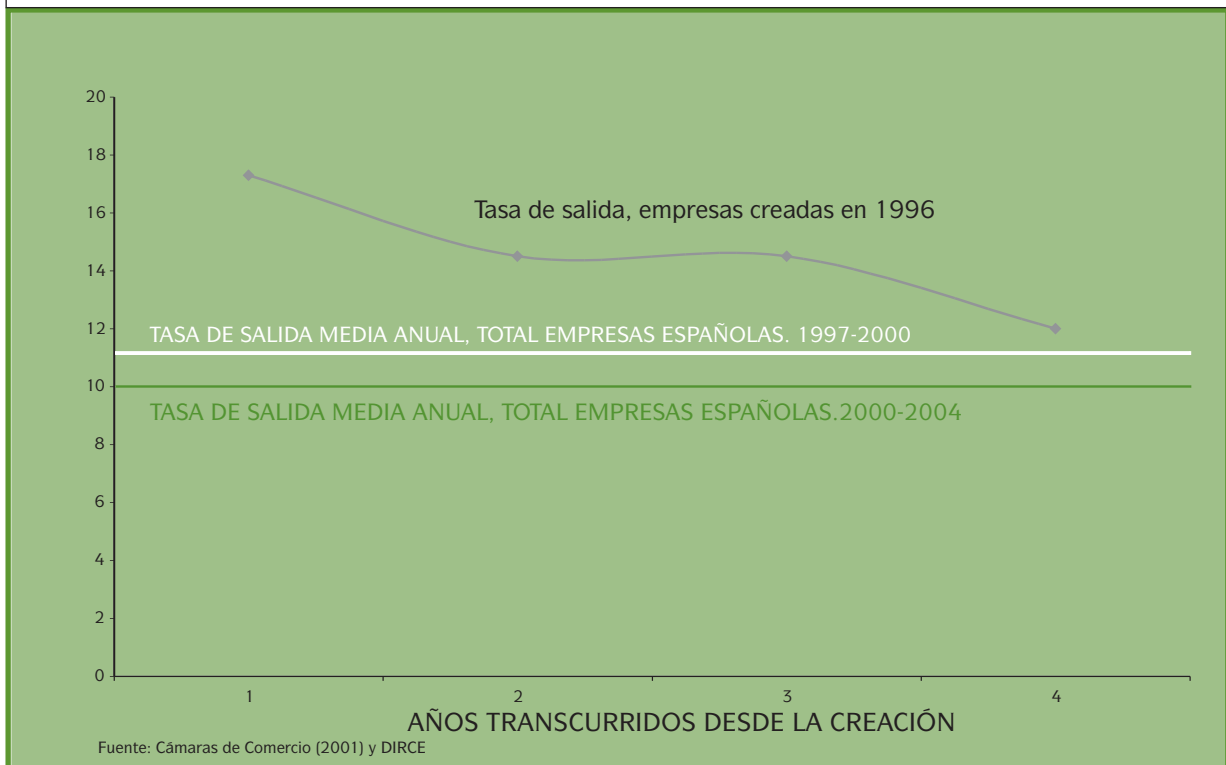
De esta forma, se alcanzaron elevadas tasas de entrada de empresas, o de natalidad empresarial, que compensaron en parte las también elevadas tasas de salida de empresas, permitiendo de esta forma incrementos netos en el número de empresas. En particular, la tasa de entrada<sup>3</sup> en 2000-2004 fue del 13%, lo que significa que cada año se crearon, en promedio, 13 empresas por cada 100 existentes. La **tasa de salida se situó en torno al 10% anual**, esto es, cada año cerraron 10 empresas de cada 100 existentes.

Los resultados expuestos hasta el momento evidencian hechos ampliamente documentados por la literatura nacional e internacional sobre la demografía empresarial<sup>4</sup>. A saber, cada año se crea un número elevado de empresas, pero la salida de empresas también es elevada. Y ello hace necesario entrar en la explicación de qué tipo de empresa es la que se encuentra entre las que, anualmente, abandona la actividad.

Existe evidencia de que gran parte de las empresas que desaparecen cada año son empresas jóvenes, de tres años o menos. Y ello, porque estas empresas experimentan, en sus primeros años de vida, tasas de salida muy elevadas, superiores a la media de las empresas de cualquier edad. Este aspecto ha sido documentado en el estudio de las Cámaras de Comercio (2001), que ofrece cifras sobre las tasas de salida y de supervivencia de las empresas españolas creadas en 1996 en los cuatro años siguientes a su creación. De acuerdo con el estudio citado, la tasa de salida de las empresas españolas creadas en 1996 fue del 17,3% el año siguiente a su creación, cercana al 14,5% en el segundo y tercer año posterior a su nacimiento y del 12% en el cuarto año. Estas tasas de salida son muy elevadas en comparación con las registradas por el conjunto de las empresas de cualquier edad, que se situaron en un 11,2% en el período 1997-2000 y en un 10% en el período 2000-2004 (Gráfico 2).

Resulta, en suma, evidente, que las empresas jóvenes tienen un riesgo de fracaso elevado, muy superior a la media de las empresas maduras. En términos formales, las elevadas tasas de salida de las nuevas empresas en sus primeros años apuntan a la existencia de barreras a la consolidación empresarial.

Gráfico 2. Tasas de salida de empresas en España





### 3.1.2 Espíritu empresarial y empleo

El apartado anterior ha puesto de manifiesto aspectos básicos del tejido empresarial español. Por una parte, la escasa presencia de la mujer como empresaria, en comparación con los varones. Por otra parte, la existencia de disparidades apreciables en la densidad empresarial de las regiones, lo que puede tomarse como indicativo de patrones dispares en cuanto al desarrollo empresarial e, incluso, a la inclinación de crear empresas y consolidarlas. Por último, se ha constatado la existencia de severas barreras a la consolidación empresarial, ya que una parte muy elevada de las nuevas empresas cesan su actividad en los 3 ó 4 años siguientes a su puesta en marcha.

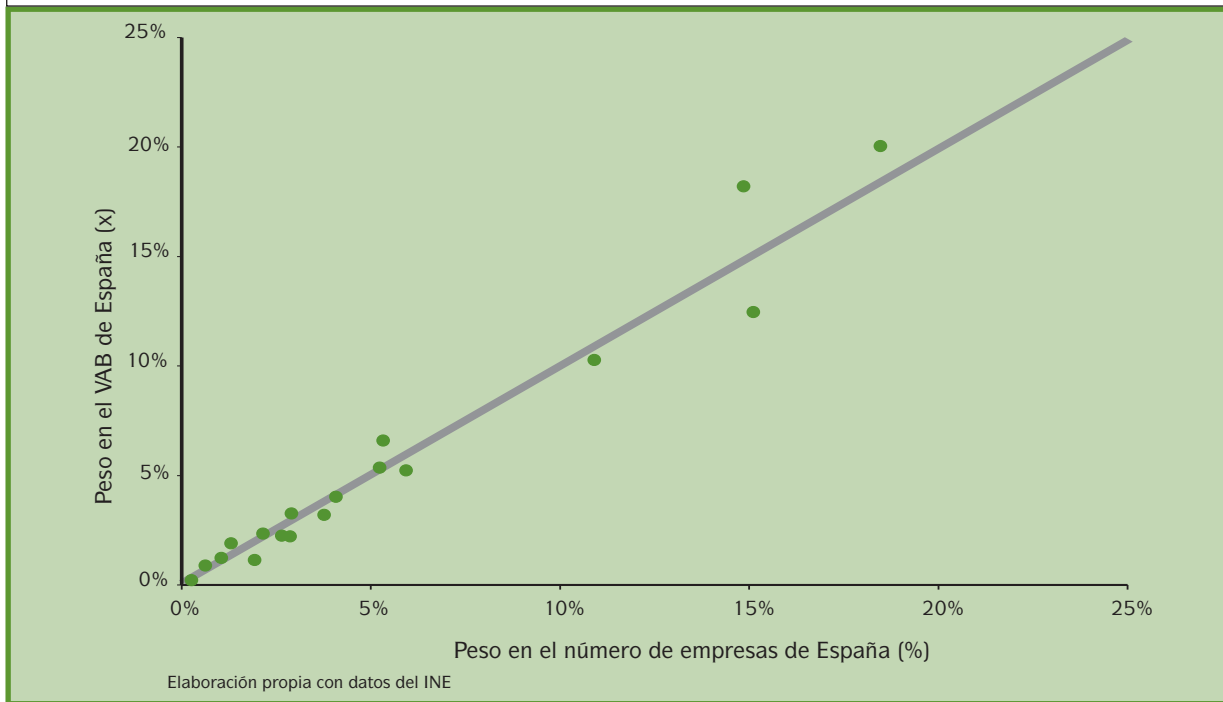
La importancia de estos aspectos deriva del carácter crítico de las empresas y, en general, del espíritu empresarial, para lograr un crecimiento del empleo acorde con los objetivos actuales. Y ello porque el/la empresario/a se encuentra en el centro del sistema de economía de mercado pero, hoy, en la nueva economía del conocimiento, tiene un protagonismo mayor que en otras épocas. El/la empresario/a es el núcleo de la innovación, el agente del cambio, que favorece el uso eficiente de los recursos, introduce nuevos productos, procesos, formas de organización del trabajo y, en general contribuye a adaptar el tejido empresarial a las condiciones cambiantes del entorno económico y es la clave de la creación de empleo.

En este marco, se entiende el protagonismo que adquiere el espíritu de empresa como factor determinante de la prosperidad y el empleo. El término suele utilizarse para referirse a las características de las empresas y los/as empresarios/as, los rasgos de la cultura empresarial y la inclinación a crear, expandir y consolidar empresas. En la nueva economía del conocimiento, el espíritu empresarial resulta crucial para imprimir dinamismo en una economía y capacitarla para ajustarse a los cambios estructurales, convirtiendo retos en oportunidades. Las regiones y países con mayor cultura empresarial, una población mejor preparada para la empresa y con un marco más favorable al desarrollo empresarial, tendrán mayor inclinación a introducir innovaciones, mediante la creación de nuevas empresas o a través de las existentes. Y ello se refleja en las tasas de creación de nuevas empresas, en la capacidad de crecimiento de las empresas existentes y, en última instancia, en el crecimiento del empleo.

Existen evidencias empíricas del papel crítico de las empresas y la inclinación a emprender como aspectos determinantes de la actividad económica. Para empezar, conviene observar la similitud existente entre la participación de cada región en el número de empresas total de España y la participación en el Valor Añadido Bruto (VAB) nacional<sup>5</sup>. Estos porcentajes del reparto del VAB y del número de empresas de España por comunidades autónomas son muy parecidos y en algunos casos idénticos, como puede apreciarse en el Gráfico 3, lo que resultaba predecible dado que la producción, en definitiva, es el resultado de la actividad empresarial. El coeficiente de correlación entre el porcentaje de cada región en el VAB y en el número de empresas es muy elevado (0,98), lo que demuestra que el porcentaje de empresas de cada región en el total es un indicador de la importancia de cada comunidad autónoma en la economía española.

Por otra parte, el informe *Global Entrepreneurship Monitor* presentó evidencia de la existencia de una correlación entre el crecimiento económico de un país y su inclinación a emprender. En particular, se encontró una correlación alta entre el crecimiento del PIB y un indicador de espíritu empresarial (porcentaje de población adulta involucrada en la creación de una empresa o en la gestión de una empresa de antigüedad inferior a 42 meses). El estudio, que incorpora a 17 países (nueve de la UE, incluida España) sugiere, en definitiva, que la inclinación a crear empresas es un aspecto crítico para explicar las tasas de crecimiento económico.

**Gráfico 3.** Participación regional en el Valor Añadido Bruto (VAB) y en el número de empresas de España. Año 2003



Visto el carácter crítico del emprendizaje para el desarrollo económico y el empleo, no podemos dejar de llamar la atención sobre los datos antes mencionados de la participación de las mujeres en la creación y gestión de empresas. Sólo 3 de cada 10 empresarios/as en España son mujeres, una proporción incluso menor a la participación de las mujeres en el empleo total (cerca de 4 mujeres por cada 10 trabajadores/as). La corrección de estos desequilibrios entre hombres y mujeres, por la vía de la mayor incorporación de la mujer a la creación de empresas supondría, ante todo, una posibilidad para incrementar la participación de la mujer al mercado de trabajo, o para la mejora de su posicionamiento profesional. Además, otorgaría un impulso notable al crecimiento del PIB y el empleo en España, y a la convergencia con los países de la UE con mayor renta per cápita. Pero ello pasa por la corrección de los obstáculos que impiden la mayor presencia de la mujer empresaria, una cuestión compleja tras la que podrían encontrarse barreras sociales, culturales y, en general, unas condiciones de entorno poco favorables.

### 3.1.3 Obstáculos al emprendizaje y factores de éxito

A modo de resumen, puede decirse que la creación de empresas y, en general el espíritu empresarial, son aspectos de manifiesta relevancia para lograr un desarrollo económico y un ritmo de crecimiento capaz de mantener y aumentar las tasas de empleo. Sin embargo, como se constató al analizar la demografía de las empresas, los/as nuevos/as emprendedores/as parecen soportar intensos obstáculos para consolidar sus empresas.

¿Cuáles son los obstáculos que explican las dificultades encontradas en el proceso de creación y consolidación empresarial? Según la OCDE (1998), algunas de las barreras al inicio y mantenimiento de la actividad empresarial serían las barreras regulatorias, la violación de la

política de competencia, la inadecuación de la legislación de quiebras, los desincentivos a la actividad relacionados con los sistemas fiscales, los retrasos en los pagos y la insuficiencia de los sistemas de protección de propiedad intelectual.

Por otra parte, según un estudio empírico realizado por las Cámaras de Comercio (2002), las empresas jóvenes españolas (con menos de tres años de antigüedad), sienten como principal dificultad para crear la empresa los problemas para encontrar personal adecuado y el coste del personal. Tras éste obstáculo, emerge con relevancia el problema del acceso a la financiación, que es sentido como obstáculo muy importante por un porcentaje elevado de empresas jóvenes, así como los trámites requeridos para la creación de la empresa. Una vez creadas las empresas, la presión fiscal y los trámites fiscales constituyen, para las empresas jóvenes, un obstáculo destacado a la consolidación.

La incidencia de estos obstáculos sobre las personas que sufren situaciones de discriminación o especiales dificultades de acceso al mercado laboral es un aspecto de particular relevancia para este estudio. En este sentido, habría que enfatizar que el mismo desarrollo de los proyectos Equal ilustra que los colectivos mencionados sufren, normalmente, obstáculos especialmente severos para emprender. Por ejemplo, los colectivos con riesgo de exclusión social suelen estar, a su vez, “excluidos” de los sistemas habituales de financiación, que no dan respuesta a las necesidades de financiación de estos/as emprendedores/as, por las exigentes condiciones que plantean.

En el caso de las mujeres, se detectan mayores obstáculos para emprender que los que soportan las personas emprendedoras en general. Cabe citar las dificultades asociadas a la conciliación de la vida familiar y profesional, pues en la mujer recae todavía, en lo esencial, la responsabilidad del cuidado de los niños y personas dependientes. Por otra parte, algunas investigaciones apuntan a que la dificultad para acceder a la financiación podría ser más importante en el caso de las empresarias (*Global Entrepreneurship Monitor*). De hecho, la experiencia de los proyectos Equal en España sugiere, en algunos casos, que las mujeres tienen mayores dificultades que los hombres para obtener financiación. Por una parte, las entidades financieras muestran una percepción de mayor solvencia de los proyectos empresariales presentados por hombres que por mujeres. Por otra parte, el uso del patrimonio familiar como garantía a efectos de obtener financiación es relativamente poco común cuando se trata de que la mujer sea la que constituya la empresa, a diferencia de lo que sucede cuando el varón decide crear una empresa<sup>6</sup>.

Los obstáculos mencionados en párrafos anteriores ayudan a explicar las dificultades que se presentan en los procesos de creación y consolidación empresarial. Ahora bien, un análisis más profundo de la cuestión requiere detenerse en los aspectos que diferencian a las empresas de éxito de aquellas que fracasan. **¿Cuáles son los aspectos que llevan a algunas iniciativas a consolidarse y expandirse, mientras que otras desaparecen?** La importancia de esta cuestión, que abordamos a continuación, radica en que ayuda a delimitar de forma más precisa los factores sobre los que se debe incidir a fin de impulsar la creación de empresas con éxito.

El repaso de la literatura empírica disponible<sup>7</sup> apunta a que el tamaño inicial de las empresas, las características de los/as emprendedores/as y los factores de entorno son aspectos relevantes a la hora de explicar al éxito empresarial. En cuanto al tamaño inicial, existe abundante evidencia indicativa de que las tasas de salida de empresas son muy elevadas en las empresas

creadas con una dimensión reducida, y caen de forma marcada al aumentar el tamaño inicial. Ello, a su vez, puede explicarse por el impacto favorable sobre las perspectivas de éxito que supone disponer de una escala de actividad eficiente. Además, una dimensión empresarial mayor supone que el/la nuevo/a empresario/a dispone de más medios humanos y financieros para superar el período de arranque (búsqueda de clientes, proveedores, regularización de los flujos de caja, etc.).

Este último aspecto parece corroborado por la experiencia española. Según el estudio de Cámaras de Comercio (2002), el acceso a financiación ajena (empleada como complemento de la financiación propia), eleva la probabilidad de que las empresas alcancen un grado de consolidación elevado. Esto pone de relieve la importancia de contar con una dimensión inicial (tamaño, recursos) suficiente, ya que el uso de recursos ajenos, al complementar las aportaciones de los socios y permitir alcanzar un mayor tamaño inicial, resulta favorable para la consolidación.

Por lo que se refiere a las características de los/as emprendedores/as, los aspectos relacionados con su capital humano y motivación se erigen como elementos de gran relevancia para explicar el éxito empresarial. En algunas investigaciones se detecta que el nivel de estudios general de los/as emprendedores/as facilita la supervivencia de las empresas. Pero parece ser más relevante el hecho de que los/as emprendedores/as tengan estudios especializados en gestión y, sobre todo, que hayan creado empresas con anterioridad. Las personas con niveles de estudios inferiores y/o sin formación específica en gestión de empresas experimentan, por tanto, mayores tasas de fracaso empresarial, consecuencia de una mayor incidencia de los obstáculos señalados sobre su actividad empresarial.

También hay que señalar que, en general, la evidencia empírica disponible apunta a que las empresas creadas con el objetivo principal de mejorar la situación económica de los creadores tienen mayores probabilidades de alcanzar una consolidación elevada que las constituidas para salir del desempleo (emprendizaje por oportunidad o por necesidad, respectivamente). Una posible explicación deriva de que, si se crea una empresa para mejorar el patrimonio, el coste de oportunidad del fracaso es especialmente elevado, en comparación con el de una persona que no partía de una situación laboral estable. Pero también cabría relacionarlo con las especiales dificultades que soportan las personas que acceden al emprendizaje por necesidad, como la falta de financiación o de experiencia empresarial previa.

En fin, los rasgos del entorno empresarial también han sido destacados como factores explicativos del éxito empresarial. Por ejemplo, las infraestructuras, las economías de localización o las políticas locales de apoyo empresarial son susceptibles de afectar a las perspectivas de las nuevas empresas.

De la revisión de los factores con incidencia sobre el éxito de las empresas en general cabe inferir la especial dificultad a la que se enfrentará la creación y consolidación de empresas por parte de colectivos que sufren discriminación y dificultades de acceso al mercado laboral. Primero de todo por la ya mencionada problemática con la que se encuentran estos colectivos a la hora de obtener financiación para emprender. La implicación de este obstáculo diferencial es dramática, pues si no se logra alcanzar una escala mínima eficiente<sup>8</sup>, o disponer de recursos mínimos para el período de arranque, es posible que proyectos empresariales potencialmente solventes no logren consolidarse. En segundo lugar, porque resulta altamente probable que colectivos como inmigrantes sin formación, minorías étnicas y mujeres que han estado ausentes del mercado laboral durante largos períodos carezcan de la formación y experiencia previa que

impulsa las perspectivas de consolidación. Ello, nuevamente, los sitúa en una posición de desventaja respecto a los/as emprendedores/as en general con vistas a crear y consolidar empresas con éxito.

Con respecto a las mujeres, el análisis global de la posición de la mujer ante la creación de empresas y su consolidación apunta a que, en conjunto, existen obstáculos diferenciales, notablemente en la fase de creación. Ello puede explicarse por factores como las dificultades de obtención de financiación, además de las barreras culturales y sociales, incluyendo el protagonismo de la mujer como responsable del cuidado de personas dependientes.

Sin embargo, una vez creadas las empresas, no existe una evidencia clara de que las mujeres tengan mayores barreras que los varones para consolidar sus empresas. De hecho, en un estudio realizado en España (Cámaras de Comercio 2002) se encuentra que una mayor presencia de mujeres en una empresa, en relación al número de socios de una empresa, está asociada positivamente con un grado alto de consolidación de la empresa<sup>9</sup>. La evidencia apunta, por tanto, a que si bien las mujeres tienen menor tendencia a emprender, su capacidad para consolidar empresas es algo mayor a la de los hombres.

De los resultados anteriores no debe concluirse que el apoyo a la mujer empresaria debiera ser inferior al otorgado a los varones. Muy al contrario, nos indican, por una parte, la importancia de realizar un apoyo previo, intenso y diferencial, a fin de situar a la mujer en igualdad de condiciones para iniciar la creación de empresas y, así corregir la disparidad existente entre hombres y mujeres empresarios/as. Tras la creación, deberían seguir teniéndose presentes aspectos clave como las especiales dificultades que supone para la mujer conciliar las responsabilidades familiares con las exigencias de gestión empresarial. Y, por supuesto, más allá de las cifras globales y estadísticas, debe tenerse muy en cuenta la posibilidad de que al menos ciertas mujeres empresarias se encuentren con obstáculos más intensos que los varones para, por ejemplo, lograr financiación para la expansión de la empresa o continuar con actividades de formación (por su menor disponibilidad de tiempo, debida al papel de la mujer en el cuidado de personas dependientes).

#### **3.1.4 Las prioridades y subprioridades del eje de Creación de empresas**

A la luz de las dificultades que presenta la creación y consolidación de empresas, el Grupo Temático Nacional de Creación de Empresas y Adaptabilidad, cuya misión principal es detectar las buenas prácticas de los proyectos Equal adscritos a estas áreas temáticas e impulsar su difusión y transferencia hacia las políticas generales, ha seleccionado dos prioridades temáticas sobre las que centra su trabajo.

Estas prioridades son el desarrollo de Planes integrales y personalizados de creación y consolidación de empresas y Nuevas fórmulas de financiación para la creación y consolidación de empresas. Cada una de estas prioridades se ha desagregado en varias subprioridades. Así, por ejemplo, en la prioridad sobre Planes integrales y personalizados de creación y consolidación de empresas se incluyen subprioridades relacionadas con la formación, acompañamiento a emprendedores/as, etc. En la prioridad sobre Nuevas fórmulas de financiación para la creación y consolidación de empresas se cubren aspectos como la creación de nuevas fuentes de financiación o la mejora de las actuales. En el cuadro siguiente se muestran las prioridades y subprioridades del GTN2.

Cuadro 1. Prioridades y subprioridades del GTN2. Creación de empresas

PRIORIDADES	SUBPRIORIDADES
1. Planes integrales y personalizados de creación y consolidación de empresas	1.1. Centros de servicios compartidos y viveros de empresas 1.2. Formación específica en cooperación con universidades, empresas y centros de investigación 1.3. Medidas de acompañamiento a los/as emprendedores/as durante y después de la creación de la empresa 1.4. Creación de empresas con futuro: introducción de medidas de respeto al medioambiente, prevención de riesgos laborales, atención a las necesidades de I + D, incorporación de la perspectiva de género, introducción de planes de calidad, utilización de nuevas tecnologías 1.5. Participación de empresas ya consolidadas: prácticas tuteladas, <i>mentoring</i>
2. Nuevas fórmulas de financiación para la creación y consolidación de empresas	2.1. Implicación de entidades financieras 2.2. Creación de fondos de financiación, fórmulas de capital-semilla 2.3. Adaptación de fórmulas de financiación existentes a colectivos con dificultades 2.4. Papel de los sistemas de economía solidaria

No cabe duda que las actuaciones en las que se enmarcan las prioridades temáticas tienen un gran interés con miras a impulsar el autoempleo de personas con dificultades de inserción. Por una parte, a través de los planes integrales para la creación y consolidación de empresas, se contemplan actuaciones de notable importancia para lograr que las nuevas empresas tengan mejores perspectivas de éxito y consolidación. Téngase presente, por una parte, que aspectos como la formación empresarial y la experiencia previa en creación de empresas impulsan las perspectivas de éxito. Y, por otra parte, cabe esperar que gran parte de los colectivos objeto de discriminación o con dificultades de acceso al mercado laboral partan de una situación caracterizada por carencias formativas severas y, más aún, por falta de experiencia empresarial. De ahí el interés particular de identificar fórmulas novedosas para el desarrollo de estos planes, por ejemplo, mediante medidas de acompañamiento a los/as emprendedores/as durante y después de la creación de empresas.

Por otra parte, la financiación es un obstáculo de gran envergadura susceptible de impedir la materialización de iniciativas empresariales de la población en general, como se vio anteriormente. Y este obstáculo será, previsiblemente, de mayor intensidad cuando el/la emprendedor/a figura dentro de los colectivos que simultáneamente se encuentran en situación de riesgo de



exclusión social y financiera (esto es, el sistema financiero tradicional excluye a personas con falta de avales y garantías convencionales). Añádase a lo anterior que el acceso a la financiación ajena facilita el éxito empresarial, cuando complementa los recursos propios del/a emprendedor/a y permite cubrir las necesidades de las empresas en su período de arranque.

Por tanto, la búsqueda de nuevas fórmulas de financiación para la creación y consolidación de empresas tiene una importancia paradigmática a fin de facilitar los procesos de creación de empresas en general, y en particular de los colectivos con dificultades de inserción. Ello ilustra la importancia de las buenas prácticas que puedan emerger en ámbitos recogidos por el GTN2, tales como la adaptación de fórmulas de financiación o la implicación de entidades financieras.

En fin, las buenas prácticas identificadas en las dos prioridades temáticas se presentan en la siguiente sección. Se trata de facilitar su difusión y facilitar los procesos de transferencia a entidades que apoyan el autoempleo y, en su caso, a los sistemas y regulaciones de políticas generales. Estas buenas prácticas vienen a completar las actuaciones en las que se materializa el apoyo público a la creación de empresas y su consolidación, cuyas líneas generales se recogen de forma tentativa en el Anexo.

---

## 3.2 Buenas prácticas en Creación de Empresas

---

### 3.2.1 Planes integrales y personalizados de creación y consolidación de empresas

#### 3.2.1.1 Sistema integral de asesoramiento

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 68: Impuls@

Proyecto: Impuls@

Ámbito geográfico: Principado de Asturias y cuatro comarcas rurales de la provincia de Barcelona

##### Descripción de la buena práctica

Metodología que integra en un programa único diversas actuaciones relacionadas con el proceso de creación de empresas que habitualmente se prestan de forma dispersa e inconexa.

Se apoya en las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (NTIC), facilitando así el acceso a las zonas rurales y a colectivos desfavorecidos, quienes muchas veces quedan al margen de los circuitos habituales de atención de los organismos competentes en la materia.

##### Metodología de utilización

El proyecto ha puesto en marcha con éxito una metodología basada en el aprovechamiento de las NTIC que permite asesoramiento *on-line*, presencial, o mixto.

La herramienta diseñada permite realizar el servicio de asesoramiento a la creación y consolidación de empresas en todas sus fases, estructurándose las actuaciones en las siguientes etapas:

- Solicitud de información: información inicial sobre el proyecto o sobre la participación en el mismo.
- Registro de usuario/a: permite el acceso a la batería de servicios e informaciones *on-line* del portal del proyecto.
- Taller de generación de ideas: perfila iniciativas no suficientemente desarrolladas o las define, en el caso de emprendedores/as sin idea de negocio.
- Diagnóstico previo: mediante un cuestionario *on-line* se obtienen indicadores para valorar el grado de madurez de la iniciativa empresarial.



- Plan de viabilidad: incorpora todos sus elementos, incluyendo plan económico-financiero. Ofrece tutorial de ayuda.
- Consolidación: seguimiento y diagnóstico de empresas constituidas y apoyo para la apertura a nuevos mercados.

Adicionalmente, a través del portal web puesto en marcha, los/as usuarios/as del proyecto pueden acceder a informaciones tales como análisis sectoriales, ayudas y subvenciones, así como realizar los trámites facilitados por los servicios de Ventanilla Única Empresarial (VUE).

Para los/as técnicos/as del proyecto es una herramienta básica para el seguimiento individualizado de los expedientes de usuario/a y para la obtención y explotación de estadísticas de funcionamiento. Además, constituye una fuente de recursos en sus actividades de asesoramiento, así como un apoyo para el análisis de los costes del proceso de asesoramiento.

### **Innovación y complementariedad**

El servicio contempla todas las fases interrelacionadas del proceso de creación y consolidación de empresas. Su carácter novedoso se lo concede la incorporación de aspectos informativos y de asesoramiento que amplían y complementan dicho proceso, desde la generación de la idea de negocio al seguimiento de las empresas creadas.

También resulta innovador el aprovechamiento de las NTIC, combinando facilidad de uso y de acceso, redundando en una mejor actuación en las zonas rurales.

Igualmente novedosa es la integración y complementariedad de sus servicios con los de la VUE, con la consiguiente simplificación de trámites en beneficio del emprendedor/a y de la propia Administración.

### **Potencial de transferencia**

El sistema podría ser utilizado por organismos e instituciones que actúen en el ámbito del apoyo a la creación y consolidación de empresas, dado que es aplicable en iniciativas de distintos territorios, ya tengan carácter rural o urbano.

Parece factible su aplicación en las áreas de empleo y formación de las políticas generales de Asturias y Cataluña, complementando sus Pactos Institucionales por el Empleo.

A nivel de política nacional, elementos de la experiencia podrían ser asumidos por la Dirección General de Desarrollo Industrial y/o por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, ambas pertenecientes al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

### 3.2.1.2 Identificación de oportunidades de negocio

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 152: Lugo Emprende

Proyecto: Lugo Emprende

Ámbito geográfico: Provincia de Lugo: Castro de Rey, Castroverde, Friol, Guntín de Pallarés, Lãncara, Meira, O’Corgo, O’Páramo, Outeiro de Rey, Pol, Rãbade, Riotorto

#### Descripción de la buena práctica

La experiencia consiste en la realización de estudios sobre oportunidades de negocio en ámbitos de intervención en los que se quiere potenciar la creación de empresas o su consolidación.

#### Metodología de utilización

La identificación de oportunidades de negocio en los ámbitos de intervención del proyecto se configura como una de las actividades más importantes de apoyo a los planes integrales para la creación de empresas. Permite la configuración de un plan integrado y personalizado, adaptado a la persona emprendedora, para la creación y consolidación de su empresa.

Las actividades se estructuran en tres fases claramente identificadas:

- FASE 1: Identificación de oportunidades de negocio. Se define la metodología de trabajo para el análisis y validación de oportunidades de negocio, priorizando aspectos tales como su capacidad de generación de empleo, aportación a colectivos desfavorecidos, ruptura con pautas anteriores, sinergias con otros proyectos, dificultad de desarrollo, financiación necesaria etc. Con estas premisas se elaboran los informes cuyos contenidos son utilizados tanto en la difusión de ideas de negocio como en la realización de planes de empresa.
- FASE 2: Actualización continua. En esta fase los técnicos-asesores de planes de empresa actualizan los contenidos iniciales y elaboran nuevos contenidos en función de las necesidades de los/as emprendedores/as.
- FASE 3: Difusión de las oportunidades. Esta fase es la más visible e importante, consistente en hacer llegar las oportunidades a personas con espíritu emprendedor. Se realiza a través de jornadas de difusión del espíritu emprendedor, actividades de capacitación/formación de emprendedores/as, así como su publicación en sitio web.

Se trata de una actividad que apoya los procesos de creación de empresas en general. Así, una vez detectadas oportunidades de negocio, resulta conveniente desarrollar cursos específicos para dotar a emprendedores/as de las habilidades necesarias para emprender en los ámbi-

tos identificados (por ejemplo, formación en agricultura y ganadería ecológica, servicios sanitarios en la zona rural, carpintería de la madera).

### **Innovación y complementariedad**

Son innovadores los mecanismos de aplicación, utilizando una metodología participativa entre todos los agentes implicados. También es innovador el contexto, ya que se trata de un entorno rural carente hasta el momento de estudios de esta índole.

Los estudios de oportunidades de negocio se configuran como una actuación paralela a las políticas que se desarrollan en los territorios. La Administración Central (a través de líneas directrices del Plan Nacional de Empleo para el Reino de España, con medidas dirigidas a flexibilizar el entorno fiscal, financiero y administrativo de las pymes), las Autonómicas (Planes Regionales de Empleo) y locales (Organismos y Planes Estratégicos Locales) establecen políticas de apoyo a la creación de empresas que pueden resultar complementadas por esta experiencia.

### **Potencial de transferencia**

En cuanto a la capacidad de transferencia de la iniciativa, tanto la metodología empleada como parte de sus resultados pueden ser de aplicación en contextos diferentes, tanto a nivel geográfico como de destinatarios.

La buena práctica parece transferible a otros territorios y/o colectivos con interés en la creación de empresas, dado que este tipo de estudios mejora la capacidad de asesoramiento de los técnicos en creación de empresas y apoya a los/as propios/as emprendedores/as con informaciones de gran utilidad sobre distintos ámbitos de negocio.

### 3.2.1.3 Consejeros/as presenciales

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 277: Agrupación Local para el Desarrollo del Empleo en Andalucía. (ALDEA).

Proyecto: Vía Verde para Emprender

Ámbito geográfico: El proyecto abarca los 12 municipios conectados por la Vía Verde de la Sierra pertenecientes a las provincias de Cádiz, Málaga y Sevilla: Olvera y Puerto Serrano en Cádiz; Teba, Cuevas del Becerro y Cañete la Real en Málaga; Caripe, El Coronil, Montellano, Morón de la Frontera, Prina, Puebla de Cazalla y Villanueva de San Juan en Sevilla.

#### Descripción de la buena práctica

Los/as consejeros/as presenciales son recién titulados/as en situación de desempleo, pertenecientes al territorio donde opera el proyecto. Tras recibir una formación apropiada, tienen la función de apoyar presencialmente la gestión de las empresas constituidas, completando y haciendo más efectiva la asistencia del equipo técnico que asesora a estas iniciativas empresariales.

Esta figura contribuye a que la asistencia que recibe el/la emprendedor/a sea de mayor calidad y mejor adaptada a sus necesidades, principalmente por la proximidad del servicio. Los/as emprendedores/as se benefician de esta asistencia en la gestión de sus negocios durante los primeros pasos como empresarios/as, momento en el que se multiplican sus necesidades y se reduce su disponibilidad de tiempo. Esta asistencia “presencial” no hace necesario el desplazamiento del emprendedor/a en busca de asesoramiento, con el consiguiente ahorro de tiempo.

#### Metodología de utilización

La experiencia se desarrolla mediante el seguimiento de las siguientes fases:

- Fase 1: Captación de los/as beneficiarios/as del proyecto y valoración de la viabilidad de la idea empresarial. Si la idea parece solvente se inicia el proceso de creación de la empresa, apoyado por un itinerario formativo.
- Fase 2: El/La emprendedor/a recibe asesoramiento empresarial por parte de un equipo de técnicos y se le apoya en el acceso a la financiación más adecuada a sus necesidades.
- Fase 3: Llegada la etapa de efectiva puesta en marcha, los/as consejeros/as presenciales inician su labor en coordinación con los técnicos asesores. Con anterioridad se ha realizado un proceso de selección y cualificación de los/as consejeros/as.

Es durante la culminación del proceso de constitución y a lo largo del primer año de vida de la empresa cuando se produce la intervención del consejero/a presencial, mediante contactos periódicos a través de visitas al establecimiento, llamadas telefónicas, etc. Mantiene una

estrecha relación con los/as emprendedores/as, asesorándoles en los trámites de constitución, administrativos, fiscales, seguimiento de la actividad, etc.

En definitiva, durante el primer año de funcionamiento se asiste de forma presencial a la gestión de la nueva empresa.

### **Innovación y complementariedad**

Es innovadora la oferta de un apoyo “in situ” durante los primeros pasos del proyecto, con el fin último de evitar el elevado fracaso empresarial al inicio de la actividad. También es un elemento innovador la propia figura del/de la consejero/a presencial y su perfil: son personas que han obtenido recientemente una titulación universitaria, que les dota de conocimientos apropiados sobre gestión empresarial. Con su presencia se solventan dos de los problemas soportados por los/as nuevos/as emprendedores/as: la falta de tiempo y la dificultad de acceso a medidas de apoyo debido a la dispersión geográfica.

Esta figura supone un potencial complemento de diversas políticas de empleo ejecutadas por la Junta de Andalucía, tales como las iniciativas de apoyo al autoempleo, las de fomento y promoción de los Nuevos Yacimientos de Empleo, los programas de Formación Profesional Ocupacional y las actuaciones tendentes a promover la economía social.

### **Potencial de transferencia**

La figura del/a consejero/a presencial al inicio de la actividad empresarial es susceptible de ser transferida, especialmente a iniciativas de promoción de la creación de empresas en zonas rurales muy dispersas, o en programas dirigidos a colectivos que requieren asistencia directa y muy próxima como, por ejemplo, personas con discapacidad.

### 3.2.1.4 Portal para emprender

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 329: Red Accent

Proyecto: La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial.

Ámbito geográfico: diversos municipios de las provincias de Álava, Guipúzcoa y Vizcaya.

#### Descripción de la buena práctica

El “Portal para emprender” supone una apuesta por las NTIC como vía de apoyo al auto-empleo, permitiendo a los/as emprendedores/as acceder a toda la información requerida para la puesta en marcha y funcionamiento de su iniciativa empresarial, al asesoramiento personalizado de expertos/as, a la formación para el emprendimiento y a información sobre oportunidades de negocio.

Se diseñó y puso en funcionamiento con la vocación de convertirse en una web de referencia en Internet para los/as emprendedores/as, desde la que diversas entidades participantes en el proyecto prestaban servicios de promoción empresarial.

#### Metodología de utilización

Se ha diseñado y puesto en marcha un portal en Internet cuyos contenidos se han estructurado en los siguientes bloques:

1. Información y servicios para emprendedores/as: Actualidad, informes sectoriales, bibliografía, directorio de empresas, *links*, bancos de ideas, etc.
2. Puesta en marcha de la empresa: Cómo crear una empresa, ayuda a la búsqueda de financiación, información jurídica y administrativa, etc.
3. Formación *on-line*: Asesoramiento, formación y foros a través de la red.

Mediante estos módulos se atienden las necesidades de los/as promotores/as en las distintas fases de creación de una empresa. Se consigue el acercamiento a través de las NTIC a todo tipo de colectivos de emprendedores/as, satisfaciendo las demandas de los nuevos perfiles de promotores/as.

El portal es accesible desde [www.lanbide.net](http://www.lanbide.net), *website* del Servicio Público de Información y Acceso al Mercado de Trabajo del Gobierno Vasco, lo que permite una gran difusión. El portal es objeto de actualización diaria en sus contenidos más dinámicos y de revisión mensual en el resto de sus apartados.

Los contenidos se diseñan con un enfoque participativo, a través de la colaboración de todas las entidades dedicadas a la promoción de la creación de empresas que componen la AD.

Para el/la usuario/a final es fundamental el carácter de servicio personalizado y a medida que presta el portal, en el sentido de que el/la emprendedor/a identifica al técnico/a y a la agencia que le está informando o asesorando.

### **Innovación y complementariedad**

El portal es una experiencia innovadora que refuerza y complementa iniciativas y líneas de actuación que llevan años desarrollando entidades competentes en la promoción de la creación de empresas.

Algunos de los aspectos que conceden a la iniciativa su carácter novedoso son los siguientes:

- Vocación de servicio integral, cubriendo las necesidades particulares de cada promotor/a en todas las fases de la creación de empresas, desde la concepción de la idea de negocio hasta la consolidación de la iniciativa.
- Utilización de las NTIC en coordinación con acciones presenciales.

Por todo ello, la iniciativa se perfila como un complemento de las políticas puestas en práctica hasta el momento en el territorio, que impulsa la personalización y carácter integral del asesoramiento para emprender, así como la incorporación de las NTIC.

### **Potencial de transferencia**

El “portal para emprender” es potencialmente transferible, ya que ha sido probado con éxito en tres ámbitos geográficos distintos, con tejidos socioproductivos y rasgos de especialidad sectorial diferenciados, que han constituido entornos adecuados para su aplicación y validación desde los que extender la experiencia a otros territorios/colectivos.

La iniciativa podría transferirse al conjunto del País Vasco a través de la incorporación del servicio prestado por el portal a las líneas de actuación del Departamento de Empleo del Gobierno Vasco.

Es factible pensar en su transferencia a las políticas locales mediante el compromiso de las agencias de desarrollo de incorporar en sus planes anuales de gestión la prestación de servicios *on-line* a través del portal.

### 3.2.1.5 Fomento de la cultura emprendedora

#### Nº AD / Proyecto /Ámbito geográfico

AD 329: Red Accent

Proyecto: La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial.

Ámbito geográfico: diversos municipios de las provincias de Álava, Guipúzcoa y Vizcaya.

#### Descripción de la buena práctica

La experiencia consiste en el desarrollo de acciones de fomento de la cultura emprendedora en centros de formación profesional, secundaria y primaria con el fin de que el alumnado adquiera competencias necesarias para su futura inserción social y laboral.

Se pretende concienciar, sensibilizar, motivar y orientar hacia el autoempleo a los alumnos y alumnas de los ciclos formativos de referencia, para que sean capaces de valorar una idea empresarial y trabajar los aspectos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto empresarial.

#### Metodología de utilización

Se llevan a cabo distintas acciones tendentes a alcanzar el objetivo estratégico descrito en el párrafo anterior:

1. Formación a los/as técnicos/as de las agencias de desarrollo para que adquieran las competencias necesarias en la ejecución de esta actividad. Resulta especialmente necesario en las agencias que no hayan ejecutado previamente actuaciones de fomento de la cultura emprendedora.
2. Posteriormente, los/as técnicos/as elaboran un mapa de recursos de su territorio de actuación, para conocer los centros formativos en los que actuarán. Se presenta el programa a los centros seleccionados y se asesora y forma en sensibilización al autoempleo al equipo docente implicado.
3. Formación y tutelaje del alumnado en la materia por parte del profesorado de los centros.
4. Acciones complementarias como sesiones de sensibilización por parte de los/as técnicos/as de las agencias y/o emprendedores/as, así como visitas guiadas de los/as alumnos/as a centros de empresas.
5. Realización de concursos de ideas empresariales y tutorización de proyectos de empresa, éstos últimos sólo en el caso de los grados superiores de Formación Profesional.



### Innovación y complementariedad

Esta actuación es innovadora respecto de las medidas que se venían realizando hasta la fecha por las agencias de desarrollo de la Comunidad Autónoma del País Vasco, a las cuales complementa y refuerza. Sus más perceptibles innovaciones son:

- Enfoque participativo, intercambio y aprovechamiento de las metodologías y materiales de emprendizaje por parte de las entidades implicadas, gracias al uso de herramientas de gestión del conocimiento diseñadas *ad hoc* en el marco del proyecto. Esto beneficia especialmente a las agencias con menor dimensión y recursos.
- Nuevos materiales innovadores para la sensibilización al autoempleo, como juegos didácticos y comics, así como herramientas multimedia, dando respuesta a la necesidad detectada de presentar el autoempleo de una manera más lúdica y atractiva, que invite a la participación de los/as destinatarios/as de la actuación.

### Potencial de transferencia

La actuación parece ser transferible, al haber sido probada con éxito en tres ámbitos geográficos distintos, con tejidos socioproductivos y rasgos de especialidad sectorial diferenciada, que han constituido entornos adecuados para su aplicación y validación desde los que extender la experiencia a otros entornos.

Su transferencia a políticas locales es factible, siempre que las agencias de desarrollo contemplen en sus planes estratégicos el fomento de la cultura emprendedora como un servicio a prestar. Este compromiso ya ha sido asumido por distintas agencias.

También podría ser transferida la experiencia a las políticas generales de las distintas CC.AA. o de la Administración Central, mediante iniciativas como la promovida por el Gobierno Vasco, que ha elaborado un decreto de apoyo a la cultura emprendedora en el que destaca la importancia de las actuaciones desde edades tempranas.

### 3.2.1.6 Emprendeteca

#### Nº AD / Proyecto /Ámbito geográfico

AD 339: Almería por el Empleo

Proyecto: Almería Emprende

Ámbito geográfico: ciudad de Almería y área de influencia.

#### Descripción de la buena práctica

La Emprendeteca es una herramienta que informa y forma, orienta y da ejemplos reales y motiva al emprendedor/a. La herramienta consta de tres elementos:

1. Una biblioteca de recursos textuales y/o audiovisuales llamada “Biblioempresa”
2. Un Banco de Ideas Innovadoras de éxito, útil para proponer modelos a seguir y detectar acciones transferibles
3. Un módulo de aprendizaje de “habilidades emprendedoras” que incluye un simulador empresarial.

#### Metodología de utilización

Una vez que se cuenta con la herramienta, el proceso de detección, motivación y orientación del emprendedor/a es muy ágil. La calidad y eficacia de la herramienta se incrementa con el uso, ya que cuantas más ideas son detectadas y evaluadas por el simulador empresarial, mejor se conoce el perfil y las necesidades del emprendedor/a.

Para la puesta en marcha de la Emprendeteca se han seguido las siguientes fases:

1. Biblioempresa: Definición de las características a cumplir por el material impreso puesto a disposición de los/as emprendedores/as. Posterior rastreo, selección y recopilación de libros, estudios, tesis, revistas, folletos, etc. para conformar el fondo bibliográfico.
2. Banco de ideas innovadoras: Creación de un manual metodológico que recoge las pautas a seguir en la creación del banco, estableciéndose indicadores para la identificación y análisis de empresas innovadoras de Almería. La metodología incluye el uso de cuestionarios y la realización de entrevistas. Utilizando esta metodología acabaron seleccionándose 100 ideas innovadoras, con las que se elaboró una base de datos interactiva - de fácil acceso y comprensión- en la que se volcó la información recopilada, incluyendo entre sus campos los indicadores que las caracterizan como empresas innovadoras, así como una descripción en profundidad de sus factores de innovación.
3. Juego interactivo para la detección de habilidades emprendedoras: Dada la baja motivación general de los/as beneficiarios/as del proyecto, se desarrolla un producto multimedia sencillo y atractivo, que permite motivar a los/as potenciales beneficiarios/as,

detectar ideas innovadoras viables, así como conocer los perfiles de los/as beneficiarios/as para la prestación de un asesoramiento a medida. La aplicación emite al final un informe sobre el perfil del emprendedor/a que, además de ser útil para el/la usuario/a, permite su acumulación y explotación estadística para conocer mejor los perfiles tipo, sus necesidades y carencias.

### **Innovación y complementariedad**

El carácter innovador de la experiencia se encuentra en la intensa utilización de las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación y, sobre todo, por su uso multidimensional en acciones de detección, animación y orientación. También destaca la creación de un banco de ideas innovadoras, que detalla las características e innovación de empresas del territorio.

La iniciativa refuerza los servicios de promoción del autoempleo y la creación de empresas que hasta ahora se vienen desarrollando en el ámbito territorial del proyecto.

### **Potencial de transferencia**

La experiencia podría ser transferida a proyectos o entidades que contemplen el fomento del espíritu empresarial en otros territorios. Destaca el elevado potencial de transferencia del Banco de ideas innovadoras, pues la metodología empleada es susceptible de aplicarse para la construcción de bancos de datos similares en otros territorios.

### 3.2.1.7 Autobús por el empleo y la creación de empresas

#### Nº AD / Proyecto/ Ámbito geográfico

AD 344: Avapa Palencia Avanza

Proyecto: INDECO

Ámbito geográfico: Provincia de Palencia, excepto su capital

#### Descripción de la buena práctica

Servicio móvil de sensibilización e información sobre creación de empresas para dar a conocer las posibilidades del autoempleo entre estudiantes de Enseñanza Secundaria Obligatoria de la provincia de Palencia.

#### Metodología de utilización

Dentro del área de motivación empresarial del proyecto, se puso en marcha la iniciativa *Un Autobús por el Empleo y la Creación de Empresa: Equal-BUS "Móntate en el Autoempleo"*.

La medida consistió en la visita del Equal-Bus a todos los institutos de la provincia de Palencia, 16 en total, para despertar el espíritu emprendedor entre los jóvenes. Con este fin, se informó sobre las ventajas de la fórmula del autoempleo como alternativa laboral viable, así como sobre los recursos e instrumentos financieros disponibles para los/as emprendedores/as a la hora de poner en marcha una iniciativa empresarial.

El dispositivo utilizado para sensibilizar sobre el autoempleo fue un autobús equipado con 16 equipos multimedia y que contaba con el fundamental apoyo de una técnica orientadora en empleo y formación, así como con una psicóloga especializada en intervención con mujeres. Esta dotación de recursos humanos y equipos informáticos permitió alcanzar los objetivos planteados:

- Reflexión de los estudiantes de ESO sobre las cualidades básicas del emprendedor/a.
- Información y sensibilización sobre el autoempleo como vía de acceso al mercado laboral.
- Utilización de las NTIC como herramienta de apoyo en los procesos de búsqueda de empleo, tanto por cuenta propia como ajena.

Para acometer la acción fue necesaria una labor previa de diseño de los contenidos formativos e informativos, de los materiales impresos y del software utilizado. Igualmente, se formó al personal técnico del Equal-Bus para que adquiriese las competencias necesarias en una labor de sensibilización sobre el autoempleo en un colectivo tan específico.

### **Innovación y complementariedad**

La experiencia resulta innovadora tanto en su forma de ejecución como en sus objetivos y logros.

La infraestructura informativa/formativa móvil e itinerante que supone el Equal-Bus permite la optimización de los recursos empleados en una campaña de sensibilización a escala provincial, dotándose de una agilidad y de un potencial de alcance mayor que cualquier acción realizada en un entorno o local fijo.

También es novedosa en la provincia de Palencia la atención prestada a despertar el “espíritu emprendedor” entre estudiantes de enseñanza secundaria. Sensibilizar a esa edad es fundamental para que la creación de una empresa sea considerada como opción profesional factible y alcanzable tras el paso por una etapa de formación reglada.

Esta medida podría ser un buen complemento de los planes de la Enseñanza Secundaria Obligatoria, mediante la introducción de medidas de sensibilización de este tipo en los contenidos de Iniciación Profesional. Igualmente, puede aportar nuevas dimensiones a los módulos de Formación y Orientación Laboral (FOL) impartidos con carácter transversal en las enseñanzas profesionales, ciclos formativos y garantía social.

### **Potencial de transferencia**

La metodología del Equal-Bus podría ser transferible a campañas de sensibilización sobre el autoempleo dirigidas a centros de ESO de otros entornos geográficos, ya que los objetivos planteados y las medidas puestas en marcha son útiles para fomentar el espíritu empresarial de los jóvenes.

Mediante la modificación de contenidos de los materiales formativos/divulgativos, la metodología de servicio itinerante de sensibilización e información puede ser aplicada para incidir sobre otros colectivos (población en general, mujeres, etc.) y para alcanzar otros objetivos (promoción de la igualdad de oportunidades, prevención de enfermedades, etc.).

Las entidades responsables de estos programas de sensibilización (asociaciones, agencias de desarrollo, administraciones públicas, etc.) tienen en sus manos la posibilidad de incorporar esta experiencia a los programas y acciones que desarrollan en el ámbito del fomento del espíritu empresarial.

### 3.2.1.8 “Net-Mentor”: Herramienta diseñada para el acompañamiento, control y tutela de las pymes

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 393: Agrupación de Desarrollo de la Ribera

Proyecto: Lumen

Ámbito geográfico: dos comarcas de La Ribera del Júcar (Alta y Baixa) de Valencia

#### Descripción de la buena práctica

*Net-Mentor* es una aplicación telemática para el seguimiento integral de pymes, un sistema estándar de comunicación para tutelar pymes de forma óptima que permite recopilar y tratar la información que se va generando. Se trata de una herramienta de fácil uso, con flexibilidad de adaptación y accesible (disponible en Internet), cuya finalidad es servir de apoyo tanto al emprendedor/a, para la consolidación de su empresa, como a otros agentes implicados en el proceso de creación de empresas.

#### Metodología de utilización

Para el desarrollo de la herramienta *Net-Mentor* se han seguido las siguientes fases:

1. Análisis y diseño de los contenidos y el formato más “amigable”. En su elaboración participó un equipo multidisciplinar (contables, expertos/as en tutoría y orientación, así como informáticos/as) e internacional (la herramienta se ha desarrollado con socios del programa transnacional).
2. Desarrollo de la aplicación telemática para el seguimiento integral de pymes.
3. Prueba y ajustes del programa para tutelar pymes de forma óptima, recopilar y tratar la información histórica.

Los/as usuarios/as de esta herramienta de seguimiento on-line son las empresas o emprendedores/as, un/a tutor/a experimentado/a en acompañamiento empresarial que realiza el seguimiento de las mismas, y un/a administrador/a del programa, responsable general de la gestión y seguridad del sistema. El modo de funcionamiento es el siguiente: la empresa envía los datos contables al tutor/a, que después de un riguroso análisis con la ayuda de la herramienta informática es capaz de detectar posibles desviaciones en el funcionamiento de la empresa, identificar las causas y proponer una solución a tiempo para que no afecten al resultado de la empresa.

### Innovación y complementariedad

La herramienta *Net-Mentor* tiene elementos que le confieren un carácter innovador, entre los que cabe destacar:

- Incorporación de un enfoque cualitativo en el análisis de datos.
- Flexibilidad y adaptación a las necesidades de cada mentor.
- Su carácter integral para el *mentoring* (sistema tutorial y análisis).
- Aplicación ejecutable en entorno web, eliminando la barrera que supone el factor tiempo en la relación tutor-emprendedor/a
- Su elaboración interdisciplinar y transnacional favorece su adaptabilidad a cualquier contexto.

*Net-Mentor* se revela como un instrumento que puede convertirse en un buen complemento de las políticas de empleo desarrolladas en el territorio. Esto es posible al proporcionar una novedosa metodología de tutela/asesoramiento de calidad a disposición de las nuevas empresas. Constituye una medida de acompañamiento a los/as emprendedores/as durante la creación de la empresa y su posterior consolidación.

### Potencial de transferencia

*Net-Mentor* podría transferirse a otras entidades que desarrollan labores de asesoramiento a emprendedores/as, dada su flexibilidad de adaptación y su accesibilidad vía Internet.

Soluciones como *Net-Mentor* pueden intensificar las acciones de sensibilización a los diferentes responsables de políticas de empleo acerca de la necesidad de instaurar y apoyar medidas no sólo conducentes a la creación de empresas, sino también tendentes a consolidar y ayudar a las nuevas pymes durante la fase inicial de su ciclo de vida

### 3.2.1.9 Servicio integrado del emprendedor (SIE)

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 393: Agrupación de Desarrollo de la Ribera

Proyecto: Lumen

Ámbito geográfico: dos comarcas de La Ribera del Júcar (Alta y Baixa) de Valencia

#### Descripción de la buena práctica

Puesta en marcha de un servicio integral y personalizado de asesoramiento, formación y acompañamiento a emprendedores/as que cubra todas las etapas del análisis, puesta en marcha y consolidación de una idea empresarial.

#### Metodología de utilización

El Servicio es un mecanismo innovador en la gestión de creación de empresas a disposición de los/as emprendedores/as, quienes son asistidos/as en todas las etapas de la creación de la empresa:

- En primer lugar, se estudia la viabilidad de la idea de negocio presentada por el/la emprendedor/a. Para ello, se cuenta con el apoyo de estudios previos sobre negocios con potencial de viabilidad en la zona.
- A continuación, se valora la aptitud emprendedora y las carencias formativas de los/as promotores/as. En virtud de este análisis de necesidades formativas se instruye al emprendedor/a en las materias que precisa para gestionar y desarrollar su empresa.
- Posteriormente se realiza una simulación empresarial, como ensayo previo a la efectiva creación del negocio. Durante esta fase se comprueba si el/la emprendedor/a ha adquirido los conocimientos suficientes para que la empresa sea competitiva en el mercado.
- Finalmente, se procede al asesoramiento y acompañamiento en la constitución y puesta en marcha. El Servicio Integrado apoya al emprendedor/a en la resolución de los trámites asociados a la puesta en marcha y consolidación de la iniciativa empresarial, y se le asiste para encontrar y solicitar las líneas de ayudas y subvenciones más apropiadas para su proyecto.

Las fases descritas pueden desarrollarse de forma consecutiva o simultánea, dado que el objetivo último del Servicio Integrado del Emprendedor es facilitar al máximo la efectiva puesta en marcha del negocio.



### **Innovación y complementariedad**

Entre los diversos servicios de atención a emprendedores/as a los que pueden dirigirse los habitantes de la Ribera del Júcar no existe un programa que integre y unifique todas las medidas de apoyo que requiere una idea de negocio, desde su concepción inicial hasta la puesta en marcha y consolidación de la empresa.

Es innovador en el territorio el Servicio descrito, por su carácter integral, resultando un buen complemento para los programas desarrollados por las agencias de empleo y desarrollo local de ayuntamientos y mancomunidades, Centros Europeos de Empresas e Innovación, oficinas de empleo, Cámara de Comercio o asociaciones empresariales. En esta amplia oferta a veces se aprecian duplicidades en servicios que se solapan, o existen fases, como las de formación y acompañamiento tras la puesta en marcha, que resultan poco cubiertas, siendo necesaria una oferta coordinada e integral como la que se ha experimentado en este servicio.

### **Potencial de transferencia**

El carácter integral del servicio podría ser adoptado por los dispositivos de promoción de emprendedores/as de otros territorios.

A través de la Consellería de Economía, Hacienda y Empleo de la Generalitat Valenciana, podrían incluirse elementos de la iniciativa en el Acuerdo Valenciano por el Empleo y la Formación.

La aportación a las políticas generales de la Administración Central del Estado podría venir a través de la incorporación de algunos aspectos del SIE en el Plan Nacional de Empleo.

### 3.2.1.10 Guía “Emprendre a l’Escola” (Emprender en la Escuela)

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 404: “A + dema” Agrupación de Desarrollo de la Marina Alta

Proyecto: La Marina Alta Emprendedora para la Igualdad

Ámbito geográfico: municipios de la Comunidad Valenciana: Denia, Ondara, Javea/Xabia, Benissa, Calpe/Calp, Teulada y Pedreguer.

#### Descripción de la buena práctica

La experiencia consiste en la elaboración de una guía con propuestas de actividades destinadas a potenciar habilidades emprendedoras entre los estudiantes de educación secundaria. La guía está estructurada en actividades independientes, con una duración de 1 a 2 horas lectivas cada una, combinables entre sí.

#### Metodología de utilización

En la actualidad, las actuaciones que potencian las “habilidades emprendedoras” entre estudiantes de educación secundaria tienen gran interés, ya que les serán de gran utilidad en su desarrollo profesional futuro, al mejorar su empleabilidad.

En el proceso de elaboración de la guía se siguieron distintos hitos:

1. Definición del enfoque metodológico y de las actividades que conforman el contenido la guía.
2. Redacción de la guía por un equipo multidisciplinar.
3. Sesiones de presentación con los profesores, en colaboración con el Centro de Formación Continua del Profesorado de la Conselleria d’Educació i Cultura de la Generalitat Valenciana (CEFIRE).

Las claves para el éxito de la buena práctica residen en la implicación de la comunidad educativa a nivel local, así como en el trabajo en red de ésta junto con los agentes sociales y la administración local.

#### Innovación y complementariedad

Existen muchas guías destinadas a promover el espíritu emprendedor en las escuelas. No obstante, en la mayoría de los casos, se limitan a simular casos empresariales en los que el alumnado debe emplear determinadas habilidades para resolver un problema. Normalmente, se trata de una simulación de llevanza contable, facturación, simulación comercial y financiera,

etc. Sin embargo, la Guía “Emprendre a l’Escola” incide directamente en las competencias básicas del emprendedor/a: habilidad negociadora, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad comunicativa, etc., mediante actividades lúdicas que después son analizadas en clase para ver los paralelismos con la empresa.

### **Potencial de transferencia**

La transferencia de la experiencia ya se ha iniciado, con la introducción de actividades de la guía en Programas de Garantía Social, así como en institutos de la comarca. Por otra parte el material desarrollado y la metodología de trabajo en red podrían ser empleados en otros territorios a fin de reforzar las medidas de impulso de actitudes emprendedoras entre los jóvenes que cursan estudios secundarios.

### 3.2.1.11 Mejora de programas de simulación empresarial

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 452: Clave & Laboro

Proyecto: Clave & Laboro

Ámbito geográfico: zona sureste de la provincia de Sevilla (Aguadulce, Badolatosa, Casariche, Estepa, Gilena, Herrera, Los Corrales, Pedrera y Martín de la Jara).

#### Datos de la buena práctica

La experiencia consiste en el diseño y puesta en marcha de procesos de simulación empresarial que mejoran los programas tradicionales empleados. Debe subrayarse que la simulación empresarial consiste básicamente en la reproducción de situaciones reales de una empresa mediante la simulación. Para ello, la empresa simulada adopta la forma y distribución de un verdadero centro de producción, donde se reproducirán los circuitos, las relaciones típicas y el movimiento de documentos normales de una empresa. Es un programa formativo que pretende dotar a los/as alumnos/as, mediante una técnica de simulación de las tareas reales de una empresa, de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para su desenvolvimiento en las funciones correspondientes a los departamentos de administración y gestión de una empresa real.

#### Metodología de utilización

Con el fin de conseguir la consolidación de las actuaciones acometidas en los centros de simulación empresarial, se han experimentado métodos que inciden especialmente en las etapas preliminares de la simulación.

El programa de simulación se desarrolla en distintas fases:

1. Realización de un exhaustivo estudio de mercado de la zona en la que se desarrollan las simulaciones para adaptar los contenidos de la experiencia a las necesidades y características locales.
2. Análisis del tejido empresarial del ámbito geográfico de actuación; para acotar y seleccionar empresas en las que posteriormente realizar prácticas reales.
3. Los/as emprendedores/as son asesorados/as y orientados/as para la puesta en marcha y gestión de su iniciativa empresarial. Su simulación empresarial incluye, en este caso, la realización del plan de empresa y estudio de viabilidad de la idea de negocio.
4. Los/as usuarios/as pasan por un proceso de rotación por distintos puestos de trabajo de la empresa, a fin de cubrir sus principales carencias formativas.

El proyecto ofreció a sus beneficiarios/as tres alternativas de formación a través de simulación empresarial: un hotel, una residencia geriátrica y una productora de aceite, en las

que se impartió formación práctica en las principales áreas que conforman la actividad de las empresas de esos sectores.

5. Tras la formación en la empresa simulada, se realizan prácticas en empresas reales.
6. Seguimiento. El objetivo final ha sido la inserción en el mercado de trabajo por cuenta ajena o mediante iniciativas de autoempleo. Por ello, los/as alumnos/as son objeto de un seguimiento posterior, para apoyarles en sus procesos de inserción una vez culminadas las etapas de formación en empresas simuladas y de prácticas en empresas reales.

### **Innovación y complementariedad**

Es innovadora la realización de un estudio de mercado para aumentar la calidad y adecuación de la formación y elegir con criterio los sectores de simulación empresarial. Tampoco suele incluirse en estos programas un análisis de las empresas existentes para planificar las prácticas reales.

Otros aspectos innovadores son la adaptación de la formación, no sólo a las características del mercado de trabajo y a la estructura socioeconómica de la zona, sino, sobre todo, a las características y necesidades de cada alumno/a.

Estos aspectos pueden ser un buen complemento de las políticas de empleo, formación y promoción de empresas que contemplan la puesta en marcha de servicios de simulación empresarial.

### **Potencial de transferencia**

En primer lugar, la experiencia podría ser asumida por entidades de otros entornos geográficos que trabajan en el mismo ámbito en el que se ha desarrollado el proyecto. Pueden ser otros ayuntamientos de la provincia de Sevilla, o de otras provincias, agentes sociales de carácter municipal que trabajen en la inserción laboral y formación de mujeres y/o jóvenes, así como entidades sin ánimo de lucro que intervengan en estos ámbitos.

La buena práctica descrita podría alcanzar un efecto multiplicador si fuese incorporada a las políticas generales de formación, empleo y promoción económica de instituciones tales como la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, el Área de Empleo y Formación de la Diputación provincial de Sevilla o la Dirección de Centros de Simulación de Empresas a nivel nacional.

### 3.2.1.12 Programa integral de formación de emprendedores/as

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 503: Asociación Insular para la Emprendeduría en Gran Canaria

Proyecto: Equal Gran Canaria

Ámbito geográfico: isla de Gran Canaria

#### Descripción de la buena práctica

El proyecto ofrece a sus beneficiarios/as el acceso a un itinerario formativo cuyos contenidos cubren de un modo integral los distintos aspectos que han de considerarse en los procesos de creación y consolidación de empresas. La acción formativa se complementa con un programa de tutorización personalizado y flexible que continúa prestándose al finalizar los módulos formativos. Los colectivos de atención prioritaria han sido: jóvenes, mujeres, personas con discapacidad y colectivos con alto riesgo de exclusión social y laboral.

#### Metodología de utilización

La acción formativa es obligatoria para los/as emprendedores/as seleccionados para recibir asesoramiento, y sus contenidos pueden variar en función de las necesidades de los/as destinatarios/as. En términos generales, el programa formativo incluye los siguientes aspectos:

1. Competencias psicológicas para la creación de una empresa: Motivación para emprender, habilidades sociales, autoestima.
2. Creación de empresas: La idea de negocio, el plan de empresa (estudio de mercado, plan económico-financiero, plan de marketing), procedimientos de constitución (trámites y formas jurídicas), recursos existentes para el/la emprendedor/a.
3. Aspectos de gestión empresarial: Contabilidad, fiscalidad, aspectos financieros, recursos humanos.
4. Otras técnicas: Técnicas de comunicación en la empresa, técnicas de venta, técnicas de negociación, habilidades directivas, gestión de quejas y sugerencias.
5. Informática básica: Ofimática básica, Internet, correo electrónico.

Se incorpora un proceso de tutorización personalizado para dar respuesta a las necesidades concretas de los distintos promotores.

Para disminuir las barreras de acceso a la formación se planteó una localización geográfica flexible, impartiendo cursos en los municipios en los que había demanda suficiente por parte de los/as emprendedores/as.

El paso por este itinerario formativo ha sido un hito fundamental e imprescindible para la elaboración de los planes de empresa correspondientes a las distintas iniciativas empresariales, así como en su efectiva puesta en marcha.

### **Innovación y complementariedad**

Este programa contiene aspectos novedosos que lo convierten en un buen complemento de los programas de asesoramiento y formación a emprendedores/as llevados a cabo por agencias de desarrollo local y distintas administraciones. En particular, su carácter integral le permite abarcar no sólo la fase de elaboración del plan de empresa, sino que también contempla las etapas de puesta en marcha y consolidación. El apoyo continuo y personalizado de tutores/as especializados/as le otorga un carácter distintivo.

Otra novedad aportada es la programación flexible de la ubicación y tiempos de impartición de las acciones formativas, en función de la demanda efectiva de los/as usuarios/as.

### **Potencial de transferencia**

La metodología descrita del programa integral de formación podría utilizarse como modelo en otros servicios de apoyo a emprendedores/as a nivel nacional e internacional, previa adaptación a las necesidades de los/as emprendedores/as a los/as que vaya dirigido, y a las distintas realidades locales.

Por ello, ayuntamientos, agencias de desarrollo local y consejerías competentes en la promoción de la creación de empresas serían potenciales destinatarios de la transferencia de esta experiencia.

### 3.2.1.13 Sistema de gerencia para la puesta en marcha de la empresa

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 527: Consorcio As Mariñas

Proyecto: Xerme

Ámbito geográfico: nueve ayuntamientos coruñeses: Abegondo, Arteixo, Bergondo, Betanzos, Cambre, Carral, Culleredo, Olerios y Sada

#### Descripción de la buena práctica

La experiencia ha consistido en la creación de un sistema de tutela que continúa tras la creación de la empresa, apoyada en tutores/as para el acompañamiento (en la misma empresa) a los/as emprendedores/as en la gerencia de su negocio durante el periodo de consolidación de la iniciativa. Se ha dirigido a emprendedores/as pertenecientes a los grupos de atención prioritarios del proyecto: jóvenes sin cualificación, parados de larga duración (especialmente mayores de 45 años y con cargas familiares), así como personas con discapacidad, emigrantes retornados e inmigrantes.

#### Metodología de utilización

Se ha realizado acompañamiento en la gestión de los trámites de puesta en marcha efectiva de la iniciativa empresarial, así como un seguimiento personalizado de la gerencia de la empresa constituida durante el primer año de actividad, para dar cobertura al emprendedor/a en el periodo crítico de consolidación. El apoyo del tutor/a se reduce con el paso del tiempo, conforme el/la emprendedor/a va ganando experiencia.

El ámbito de tutorización es amplio y multidisciplinar, asesorando a los/as nuevos/as empresarios/as en aspectos tales como las relaciones con clientes, proveedores, entidades de crédito, etc., haciéndose hincapié en los aspectos críticos de la gestión empresarial (marketing, gestión de tesorería, aprovisionamientos, etc.).

La tutorización se realiza *in situ*, en el establecimiento del emprendedor/a, atendiendo a un calendario y plan de acciones concreto y específico para cada caso, cuyo grado de cumplimiento y efectividad es objeto de evaluación.

La continuidad de la relación entre emprendedor/a y tutor/a a lo largo de un año es una de las claves para conseguir el conocimiento, proximidad y personalización requeridos en este tipo de acompañamiento.



### **Innovación y complementariedad**

Las innovaciones más notables de esta iniciativa radican en el hecho de que entre las políticas desarrolladas en el territorio por las entidades competentes en la materia no existía ningún antecedente de asesoramiento directo en el establecimiento de las empresas constituidas, ni sus contenidos tenían el carácter multidisciplinar de este programa. Su prolongada duración en el tiempo supera los tiempos medios de tutela asumidos en otras iniciativas del entorno.

Es por ello una metodología que mejora y complementa perfectamente las actuaciones llevadas a cabo hasta ahora en el territorio por entidades competentes en los ámbitos de promoción económica, empleo y formación.

### **Potencial de transferencia**

La buena práctica analizada es susceptible de ser transferida a políticas generales de los ámbitos de empleo, formación y promoción económica, tanto a nivel provincial como autonómico.

Un claro ejemplo es el convenio de colaboración suscrito entre el consorcio As Mariñas y la Consellería de Emigración de la Xunta de Galicia, para desarrollar un programa de actuaciones conjuntas en materia de atención a emigrantes retornados e inmigrantes. En este marco, se utilizará la misma figura del tutor/a empresarial, quien asesorará de modo individualizado e *in situ* en todo el proceso de constitución y puesta en marcha de la idea empresarial del emprendedor/a.

### 3.2.1.14 Creación de una red de empresas de agroganadería ecológica

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 118: Atalaya

Proyecto: Canarias Avanza

Ámbito geográfico: Las Palmas y de Santa Cruz de Tenerife

#### Descripción de la buena práctica

La experiencia consiste en la creación de una red de empresas de agroganadería, que tiene como participantes a empresas constituidas por diversas entidades para promover la inserción laboral de personas con alto riesgo de exclusión social (se constituyen como Centros Especiales de Empleo, Empresas de Inserción u otras). La red permite el intercambio de conocimientos y experiencias en materia de gestión, producción, comercialización, acceso a financiación etc., entre las iniciativas empresariales.

En suma, la red vela por los intereses de cada una de las empresas agroganaderas generadas, así como los de sus trabajadores/as, poniendo especial atención en aspectos tales como la igualdad salarial entre hombres y mujeres, los tipos de contratos, las posibilidades de promoción, las clasificaciones profesionales, etc.

#### Metodología de utilización

La red de empresas de agroganadería ecológica impulsa el desarrollo de las empresas creadas al aportarles una estrategia común y servicios de apoyo. Entre las acciones que desarrolla destacan las siguientes:

- Estudio y planificación de la producción agrícola y ganadera de las empresas, adaptándose a las posibilidades de cada finca. Se elabora un informe de producción para cada miembro de la red en el que se recogen datos referentes a la producción, posibles puntos de venta, cultivos alternativos, etc.
- Estudios de mercado (mediante la realización de sondeos entre productores ecológicos y comercializadores), para conocer la oferta y demanda de productos ecológicos.
- Análisis sobre ayudas y subvenciones susceptibles de ser solicitadas por las empresas creadas.
- Apoyo en la comercialización de la producción obtenida, tanto mediante venta directa desde cada finca, como a través de comercios de proximidad y grandes superficies.
- Participación en ferias y congresos para promocionar a las empresas que conforman la red.
- Establecimiento de acuerdos entre las empresas que conforman la red

El proyecto contempla el asesoramiento permanente a las empresas, a través de equipos de profesionales especializados.

### **Innovación y complementariedad**

La combinación del trabajo en red y el asociacionismo de entidades constituyen una fórmula innovadora que abre nuevas vías de inclusión social y contribuye a explorar nuevas perspectivas en las políticas activas de empleo, a las que refuerza y complementa.

### **Potencial de transferencia**

Se trata de un modelo de desarrollo que se puede exportar a políticas locales y regionales para su aplicación en diversos sectores de actividad, consiguiendo la mejora y adaptación de los planes de empleo en su dimensión de promoción de personas en riesgo de exclusión del mercado de trabajo.

### 3.2.1.15 Instrumentos para la aplicación de la perspectiva de género en el proyecto

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 558: EMRUTA

Proyecto: “Los yacimientos del vino”

Ámbito geográfico: las Comunidades Autónomas de Andalucía, Canarias, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia y Murcia.

#### Descripción de la buena práctica

Se trata de una serie de instrumentos y dispositivos incorporados en todas las fases de ejecución de los planes integrales de apoyo para la creación y consolidación de empresas para garantizar la aplicación del enfoque de género en el desarrollo de todas las actividades del proyecto.

#### Metodología de utilización

Se han constituido dos estructuras cuya finalidad es garantizar la aplicación del principio de igualdad de oportunidades en el desarrollo del proyecto.

Se trata del Comité Asesor de Igualdad de Oportunidades (con la misión de garantizar que el principio de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres esté presente en todas y cada una de las fases y actuaciones del proyecto), y del equipo de trabajo *Equaliteam* (instrumento operativo del Comité Asesor para garantizar la perspectiva de género en el desarrollo del proyecto).

Sus objetivos se plasman en acciones concretas tales como:

- Adaptación de las metodologías de trabajo en todas las fases del proyecto a las necesidades de los grupos especialmente desfavorecidos, primando la captación de mujeres como beneficiarias de las acciones.
- Impartición de módulos en materia de igualdad de oportunidades en todas las acciones formativas destinadas a los beneficiarios y beneficiarias finales.
- Metodología de evaluación de las actividades atendiendo al enfoque de género.
- Realización de un foro, con participación de emprendedores/as y técnicos/as, para la aplicación del enfoque de género en la gestión empresarial.

#### Innovación y complementariedad

Los servicios de orientación, asesoramiento y apoyo al autoempleo de los ámbitos territoriales en los que se desarrolla el proyecto (Andalucía, Canarias, Castilla-La Mancha, Castilla y

León, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia y Murcia) necesitan adaptar sus acciones a las características de colectivos especialmente vulnerables en materia laboral, como las mujeres. Disponer de dispositivos como los experimentados con éxito en el proyecto “Los Yacimientos del Vino”, adaptados a estos colectivos para garantizar la igualdad de oportunidades, favorece su inclusión en servicios especializados y, así, en los circuitos de generación de empleo y desarrollo económico.

### **Potencial de transferencia**

En el periodo de ejecución del proyecto las entidades públicas socias del proyecto (ayuntamientos de municipios de las comunidades autónomas señaladas) incorporaron a sus servicios de empleo y agencias de desarrollo la perspectiva de género en todas sus actuaciones.

Esta buena práctica es transferible a iniciativas correspondientes a otros ámbitos del turismo, así como a proyectos que promuevan la creación de empresas en otros sectores.

Igualmente, este enfoque de género puede ser asumido por las comunidades autónomas y la Administración Central, a través de sus políticas de fomento del autoempleo y creación de empresas.

### 3.2.2. Nuevas fórmulas de financiación para la creación y consolidación de empresas

#### 3.2.2.1 Beca de inicio de actividad

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 362: La oportunidad de emprender en el norte de Córdoba

Proyecto: La oportunidad de emprender en el norte de Córdoba

Ámbito geográfico: municipios del Valle del Guadiato y Los Pedroches (Córdoba).

##### Descripción de la buena práctica

La beca de inicio de actividad es una ayuda financiera directa que se concede a personas desempleadas que creen empresas, con una cuantía de aproximadamente 1,5 veces el salario mínimo interprofesional, desde el primer mes de apertura del negocio. Se caracteriza por el fraccionamiento de su pago (12 mensualidades para emprendedoras y 8 para emprendedores), por no estar sujeta a devolución y por su integración dentro de un itinerario de emprendimiento. La beca viene a cubrir parte de las necesidades de recursos económicos de los/as emprendedores/as en las fases iniciales de su negocio y es abonada mensualmente desde el primer mes de iniciación de su negocio.

##### Metodología de utilización

Las becas de inicio de actividad se han introducido en respuesta a las necesidades de financiación para la creación de empresas de personas con recursos muy limitados y escasa cultura empresarial, localizadas en territorios rurales caracterizados por la escasez de oportunidades, problemas de comunicación y escasa cualificación. En este contexto, las ayudas habituales para el inicio de actividad no resultan adecuadas. Por una parte, las ayudas suelen tardar tiempo en ser percibidas por los/as nuevos/as empresarios/as, de forma que no resuelven los intensos problemas de financiación que aparecen en los primeros momentos de la actividad. Por otra parte, las ayudas habituales deben ser reintegradas en caso de cierre de la empresa antes de un cierto plazo, y ello desmotiva a algunos/as emprendedores/as de la zona, que no las solicitan ante el temor de que la idea empresarial no tenga éxito y deban reintegrar las ayudas.

En este contexto se introduce la beca de inicio de actividad, que se concede de forma inmediata tras la creación de la empresa y con carácter no reintegrable en caso de cierre. Eso sí, la beca se concede tras un proceso previo e intenso de sensibilización y formación, que es de gran relevancia para el éxito de este instrumento. El proceso es el siguiente.

En primer lugar, se realizan jornadas de sensibilización, muy dinámicas, con objeto de poner de manifiesto que el autoempleo es una opción a tener en cuenta. En las jornadas se invita a los/as participantes a expresar sus temores y recelos respecto del autoempleo. A su vez, el/la formador/a les indica cómo podrá ayudarles a superar los obstáculos que encuentran para emprender.

En una segunda fase, los/as beneficiarios/as (emprendedores/as y desempleados/as) mantienen una entrevista personal con un/a técnico/a. En función del grado de concreción de la idea y de la preparación del promotor/a, se dirige su itinerario futuro. Los/as promotores/as con una idea clara del negocio y un plan algo avanzado reciben tutorías personalizadas, a lo largo de las cuales van elaborando el Plan de empresa. Sin embargo, la mayoría de los/las usuarios/as tienen una idea vaga y/o insuficiente formación para emprender. Estos/as usuarios/as pasarán por un itinerario de formación, durante el cual irán preparando la puesta en marcha de su empresa. La formación consta de dos procesos: 1) Formación en iniciación empresarial (20 horas); 2) Formación para la creación de empresas.

Una vez que el proyecto empresarial ha sido convenientemente analizado, en las tutorías personalizadas o mediante los cursos de formación (que también incluyen tutorías personalizadas), se pueden conceder becas de inicio de actividad. Hay un proceso de seguimiento mensual por parte del personal técnico para verificar la marcha del negocio, y que condiciona mensualmente la percepción de la beca.

### **Innovación y complementariedad**

La beca de inicio de actividad ofrece los siguientes elementos innovadores. En primer lugar, está concebida a modo de beca, esto es, no hay obligación de devolver las mensualidades recibidas en caso de que el proyecto empresarial no funcione. Aunque, por supuesto, se encuentra sometida a revocación o anulación, si el/la emprendedor/a no es fiel a su iniciativa emprendedora, previamente plasmada en su Plan de Viabilidad. En segundo lugar, se paga mensualmente y de forma inmediata desde el primer mes de iniciación de su negocio.

Por último, destacar que no es fruto de un acto aislado administrativo de concesión, sino que se encuentra estrechamente vinculada a la idea de participación por parte del emprendedor/a en un proceso formativo previo, en el que éste/a asume desde un inicio la responsabilidad sobre la viabilidad de su proyecto empresarial.

### **Potencial de transferencia**

Existen oportunidades de transferencia de esta experiencia, incorporando los aspectos más novedosos y efectivos de la beca entre las ayudas financieras con las que se apoya el autoempleo de personas desempleadas. A la hora de incluir este instrumento en las políticas activas de empleo regionales, los aspectos clave a tener en cuenta son: 1) que se vincule su tramitación y concesión al paso previo por un proceso de asesoramiento (incluyendo el análisis de la viabilidad del proyecto; 2) el diseño de un soporte administrativo que permita la agilidad requerida en la tramitación de este tipo de ayuda.

### 3.2.2.2. Estudio sobre fuentes de financiación alternativas

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 98: Desarrollo Territorial Compartido

Proyecto: Desarrollo Territorial Compartido

Ámbito geográfico: municipios madrileños de Alcalá de Henares y Getafe, extendiéndose al conjunto de la Comunidad de Madrid para el caso de las empresas de economía social.

#### Descripción de la buena práctica

Se ha realizado un estudio sobre fuentes de financiación alternativas analizando los instrumentos financieros de mayor interés y que mejor satisfacen las necesidades de los/as emprendedores/as y de las empresas de nueva creación.

Por otra parte, se ha acometido una actuación de sensibilización de entidades financieras, con el fin de favorecer la superación de las barreras que presentan estas instituciones en la financiación de microempresas.

#### Metodología de utilización

Se han sistematizado todos los productos financieros existentes en el mercado y se han priorizado de acuerdo con su adecuación a las necesidades de las microempresas. Se han destacado las posibilidades de figuras como los avales solidarios y el ahorro de proximidad o de solidaridad.

Se seleccionaron a las entidades financieras más sensibilizadas con el apoyo a las microempresas y el desarrollo de fórmulas alternativas de financiación. Simultáneamente, se realizó una labor de sensibilización del conjunto de instituciones financieras con el fin de darles a conocer las ventajas de trabajar con emprendedores/as y pymes de reducida dimensión.

También se analizó la necesidad de involucrar a los organismos intermedios con competencias en creación de empresas, para favorecer el acercamiento de las entidades financieras a la realidad de las microempresas.

El resultado final es un manual de sensibilización de entidades financieras, para su distribución entre administraciones locales y regional, agencias de desarrollo local y agentes sociales. Entre otras medidas se propone:

- Desarrollo de programas de microcréditos.
- Creación de instrumentos financieros en el ámbito local.



- Negociación de acuerdos preferenciales con entidades financieras para la financiación de microproyectos.
- Potenciación de redes.

### **Innovación y complementariedad**

Los mecanismos de intervención en el área de financiación de nuevos proyectos empresariales que se proponen en el manual, resultado final del estudio, son un elemento novedoso que las administraciones locales y los agentes intermedios podrían incorporar a sus líneas de actuación, complementando sus actuales políticas en materia de apoyo financiero a emprendedores/as.

### **Potencial de transferencia**

Las administraciones que desarrollan actividades tendentes a favorecer la creación y consolidación de iniciativas empresariales pueden impulsar las medidas que propone el manual mencionado para facilitar la financiación de emprendedores/as por parte de instituciones financieras.

### 3.2.2.3 Nuevas vías de financiación

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 329: Red Accent

Proyecto: La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial

Ámbito geográfico: diversos municipios de las provincias de Álava, Guipúzcoa y Vizcaya

#### Descripción de la buena práctica

Para detectar nuevas fórmulas de financiación, se han estudiado las vías habituales de financiación ofrecidas para emprendedores/as y las necesidades no cubiertas por ellas, logrando crear nuevas fórmulas que cubren una de las mayores necesidades de los/as promotores/as a la hora de poner en marcha una iniciativa empresarial. Asimismo, se han establecido acuerdos con entidades financieras para potenciar el uso de estos instrumentos financieros.

#### Metodología de utilización

Se realizaron grupos de trabajo para analizar y valorar la oferta de productos financieros para emprendedores/as. Como resultado, se identificó el tipo de líneas de financiación que cubrirían las necesidades detectadas. A continuación, se negoció con instituciones financieras que podrían proveer esos productos financieros, tras lo cual se firmaron convenios con dichas instituciones que se aplicaron para cada una de las agencias de desarrollo implicadas. Estos convenios son objeto de evaluación para conocer su eficacia y cumplimiento.

Estos convenios se materializan en la puesta a disposición de los/as emprendedores/as de los siguientes recursos:

- Financiación privilegiada: Algunas entidades financieras ofrecen a los/as beneficiarios/as del proyecto préstamos en condiciones más ventajosas que los ofrecidos al resto de clientes.
- Microcréditos: Cumpliendo ciertos requisitos, los/as promotores/as pertenecientes a los colectivos prioritarios del proyecto que no tienen acceso a las vías de financiación normales pueden obtener préstamos de pequeña cuantía sin ser exigidos avales.
- Fondo de avales: A través de sociedades de garantía recíproca se avala la financiación de emprendedores/as no susceptibles de acogerse a los microcréditos.

#### Innovación y complementariedad

Las nuevas vías de financiación para proyectos empresariales surgidas gracias a esta iniciativa son un complemento perfecto que refuerza el tradicional apoyo de los organismos de pro-

moción de emprendedores/as en la búsqueda de recursos financieros para acometer las ideas de negocio.

Los aspectos más novedosos de esta actuación son la apuesta por nuevas fórmulas de financiación para proyectos empresariales, poco extendidas en los ámbitos territoriales de las entidades implicadas en el proyecto, como son los inversores informales o *business angels*. También debe tenerse en cuenta que no sólo se detectan los instrumentos financieros más apropiados para los/as emprendedores/as, sino que se lleva a cabo una tarea de difusión de estos instrumentos y se logran compromisos en firme para su uso, a través de los convenios de colaboración con entidades financieras.

### Potencial de transferencia

Esta experiencia tiene un amplio potencial de transferencia, por medio de actuaciones de captación de entidades financieras dispuestas a implicarse y suscribir convenios de colaboración que redunden en la aparición de productos financieros dirigidos a promover la creación de empresas.

A nivel local, es transferible si las entidades competentes en el apoyo a la financiación de proyectos empresariales movilizan sus recursos para obtener convenios como los mencionados. Cabe destacar la conveniencia de realizar estas acciones desde el ámbito local, por la inmediatez y personalización de las respuestas que pueden darse a las necesidades concretas de los/as emprendedores/as de la zona, así como por el conocimiento de las instituciones potencialmente colaboradoras.

También es transferible a políticas generales de las comunidades autónomas, que podrían promover acciones dirigidas a fomentar iniciativas que cristalicen en convenios entre agencias de desarrollo y entidades financieras.

### 3.2.2.4 Club de inversores privados “Club ABANT”

#### Nº AD / Proyecto /Ámbito geográfico

AD 308: Alicante Emprende

Proyecto: Alicante Emprende

Ámbito geográfico: ciudad de Alicante

#### Descripción de la buena práctica

Se ha puesto en marcha un club de inversores privados (ABANT<sup>10</sup>) para poner en contacto a nuevas empresas (preferentemente innovadoras) con empresarios/as que quieran invertir y aportar su experiencia profesional a las mismas.

Este tipo de inversor privado se conoce por el nombre de *Business Angel*. Principalmente, realizan inversiones de carácter local en empresas con gran capacidad de crecimiento y tutelan la evolución del proyecto.

#### Metodología de utilización

Para la puesta en marcha de la buena práctica son necesarias dos actuaciones:

- Captación de proyectos: a través de universidades, asociaciones de empresarios y empresarias y otras entidades se localizan proyectos de interés. El/La emprendedor/a realiza un plan de empresa tutorizado por los técnicos de la AD. Se analiza por un grupo de expertos de la banca, abogados y entidades especializadas en valoración de empresas. Posteriormente, se ofrece la información a los inversores por etapas, previo consentimiento del emprendedor/a.
- Captación de inversores: Se realizó un *mailing* entre gerentes y empresas de la ciudad invitándoles a participar en el I Foro de inversores de la Ciudad de Alicante al que acudieron más de cien inversores (con un 35% de mujeres) y se presentaron proyectos previamente evaluados por el grupo de expertos. A los/as interesados/as se les ha visitado para presentarles los proyectos en profundidad.

El club ABANT se integrará en la red europea de *Business Angels*. Esto permitirá captar tanto nuevos inversores para proyectos locales como nuevas empresas en las que los inversores locales puedan invertir, lo que redundará a favor de la aparición de nuevas inversiones en la ciudad.

Para asegurar el éxito de la buena práctica es clave elaborar una documentación clara sobre qué es un “*Business Angel*”; en qué consiste su participación en la empresa y qué beneficios reporta esta forma de actuación a los inversores y a los/as emprendedores/as. Además, se debe generar un clima de mutua confianza entre las partes, lo cual se logra con la intermedia-

ción de la entidad (en este caso la Agencia Local) y con una gestión documental rigurosa que incluye la firma por cada una de las partes de cartas de confidencialidad.

Por otro lado, es fundamental captar un perfil adecuado tanto de inversores (que se impliquen y quieran aportar conocimientos a la empresa) como emprendedores/as (buen equipo de trabajo, idea de negocio bien estructurada y que entiendan la presencia de un inversor en su empresa como una gran ventaja).

### **Innovación y complementariedad**

La obtención de financiación de nuevas empresas, máxime cuando son innovadoras, es muy problemática. En “Alicante Emprende” se ha creado un club de inversores en el que empresarios/as y particulares invierten en empresas locales y les aportan ayuda en la gestión. Al ser emprendedores/as e inversores locales se complementan muy bien, ya que ambos conocen la problemática empresarial local y la experiencia de los inversores es muy valorada por los/as emprendedores/as.

La buena práctica es complementaria porque aporta una nueva modalidad de financiación a las empresas, en ocasiones más flexible que la tradicional aportación bancaria. Pero sobre todo, se crean sinergias entre las empresas locales al articular un mecanismo que permite que la experiencia de los inversores revierta en nuevos negocios.

### **Potencial de transferencia**

En la ciudad de Alicante se dan unas características socioeconómicas que los inversores conocen bien y sobre esa base transmiten sus conocimientos. De la misma forma, esta experiencia es transferible a otros territorios/sectores económicos en los que un inversor puede apoyar una innovación prestando no sólo su capital sino su experiencia y su red de relaciones.

### 3.2.2.5 Creación de un fondo financiero con exención de aval

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 471: AD para el Fomento de Nuevas Iniciativas Emprendedoras

Proyecto: Fides

Ámbito geográfico: Comunidad Autónoma de La Rioja

#### Descripción de la buena práctica

La buena práctica consiste en crear un fondo financiero que permite a los/as emprendedores/as acceder a financiación externa para desarrollar su proyecto empresarial sin necesidad de presentar avales adicionales a su garantía personal, en función de la viabilidad del mismo.

#### Metodología de utilización

El proceso que se sigue para que un/a emprendedor/a pueda beneficiarse del fondo de financiación es el siguiente:

1. En primer lugar, se recibe a los/as emprendedores/as en el centro de referencia, donde se profundiza en su idea, se analiza la viabilidad y se le ayuda a tomar las decisiones necesarias. El análisis de viabilidad es esencial en la aplicación de la buena práctica. Normalmente los/as promotores/as tienen obstáculos personales para poner en marcha su negocio y, por lo tanto, cobra especial importancia que la viabilidad del proyecto haya sido objeto de estudio detallado. A su vez, ello permite que la entidad financiera no asuma un riesgo excesivo.
2. A continuación, se envía su expediente a la Caja de Ahorros de La Rioja (CajaRioja), que es la entidad financiera que participa en el proyecto. Allí se le asesora sobre su acceso a la financiación y sobre las ayudas.
3. Una vez que se formaliza el préstamo (exento de las garantías adicionales a las personales) y se constituye la empresa, se procede a solicitar el resto de subvenciones.

Para el éxito de la experiencia, ha resultado relevante el conocimiento del instrumento por parte de entidades que asesoran a emprendedores/as (ayuntamientos, agencias de desarrollo local, etc.), pues éstas han remitido a usuarios/as a este servicio (especialmente a colectivos con dificultades de acceso a la financiación).

#### Innovación y complementariedad

El principal elemento innovador de esta buena práctica radica en que el/la emprendedor/a puede obtener apoyo financiero sin que se le exija aportación de aval, en claro contraste con los requisitos habituales de las entidades financieras.

Además, esta ayuda a la financiación se puede complementar con otras ayudas por creación de empresas, como subvenciones financieras, para inversiones, etc.

### **Potencial de transferencia**

El fondo de financiación con exención de aval es extrapolable a otros colectivos y otros ámbitos territoriales. En este caso se destina a la creación de empresas, pero también se puede aplicar a otras actividades que se quieran incentivar (como la financiación de ciertas inversiones).

Dado el éxito del instrumento, se puede plantear la firma de convenios entre las administraciones públicas y entidades financieras, a fin de dotar a los fondos de continuidad en el tiempo





## 4 ADAPTABILIDAD

En el presente capítulo se recogen las buenas prácticas en los proyectos Equal españoles adscritos al área temática de adaptabilidad, identificadas como resultado de la investigación desarrollada por el Grupo Temático Nacional de Creación de Empresas y Adaptabilidad a lo largo de la convocatoria 2001-2004.

La estructura del capítulo es la siguiente. En la primera sección, se introduce el concepto de adaptabilidad, tal y como ha sido definido en el marco de la Estrategia Europea del Empleo (EEE). Seguidamente, se trata de describir la situación en España de aspectos ligados a la adaptabilidad, y se revisa la situación actual en materia de diálogo social. Por último, se recogen las prioridades y subprioridades temáticas establecidas por el GTN2 en respuesta a los retos que supone la adaptabilidad.

En la segunda sección del capítulo se recogen y describen de forma detallada las buenas prácticas de los proyectos Equal del área temática de adaptabilidad. Éstas se presentan clasificadas en torno a las dos prioridades temáticas definidas por el GTN2, a saber, Planes estratégicos para la implantación y mantenimiento de nuevas fórmulas de organización del trabajo y Responsabilidad social de las empresas.

---

### 4.1 El contexto

En 1997 la Comisión Europea publicó el Libro Verde “Cooperación para una nueva forma de organización del Trabajo”<sup>11</sup> sobre las posibilidades de mejora del empleo y de la competitividad de las empresas por medio de una mejor organización del trabajo. Tras las consultas que le siguieron, la Comisión Europea llegó a la conclusión de que debía acelerarse la modernización de la organización del trabajo mediante la introducción de nuevas formas más flexibles; que ésta es una tarea de las empresas; y que las necesidades de los/as trabajadores/as de conciliación de sus vidas familiares y laborales habían de ser tenidas en cuenta<sup>12</sup>. Hoy en día, se percibe además cierta urgencia en esta modernización, a la vista de los profundos cambios que están afectando y seguirán afectando a nuestras sociedades a medio plazo. Estos cambios se concretan en un progresivo envejecimiento de la población europea, que tiene importantes consecuencias en la financiación de los sistemas de protección social y en la necesidad de adaptar las condiciones de salud y trabajo a una población ocupada cada vez más envejecida; el paso hacia una sociedad del conocimiento, que lleva a una reestructuración importante y continua de las economías y exige cambios de enfoque relacionados con los sistemas de educación, formación y organización del trabajo; y el contexto de creciente globalización, de forma particular con la reciente adhesión de diez nuevos miembros a la Unión Europea, que exige asimismo cambios que promuevan la adaptación de los ciudadanos al cambio<sup>13</sup>.

El Consejo Extraordinario de Luxemburgo de 1998 confirmó la importancia de reorganizar el mundo del trabajo. Siguiendo este enfoque, el Consejo estableció cuatro pilares de intervención en las Directrices para el empleo, entre los cuales se encuentra el Pilar III: La adaptabilidad de las empresas y de los/as trabajadores/as.

Sin embargo, después de este impulso inicial, que coincidió con el lanzamiento de la Estrategia Europea por el Empleo, la capacidad de muchos Estados Miembros de promover la adaptabilidad y la innovación en la organización del trabajo de una forma generalizada ha sido muy limitada. En realidad, no es un tema trivial, ya que no se trata simplemente de subvencionar programas y transferir las conclusiones y soluciones obtenidas. Algunas evaluaciones de programas nacionales, como el Fondo para la Vida Laboral sueco, han mostrado que el éxito comprende una mezcla de ingredientes compleja relacionada con el contexto social, cultural y económico<sup>14</sup>. De hecho, se puede afirmar que la definición y delimitación conceptual del término es un tanto difusa<sup>15</sup>.

Efectivamente, una revisión de la información referida al Pilar III: *Promoción de la adaptabilidad en las empresas* hasta el 2003 en los sucesivos Informes Conjuntos de Empleo publicados anualmente por la Comisión Europea<sup>16</sup> revela que la respuesta por parte de los Estados Miembros a este reto ha sido más bien escasa, concentrándose en elementos relacionados con el tiempo de trabajo, en aspectos legales tendentes a flexibilizar los contratos de trabajo y en la prevención de riesgos laborales. Poca atención ha sido prestada, sin embargo, a otros aspectos del contexto de la organización del trabajo y la calidad del empleo, como la formación permanente, la influencia de la introducción de las NTIC, la participación de los agentes sociales, la participación de los/as trabajadores/as en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, etc<sup>17</sup>.

Como reacción a esta situación, la Estrategia Europea de Empleo ha ido dotando de contenido al mencionado Pilar III, ampliando sucesivamente su alcance, incluyendo aspectos que estaban siendo abordados por la Comisión Europea en sus informes sobre la calidad del empleo. En realidad, se ha ido relacionando estrechamente el objetivo de promover la adaptabilidad de las empresas con el de mejorar la calidad del empleo, concepto menos difuso sobre el que se han hecho valiosos esfuerzos de sistematización.

### Cuadro 2. Las diez dimensiones de la calidad del empleo

1. Calidad intrínseca en el trabajo
2. Desarrollo de competencias, formación permanente y desarrollo profesional
3. Igualdad de géneros
4. Salud y seguridad en el trabajo
5. Flexibilidad y seguridad
6. Inclusión y acceso al mercado de trabajo
7. Organización del trabajo y equilibrio profesional y familiar
8. Diálogo social y participación de los/as trabajadores/as
9. Diversidad y no discriminación
10. Situación global

En 2001, la Comunicación de la Comisión Europea “Políticas de empleo y sociales: un marco para invertir en calidad”<sup>18</sup> reconocía que la calidad es un concepto multifacético e identificó 10 dimensiones de calidad del empleo (ver Cuadro 2), definiendo además una serie de indicadores de evaluación y seguimiento de las diferentes dimensiones del fenómeno. Los Consejos

Europeos de Niza y Lisboa establecieron como prioridades incrementar la calidad y la productividad del trabajo en las directrices de los años 2001 y 2002 y la nueva Estrategia Europea de Empleo (EEE) para el periodo 2003-2005 la recoge como uno de sus tres objetivos globales, al mismo nivel que (e interactuando con) la consecución del pleno empleo y de la cohesión social.

Es importante entender las interacciones existentes entre los tres objetivos globales definidos por la nueva EEE. La consecución del pleno empleo, la cohesión social y la calidad en el empleo no son objetivos alternativos sino complementarios: sólo incrementando la calidad y productividad del empleo será factible acercarnos al pleno empleo y a la cohesión social. Dicho de otra forma, la cohesión social sólo se consigue mediante un empleo de calidad para todos. Es igualmente importante entender que las 10 dimensiones del concepto multidimensional de calidad del empleo no son independientes, sino que forman parte del cambio global necesario. Efectivamente, tal y como reconoce la Comisión Europea, reforzar la dimensión de la calidad no conlleva necesariamente nuevos procesos o un enfoque radicalmente distinto al que se ha adoptado a nivel europeo. Lo que sí exige es un desarrollo de las políticas más amplio y profundo que refuerce no sólo la efectividad de las políticas individuales en la consecución de sus objetivos, sino la coherencia, en cada área, entre los objetivos, los instrumentos disponibles y los indicadores seguimiento<sup>19</sup>.

La Comisión Europea ha venido elaborando evaluaciones sobre las diferentes dimensiones de la calidad del empleo<sup>20</sup>, en los que, en términos generales, afirma que la evolución reciente de la calidad del empleo es satisfactoria respecto a algunas de las diez dimensiones: así, según los análisis, se han producido mejoras importantes en términos de educación y competencias; el nivel de educación de la población se está incrementando, así como la proporción de adultos que participan en actividades de formación y el nivel de inversión en formación por parte de las empresas. En este contexto, la tasa de empleo está creciendo, y las brechas de género respecto al empleo y el desempleo se están reduciendo, aunque sólo muy levemente.

Con todo, aún queda mucho por hacer en cada una de las dimensiones de la calidad en el empleo. Así, la tasa de empleo de los/as trabajadores/as mayores, aunque crece lentamente, está aún muy lejos de conseguir el objetivo de Estocolmo del 50%. El desempleo juvenil duplica al de los adultos y muchos jóvenes de los Estados Miembros se enfrentan a dificultades para encontrar empleos y perspectivas profesionales razonables. Además, en relación con la igualdad de género, la falta de servicios de calidad a precios asequibles para el cuidado de niños y otras personas dependientes obstaculiza especialmente la incorporación de las mujeres en el empleo, al igual que las diferencias salariales y la segregación ocupacional y sectorial. Finalmente, la evolución de la productividad en la Unión Europea es muy inferior a la de, por ejemplo, los Estados Unidos.

En marzo de 2003 la Comisión Europea estableció un Grupo de Trabajo Europeo sobre el Empleo para elaborar un análisis profundo independiente de detección de nuevos retos políticos y medidas con mayor potencial de impacto en la implementación por parte de los Estados Miembros de la nueva EEE. Este grupo de trabajo concluye que el reto para la Unión Europea no es sólo cuántos empleos puede crear en el corto plazo, sino también cómo puede Europa elevar su potencial de crecimiento con un aumento sostenible del empleo y la productividad en el medio y largo plazo. Europa necesita más personas en el empleo, trabajando de forma más productiva. Para ello, para potenciar el empleo y la productividad, el éxito de Europa, según el Grupo de Trabajo, dependerá de cuatro elementos clave<sup>21</sup>:

1. Incrementar la adaptabilidad de los/as trabajadores/as y de las empresas:
  - Potenciando la creación de nuevas empresas y maximizando la creación de empleo.
  - Desarrollando y difundiendo la innovación e investigación.
  - Promoviendo la flexibilidad combinada con seguridad en el mercado de trabajo.
2. Atraer más personas al mercado de trabajo:
  - Insistiendo en medidas para hacer el trabajo rentable para todos.
  - Reforzando las políticas activas de empleo.
  - Incrementando decisivamente la participación de las mujeres.
  - Implementando estrategias integrales de respuesta al envejecimiento.
  - Mejorando la integración de minorías e inmigrantes.
3. Invertir más y más eficientemente en capital humano (hacer de la formación a lo largo de la vida una realidad):
  - Estableciendo políticas ambiciosas de incremento de capital humano.
  - Compartiendo costes y responsabilidades en el crecimiento de la inversión en recursos humanos.
  - Facilitando el acceso a la formación a lo largo de toda la vida.
4. Asegurar la implementación efectiva de reformas a través de mejor gobernabilidad:
  - Movilizando nuestras sociedades para apoyar las reformas.
  - Implementando reformas.
  - Utilizando los instrumentos de la Unión Europea como palanca impulsora.

Estos cuatro elementos clave han sido adoptados por el Consejo como recomendaciones comunes a todos los Estados Miembros para la implementación de sus políticas de empleo 2004<sup>22</sup>.

La valoración por parte del Grupo de Trabajo y de la Comisión Europea en sus Informes Conjuntos de Empleo sobre la evolución del mercado de trabajo español es positiva y reconoce que entre 1997 y 2002, España ha experimentado las mayores tasas de crecimiento en la Unión Europea de la tasa de empleo y la mayor reducción en su tasa de desempleo. Señalan, sin embargo, que la tasa de desempleo sigue siendo la más alta de la Unión Europea, que la tasa de empleo está muy por debajo de la media, que existen diferencias regionales importantes, y que la participación en el empleo de las mujeres y de los/as trabajadores/as mayores es muy baja. Además, una proporción particularmente elevada de trabajadores/as trabaja con contratos temporales, la productividad es muy baja y los niveles educativos generales y la participación de los/as trabajadores/as adultos/as en actividades de formación son muy bajos<sup>23</sup>.

En los párrafos previos se ha venido argumentando, por una parte, que la definición y concreción del concepto de adaptabilidad se ha ligado estrechamente al objetivo de incrementar la

calidad del empleo. Por otra parte, que los diferentes aspectos del binomio *adaptabilidad de las empresas y trabajadores / calidad y productividad en el empleo* son interdependientes, además de profundamente vinculados con los otros dos objetivos de la nueva EEE, a saber, la consecución del pleno empleo y de la cohesión social. Los siguientes apartados tratan de describir la situación de España a partir de datos comparables ofrecidos por Eurostat, en comparación con la de los países de la UE15, y en relación con una serie de aspectos relevantes, de acuerdo con las recomendaciones del Consejo hechas a todos los Estados Miembros: el nivel de formación de la población y el acceso a la educación permanente; la igualdad de géneros en el empleo; la organización del trabajo y la conciliación de la vida familiar y laboral; la flexibilidad y la seguridad en el empleo; y la diversidad en el empleo y la no discriminación.

Posteriormente, en el apartado 4.1.6, se revisan brevemente los aspectos que los agentes sociales y el gobierno se han comprometido a tratar en el diálogo social, en respuesta a las necesidades detectadas en los puntos anteriores y a la última de las recomendaciones del Consejo referida al impulso de la gobernabilidad. Este compromiso se ha institucionalizado en la Declaración Conjunta firmada en Julio de 2004 por el Gobierno, sindicatos y organizaciones empresariales<sup>24</sup>. Es de destacar, además, que el reciente Plan Nacional de Acción para el Empleo 2004 en el Reino de España incorpora como uno de sus activos más importantes el diálogo social para la consecución, de forma conjunta y consensuada, de los objetivos de la EEE y para abordar las recomendaciones en materia de política de empleo.

Finalmente, el apartado 4.1.7 introduce las prioridades y subprioridades temáticas que, en respuesta a los retos de la adaptabilidad, ha definido el Grupo Temático Nacional de Creación de Empresas y Adaptabilidad para guiar la labor de detección y difusión de buenas prácticas en este ámbito.

#### **4.1.1 El nivel de formación de la población y el acceso a la educación permanente**

El nivel de formación de la población española en edad de trabajar es, en términos relativos, bajo. Aunque la proporción de personas (25-64 años) con un nivel superior de educación es muy similar a la media de la Unión Europea<sup>25</sup>, y a pesar de que en los últimos años la proporción de personas con un nivel de estudios inferior al secundario superior se ha reducido, esta proporción es aún demasiado alta (62,9% comparado con un 36,4% en la UE15 en 2000<sup>26</sup>). Otra característica de la población en edad de trabajar española es el bajo porcentaje de personas con educación secundaria superior: sólo alrededor del 15%, comparado con el 43% de la UE15. El sistema educativo español parece, por tanto, estar desequilibrado en comparación con el de la UE, con unos conocimientos técnicos de nivel secundario superior demasiado bajos, lo que podría frenar las perspectivas de crecimiento económico.

Los niveles de educación varían mucho si atendemos a la edad, al género y a la relación con el mercado de trabajo. Así, los jóvenes están mucho más cualificados que las personas de más edad: la proporción de jóvenes entre 25 y 29 años que no ha alcanzado el nivel de formación secundario superior es del 38,6%, porcentaje que se eleva hasta el 82,0% en el grupo de población de 50 a 64 años. De otra parte, el 39,5% de los jóvenes españoles ha alcanzado el nivel de estudios superiores, lo que constituye el porcentaje más elevado de la UE15, con lo que la economía española se enfrenta al reto de aprovechar este importante stock de jóvenes cualificados para impulsar sectores con elevadas necesidades de capital humano y fomentar el espí-

ritu empresarial. En los últimos años se viene realizando un esfuerzo por impulsar la formación profesional reglada, incrementando su calidad y su oferta de contenidos, con el objetivo de luchar contra la alta tasa de abandono prematuro del sistema educativo, que en España se situaba en 2003 en el 29,8%, muy superior al 18,1% de la UE15. En este caso, los hombres jóvenes presentan una tasa del 36,1% (UE15 20,2%), considerablemente superior a la de las mujeres jóvenes, del 23,4% (UE15 15,9%).

Respecto a las mujeres, el nivel de educación medio del conjunto de mujeres (de cualquier edad) es inferior al de los varones, si bien las mujeres jóvenes alcanzan una cualificación superior a la de los varones jóvenes. Este hecho apunta a que las diferencias entre el nivel de educación de mujeres y hombres (de cualquier edad) se van a ir reduciendo con el cambio generacional. A su vez, ello contribuirá sin duda a mitigar las disparidades en el acceso al empleo y en las condiciones laborales de las mujeres. Por el momento, el reto se centra en incrementar el nivel educativo de las mujeres, sobre todo las de mayor edad, ya que las menos cualificadas encuentran graves obstáculos para acceder al mercado de trabajo. Las estadísticas corroboran que el nivel de formación entre las personas inactivas, entre las que hay mayor presencia de mujeres, es muy inferior al de las paradas u ocupadas.

Como se extrae de los dos gráficos siguientes, la participación en la población activa de las mujeres (Gráfico 4) está fuertemente condicionada por su nivel de formación. Nótese cómo la participación de las mujeres con un escaso nivel de formación es, para casi todos los tramos de edad, inferior a la participación de las mujeres con un nivel medio de formación. Por último, puede observarse que las mujeres más cualificadas tienen una mayor presencia en la población activa. Como muestra el Gráfico 5, este fenómeno no sucede de modo similar con los hombres, o al menos no en la misma medida.

Gráfico 4. Tasa de actividad femenina. España, 2002

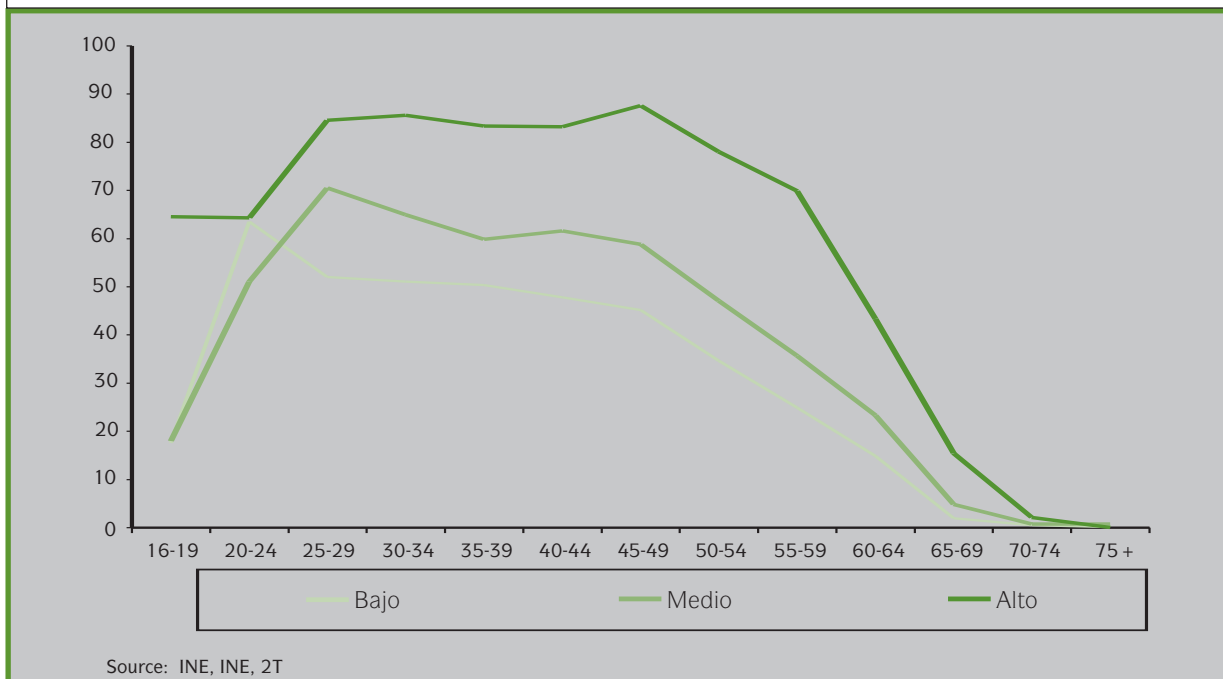
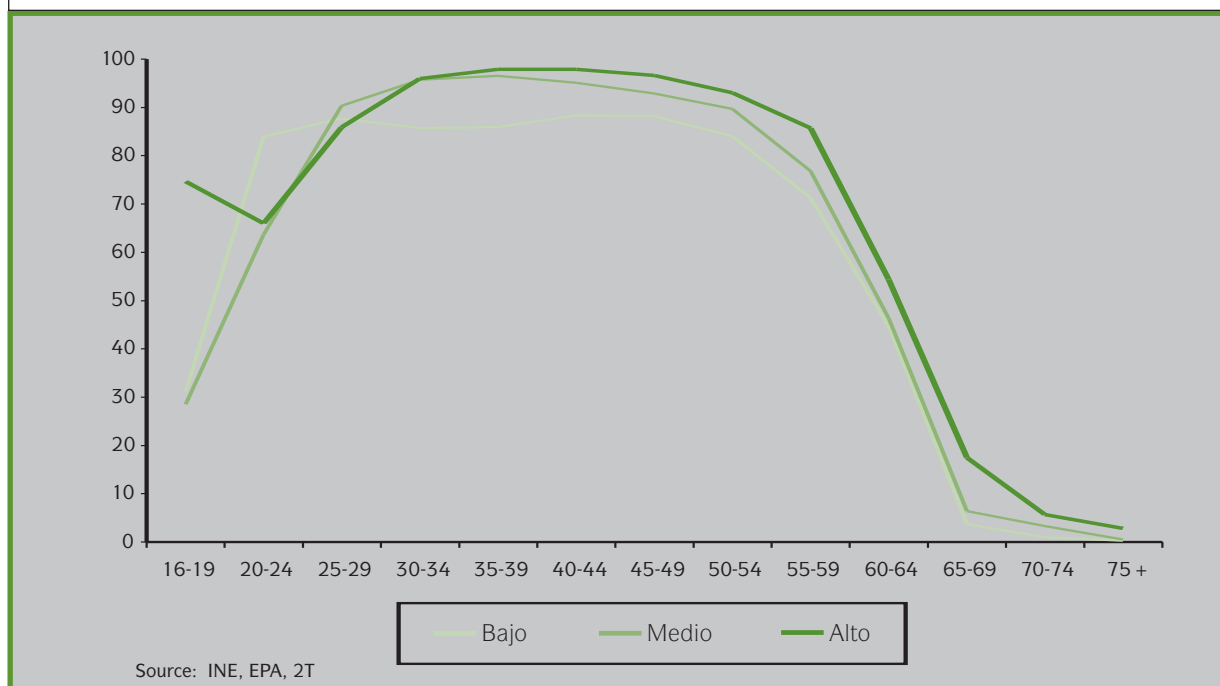




Gráfico 5. "Tasa de actividad masculina. España, 2002"



La formación y la educación juegan un papel muy importante en las políticas activas y preventivas de empleo en España y en la UE. En España, el porcentaje de parados que participan en medidas de formación era en 2003 del 10,7%, superior en 1,5 puntos porcentuales al de la UE15 (con 9,2%). Sin embargo, la participación de los/as trabajadores/as en procesos de formación continua en España es aún muy baja. En 2002 dicha participación alcanzaba el 47% de los/as trabajadores/as de empresas con convenios que contemplan la formación continua, muy superior a la que se registra en el caso de los/as trabajadores/as de las empresas sin tales convenios<sup>27</sup>. De media, durante 2003 el 25% de los/as trabajadores/as tuvieron acceso a la formación continua en España, en comparación con el 40% de la UE15. Asimismo, el acceso a la formación continua es muy inferior entre los/as trabajadores/as de mayor edad y los que presentan una escasa cualificación.

Por otra parte, el conocimiento básico de las tecnologías de la información y la comunicación se está revelando imprescindible para lograr un alto índice de empleabilidad. En este contexto, cabe destacar que, en comparación con nuestros vecinos de la UE, el nivel de conocimientos de las NTIC entre la población española vuelve a situarse entre los más bajos de la UE, con sólo un 17% de la población mayor de 15 años (datos de 2002), comparado con el 27% de la UE15. Teniendo en cuenta los importantes esfuerzos que se están realizando para equipar las escuelas con el material necesario, el reto se centra en acercar estas tecnologías a las personas menos cualificadas y a las de mayor edad, de forma que saquen partido de los beneficios que comportan y no se amplíe la "brecha digital". Otro dato de la distancia que aún nos separa de nuestros vecinos es el porcentaje de trabajadores/as que usan el ordenador en el trabajo o en casa por motivos laborales, que en España era en 2002 del 36%, muy por debajo del 53% en la UE15.

#### 4.1.2 La igualdad de género en el empleo

Es conocido que, tanto en España como en el resto de los países de la Unión Europea, el acceso de las mujeres al empleo se enfrenta a mayores dificultades que en el caso de los hombres. La tasa de empleo femenina es muy inferior a la de los hombres, y la tasa de desempleo mucho mayor. De hecho, las principales divergencias entre los mercados de trabajo español y de la UE tienen que ver con la situación de las mujeres. La llamada brecha de género respecto a las tasas de empleo (diferencia entre tasas de empleo de hombres y mujeres) es actualmente la segunda mayor de toda la Unión Europea (27,2 puntos porcentuales en 2003, en comparación con 16,5 puntos en UE15), al igual que la brecha referida a las tasas de desempleo, que en España era de 7,7 puntos porcentuales en 2003, frente a 1,6 puntos de media en la UE15. Además, la brecha referida a la tasa de empleo crece con la edad de las mujeres (10,8 puntos porcentuales entre las jóvenes de 15-24 años, 30 puntos porcentuales entre las de 25-54 y 36 puntos porcentuales entre las más mayores, 55-64) y decrece con el nivel de formación (la brecha se reduce a 10,8 puntos entre las de alta cualificación, se sitúa en 22,2 puntos porcentuales entre las de educación media y alcanza los 37 puntos entre las poco cualificadas).

Además, mujeres y hombres acceden a puestos de trabajo con características diferentes. Los contratos temporales y los empleos a tiempo parcial se concentran en las mujeres. A pesar de ello, en España los empleos a tiempo parcial no juegan el papel de ayuda a la conciliación de la vida familiar y laboral, ya que, según datos de Eurostat, sólo un 1,6% de las asalariadas españolas elige esta opción de forma voluntaria, frente a un 10,9% de las mujeres de la UE. Por otra parte, las mujeres españolas experimentan una mayor segregación sectorial –concentración en determinados sectores<sup>28</sup>- (19,9% comparado con el 17,8% UE15 en 2003), aunque la denominada segregación ocupacional –concentración en determinadas ocupaciones- es similar a la del resto de mujeres europeas (el 26,3% y el 25,2% respectivamente en 2003). Cabe destacar además que estas diferencias se han incrementado levemente en los últimos años.

Las diferencias apuntadas en las características de los puestos de trabajo a los que acceden hombres y mujeres explican parte de la brecha salarial. En España la remuneración por hora media de las mujeres era en 2001 (último año para el que existen datos), un 17% inferior a la de los hombres (20% en la UE). Esta diferencia se incrementa en el caso del sector privado, con una diferencia del 25% en España y del 24% en la UE, resultando mucho menor en el sector público, que presenta una brecha considerablemente menor en España (4%, frente al 11% UE). Hay que añadir que la evolución en los últimos años ha sido negativa, ya que entre 1994 y 2001 la brecha se ha incrementado en España en cerca de 6 puntos porcentuales.

Las consecuencias de esta dispar situación de las mujeres en el mercado de trabajo se traducen en, al mismo tiempo que se originan parcialmente en, una menor participación de las mismas en el trabajo remunerado: ante peores condiciones laborales, sobre todo las menos cualificadas, ante peores remuneraciones, ante las dificultades para conciliar sus vidas familiares y laborales, el trabajo no les merece la pena.



### 4.1.3 La organización del trabajo y el equilibrio de la vida familiar y laboral

El impacto de la maternidad/paternidad sobre el empleo en España es mayor entre las mujeres que entre los hombres, al igual que sucede en el resto de la UE. Sin embargo, la diferencia en la tasa de empleo femenino de las mujeres que tienen hijos menores de 6 años y las que no los tienen es inferior en España (la tasa de empleo de las mujeres sin hijos menores de 6 años es superior en 8,5 puntos porcentuales a la de las mujeres con hijos en España, en 2003, mientras que en la UE15 tal diferencia es de 12,2 puntos porcentuales). Es de destacar que en el caso de los varones españoles la diferencia es de 12,7 puntos, pero en sentido inverso, es decir, es su caso, la tasa de empleo se incrementa con la presencia de hijos en 12,7 puntos porcentuales (sólo 9,8 en la UE).

Otra diferencia importante respecto de la UE es que el impacto de la maternidad sobre el empleo se centra principalmente en las mujeres con bajo nivel de cualificación. Este dato refleja las mayores dificultades a las que se enfrentan estas mujeres a la hora de re-incorporarse al mercado de trabajo después de la maternidad. Las razones del abandono del mercado de trabajo después de la maternidad por parte de estas mujeres obedece no sólo a su escasa cualificación, sino también a la dificultad para poder acceder a servicios de cuidado de niños<sup>29</sup>.

En consecuencia, las medidas orientadas a facilitar el retorno al empleo después de la maternidad deberían ser reforzadas y orientadas a conseguir un mejor equilibrio entre la vida familiar y laboral y el reparto de responsabilidades familiares. Pero también deberían mejorar las condiciones laborales y la calidad de sus empleos. Mientras que el cuidado de niños entre 3 y 6 años en España es provisto por las escuelas (con el obstáculo, en ocasiones determinante, de los horarios) y alcanza al 94% de los niños, solamente el 12% de los niños entre 0 y 3 años están atendidos por el sistema educativo. Además, los estudios sobre cuidado de otras personas dependientes también revelan que esta responsabilidad también recae mayoritariamente en las mujeres.

### 4.1.4 Flexibilidad y seguridad

Durante la década de los noventa el empleo temporal fue potenciado en España como una medida para combatir los altos niveles de desempleo, provocando que la tasa de temporalidad creciera hasta alcanzar en 1995 el 38,5% de los contratos de trabajo. El objetivo coyuntural era crear empleo de forma urgente, aunque repercutiera en detrimento de su calidad.

Los contratos temporales pueden ser vistos como un instrumento de flexibilización del trabajo útil tanto para el empleador como para el trabajador a la hora de acceder a un empleo. Sin embargo, en España, la transición del modelo de empleo temporal hacia otro más estable no se ha producido. Los datos de Eurostat revelan que sólo un 27% de los/as trabajadores/as temporales en 1999 eran estables en 2000, ratio inferior al 39% del resto de países de la UE15. En este contexto hay que señalar que una excesiva temporalidad en el empleo puede repercutir sobre aspectos como la igualdad de género (la temporalidad es más acusada entre las mujeres), la seguridad en los puestos de trabajo (mayor número de accidentes entre los/as trabajadores/as temporales), la formación permanente (más escasa entre los/as trabajadores/as temporales) y, en definitiva, sobre la productividad. Se plantea pues la cuestión de si los bene-

ficios sobre la productividad generados por una mayor flexibilidad en los contratos se reducen, o incluso quedan anulados, por los costes que suponen una menor experiencia en el puesto de trabajo, una menor formación y una menor satisfacción del trabajador.

Por otra parte, el empleo a tiempo parcial, instrumento generalizado en el resto de los países de la UE y que ofrece oportunidades para conciliar la vida familiar y laboral, está infradesarrollado en España. A pesar de los esfuerzos realizados para promover su uso<sup>30</sup>, el porcentaje de asalariados que trabajan a tiempo parcial en España apenas sobrepasa el 8% (2,4% entre los hombres y 17% entre las mujeres en 2003), menos de la mitad de la media en la UE15, cercana al 20%.

El objetivo de promover la flexibilidad al tiempo que se mantiene la estabilidad ha ido ganando peso en España. El Gobierno y los agentes sociales firmaron en 1997 la reforma del mercado de trabajo por medio del Acuerdo sobre la promoción del empleo estable, que ha conseguido reducir la tasa de temporalidad hasta el 30% actual<sup>31</sup>. Por otra parte, los sucesivos Acuerdos para la Negociación Colectiva han ido introduciendo conceptos nuevos relacionados con formas de contratación flexibles, flexibilidad en el tiempo de trabajo a través del cómputo anual de horas, movilidad ocupacional, etc.

En estos momentos, la necesidad de impulsar este objetivo es aceptada por todos los agentes sociales. En la reciente Declaración para el Diálogo Social *Competitividad, empleo estable y cohesión social*, firmada en julio de 2004 por los agentes sociales y el gobierno, se ha acordado incluir en el proceso de diálogo social, entre otros temas, el insuficiente volumen de empleo y el alto nivel de temporalidad. Es muy significativo el tratamiento conjunto de ambos aspectos.

#### 4.1.5 La diversidad y el acceso al empleo de colectivos con dificultades

El acceso al empleo para determinados colectivos entraña especiales dificultades, pues dadas sus características personales, los empleadores consideran a menudo que son menos productivos para las empresas. Este es el caso, entre otros, de los/as trabajadores/as de mayor edad, de los inmigrantes o de las personas discapacitadas.

En España, la tasa de empleo en 2003 de los/as trabajadores/as del grupo de edad de más de 55 años desciende desde el 71,3% del grupo de edad anterior (25-54) hasta el 16,4%. La desigualdad de género se acentúa en estos casos, ya que el porcentaje de varones de mayor edad que trabajan es del 25,8%, más del triple que las mujeres de ese mismo grupo de edad, el 8,8%. Los bajos niveles de formación de los/as trabajadores/as de mayor edad están, sin duda, detrás de estos datos. Pero también lo está la práctica de la jubilación anticipada o las pre-jubilaciones, especialmente en determinados sectores de actividad, como instrumento de amortización de puestos de trabajo o de rejuvenecimiento de las plantillas. Los últimos años se viene llamando la atención sobre la pérdida de experiencia en la que incurren las empresas al renunciar al saber-hacer de estas personas. En muchas ocasiones, la falta de adaptación de las empresas y de los puestos de trabajo a las características particulares de este colectivo redundan en un menoscabo de la productividad y en la anticipación del retiro laboral, con la consiguiente pérdida de capital humano, tanto en términos de experiencia y conocimiento, como de fuerza de trabajo.

Hay que señalar que la tasa de empleo de los/as trabajadores/as de mayor edad se ha incrementado ligeramente en los últimos años, como consecuencia, al menos en parte, de las medidas adoptadas para combinar el empleo con la percepción de parte de la pensión de jubilación, limitando el recurso de las empresas a las prácticas de jubilaciones anticipada y ofreciendo incentivos tanto a empleadores, en forma de bonificaciones a las cuotas a la seguridad social, como a trabajadores para permanecer más tiempo en el empleo. Con todo esto, la edad de jubilación media en España se ha incrementado en los últimos años y se sitúa en 2002 en 61,5 años, tanto para hombre como para mujeres, por encima de la media de 60,4 años en la UE15.

Con respecto a los/as trabajadores/as procedentes de otros países (no UE15), cabe señalar en primer lugar el rápido crecimiento experimentado en los últimos años (las tasas de aumento anuales del número de trabajadores/as de otros países –no UE15– han sido superiores al 40% entre 1999 y 2002). Tanto es así, que en 2002 el crecimiento del empleo en España, medido en número de cotizantes a la Seguridad Social, estuvo fuertemente condicionado por la llegada de trabajadores/as extranjeros/as: un 43% de los/as nuevos/as cotizantes procedían de otros países (no UE15). Actualmente, el 5,7% de los/as trabajadores/as registrados en la Seguridad Social son extranjeros, así como el 4,3% de los/as desempleados/as (dato de noviembre de 2003). En términos relativos, los/as trabajadores/as procedentes de terceros países se concentran más en la agricultura, en el servicio doméstico y en la construcción<sup>32</sup>. El rápido crecimiento experimentado por el número de inmigrantes en los últimos años ha generado tensiones en el mercado laboral: en particular, tal y como ha sido reconocido recientemente, el número de inmigrantes sin regularizar en España puede situarse alrededor de 800.000, hecho que puede tener consecuencias importantes en la calidad del empleo, tanto de los/as propios/as inmigrantes como de los/as trabajadores/as nacionales. Los diferentes cambios normativos de los últimos años<sup>33</sup> no han conseguido frenar la entrada de población en situación irregular.

Finalmente, atendiendo a las personas que sufren algún tipo de discapacidad, debe destacarse que España cuenta con uno de los menores niveles de inserción laboral de la UE; sólo un 4,2% de los/as trabajadores/as padece alguna discapacidad, en comparación con el 12,7% de media de la UE en 2002<sup>34</sup>.

#### 4.1.6 El diálogo social como impulsor de cambios

Como se comentaba anteriormente, los agentes sociales y el gobierno firmaron en julio de 2004 la Declaración Conjunta para el Diálogo Social con el objetivo de que “la sociedad española alcance unos mayores niveles de desarrollo económico, de calidad en el empleo, de bienestar social, de cohesión territorial y de sostenibilidad ambiental. Para el logro de este objetivo es preciso apostar por un modelo de crecimiento económico equilibrado y duradero basado en la mejora de la competitividad de las empresas y en el incremento de la productividad”<sup>35</sup>. Los ámbitos que la mencionada declaración se compromete a abordar son:

1. El insuficiente volumen de empleo y el alto nivel de temporalidad.
2. La prioridad de las políticas sociales y de empleo en el aumento del empleo de los colectivos con mayores dificultades, como los jóvenes, trabajadores de edad avanzada o las personas con discapacidad. La búsqueda de soluciones para promover la integración laboral de las mujeres que mejoren sus condiciones de trabajo, procurando la conciliación de la vida familiar y laboral.
3. La inmigración laboral en España.
4. La apuesta por una economía del crecimiento.
5. El impulso de las políticas activas de empleo y de los Servicios Públicos de Empleo.
6. La mejora del funcionamiento de las instituciones laborales y la participación de los interlocutores sociales.
7. La potenciación de nuevos instrumentos activos en la política industrial y el análisis de las consecuencias de las necesidades de sostenimiento medioambiental.
8. La actualización del Salario Mínimo Interprofesional.
9. El derecho a la información, consulta y/o participación de los representantes, electivos o sindicales, de los/as trabajadores/as en las decisiones con relevancia sociolaboral de las empresas.
10. La prevención de riesgos laborales.
11. Adecuación del marco jurídico de la negociación colectiva, entendida como el espacio natural del ejercicio de la autonomía de los agentes sociales.
12. La revisión de los instrumentos de participación institucional para reforzar la función de los interlocutores sociales.
13. El reforzamiento de la contributividad de las pensiones de jubilación.

#### 4.1.7 Las prioridades y subprioridades del eje de Adaptabilidad

Las prioridades y subprioridades seleccionadas por el GTN2 para la detección de buenas prácticas desarrolladas por los proyectos adscritos al eje de Adaptabilidad se describen en el cuadro siguiente:

Cuadro 3. Prioridades y subprioridades del GTN2. Adaptabilidad	
PRIORIDADES	SUBPRIORIDADES
1. Planes estratégicos para la implantación y mantenimiento de nuevas fórmulas de organización del trabajo	<p>1.1. Nuevas formas de gestión empresarial a través de la redistribución del tiempo y del lugar de trabajo.</p> <p>1.2. Planes de asociación y cooperación entre empresas.</p> <p>1.3. Implantación de la cultura de la formación a lo largo de toda la vida caracterizada por una constante actualización de competencias adaptada a las necesidades individuales.</p> <p>1.4. Promoción de nuevos perfiles profesionales, desarrollo de multicompetencias y nuevas aptitudes tecnológicas.</p> <p>1.5. Incorporación de las NTIC en los procesos de las empresas y en el desarrollo de las competencias de los/as trabajadores/as.</p>
2. Responsabilidad social de las empresas	<p>2.1. Flexibilidad en la jornada laboral que permita al trabajador conciliar la vida laboral con la familiar.</p> <p>2.2. Fomento de políticas de apoyo profesional con el fin de ofrecer asesoramiento y formación a los/as trabajadores/as para la adaptación del trabajo a las necesidades familiares (asesoramiento legal, financiero, psicológico, profesional...)</p> <p>2.3. Fomento de la creatividad y aptitudes de los/as trabajadores/as teniendo en cuenta sus preocupaciones y opiniones. Colaboración y compromiso entre trabajadores y empresarios. Negociación colectiva.</p> <p>2.4. Políticas de servicios que tengan como objetivo reducir la carga de trabajo extra-laboral del trabajador (creación de guarderías en el puesto de trabajo).</p> <p>2.5. Políticas de mejora del medio ambiente (sensibilización, formación, adopción de modelos respetuosos con el medio ambiente).</p> <p>2.6. Investigación de las potencialidades y las necesidades de adaptación de los/as trabajadores/as de mayor edad.</p>

---

## 4.2 Buenas prácticas en Adaptabilidad

---

### 4.2.1 Planes estratégicos para la implantación y mantenimiento de nuevas fórmulas de organización del trabajo

#### 4.2.1.1 Metodología del trabajo en red a través de la cooperación

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 28: La Selva Coopera

Proyecto: La Selva@Coopera.com

Ámbito geográfico: comarca de la Selva (Girona)

##### Descripción de la buena práctica

Se trata de una metodología de trabajo en red que promueve la cooperación entre pequeñas empresas y asociaciones de empresas, con el fin de acercarlas a los programas generales de apoyo a las pymes.

##### Metodología de utilización

Se ha impulsado el trabajo en red entre las pymes a través de la cooperación entre el sector público y privado, mediante la búsqueda de nuevos canales informales de difusión e información y promoviendo un alto grado de flexibilidad en las actuaciones y en la forma de organizarlas, así como un diálogo permanente con empresarios/as y trabajadores/as.

Para ello se ha desarrollado un trabajo en red con las asociaciones de empresarios/as (muchas de las cuales han recibido ayuda del proyecto, mediante asistencia técnica, para ser creadas). En zonas donde no existe un tejido asociativo empresarial, se contactó directamente con los/as empresarios/as, a través de las autoridades locales o de la Cámara de Comercio. Una vez contactados/as, fueron convocados a reuniones donde se explicaron los objetivos del programa y las acciones en las que podían participar, detallando los resultados a conseguir, estableciendo las prioridades a tratar, así como los horarios más convenientes. Se logró así su complicidad en el desarrollo de la actuación, venciendo las reticencias derivadas de la falta de información.

Como resultado del trabajo en red, se creó una Federación de Asociaciones de Comerciantes a nivel comarcal. A través ella, las asociaciones de comerciantes de distintos municipios están cooperando para desarrollar conjuntamente una serie de actuaciones de promoción del pequeño comercio en la zona.

Durante el desarrollo del proyecto, también se logró acceder a los pequeños/as empresarios/as del sector industrial de la comarca. Asociaciones de empresarios/as de cerámica, meta-

lurgia, alimentación, turismo, etc. participaron activamente en distintas actuaciones del proyecto. De esta manera se ha logrado introducir a las pequeñas empresas en ámbitos como la protección medioambiental, la gestión de la innovación y la utilización aplicada de las Nuevas Tecnologías de la Información.

### **Innovación y complementariedad**

La experiencia es innovadora al permitir sistematizar las distintas fases del trabajo en red. Su aplicación introduce una nueva forma de organización del trabajo tanto de los distintos agentes sociales presentes en el territorio como de las pymes entre sí y en sus relaciones con el sector público. Mediante la cooperación, se impulsa el asociacionismo empresarial y se modifican los modelos de gestión existentes en el territorio. Además, permite la participación activa de las pymes en la aplicación de las políticas generales de formación y empleo en el territorio facilitando la obtención de resultados.

En relación con la complementariedad, esta buena práctica podría permitir la articulación de diversas actuaciones de apoyo a las pymes existentes en el territorio, actuando como un instrumento de coordinación, que facilita la complementariedad y la sinergia de recursos para la obtención de mejores resultados.

### **Potencial de transferencia**

Dado que se trata de una metodología de trabajo para implicar a distintos agentes sociales y económicos mediante la cooperación y el consenso con unos objetivos comunes, su posibilidad de transferencia a otros contextos no debería conllevar especiales dificultades. Podría bastar con determinar quiénes son los agentes implicados y cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir. Las políticas consideradas como más adecuadas para realizar la transferencia son las referidas a la formación a lo largo de la vida, las de apoyo a la competitividad, internacionalización e innovación tecnológica de las pymes, las destinadas al desarrollo e implantación de las NTIC, así como las referidas al desarrollo de métodos de seguridad laboral y de protección medioambiental en el trabajo.

La transferencia de esta metodología podría ser horizontal, mediante su difusión entre organizaciones que apoyan la adaptación de las pymes: Cámara de Comercio, otros ayuntamientos, delegaciones sindicales, etc. Pero también se podría llevar a cabo una transferencia vertical, con la incorporación de pautas y recomendaciones de la metodología en el diseño de las políticas o programas destinados a las pymes. Ello facilitará que las pequeñas empresas incorporen nuevos métodos de gestión y organización en su funcionamiento e introduzcan conceptos como gestión medioambiental, formación a lo largo de la vida, responsabilidad social, etc.



#### 4.2.1.2 Planes estratégicos individualizados o consultoría individualizada activa

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 448: Agrupación Local para el Empleo y el Desarrollo de la Sierra de Cádiz.

Proyecto: ADAPTAGRO

Ámbito geográfico: 19 municipios de la Sierra de Cádiz

##### Descripción de la buena práctica

Los planes estratégicos individualizados consisten en el desarrollo de un programa de asesoramiento práctico e individualizado, dirigido a empresas del sector agroalimentario. El objetivo de la acción es permitir a estas empresas analizar su situación y actuar en consecuencia, sobre la base de un plan estratégico del que dispondrá cada empresa al final del proceso de asesoramiento.

##### Metodología de utilización

Para consolidar el tejido productivo y el empleo del sector agroalimentario de un entorno geográfico rural se ha impulsado el posicionamiento estratégico de estas empresas, fomentando su competitividad mediante una apuesta por la producción y comercialización de productos de carácter ecológico.

Dado que se ha trabajado con gerentes de explotaciones de transformación agroganadera con poca disponibilidad de tiempo, y dada la considerable dispersión geográfica de las empresas, se ha optado por una fórmula de asesoramiento en el propio centro de trabajo, con adaptación horaria a las posibilidades del/la asesorado/a.

La captación de usuarios/as se realiza mediante jornadas informativas; en ellas aflora el interés de distintos/as empresarios/as por recibir asesoramiento, a quienes se realiza una entrevista personal en la que se acota el ámbito exacto de interés en materia de estrategia, centrado generalmente en aspectos de gestión económico-financiera y comercialización. Posteriormente, se acuerda un calendario de visitas en las que un/a consultor/a especializado/a se desplaza a la explotación para desarrollar las sesiones de formación/asesoramiento personalizado.

El asesoramiento culmina con la elaboración de un plan estratégico para cada una de las empresas participantes, que comprende un estudio de su propio negocio con indicaciones precisas sobre cómo conseguir su consolidación o expansión y un completo dossier sobre los ámbitos tratados durante el asesoramiento.



### **Innovación y complementariedad**

El elemento innovador clave en esta acción es la total adaptación a las características y necesidades de los/las empresarios/as, tanto en contenidos, horarios, ubicación, metodología etc. Su carácter individualizado permite un acercamiento del/la consultor/a a las empresas, favoreciendo el conocimiento de la realidad empresarial y facilitando el logro de los objetivos marcados.

### **Potencial de transferencia**

Esta metodología podría aplicarse en programas de asesoramiento destinados a empresarios/as con escasez de tiempo para acudir a programas de formación/asesoramiento fuera de la empresa. Tiene especial relevancia en aquellas zonas caracterizadas por la dispersión geográfica del territorio, pues ésta complica el acceso de empresarios/as a programas de asesoramiento. También resulta indicada para el asesoramiento de empresarios/as con escasa adaptación a la formación teórica en aula.

Por lo tanto, esta experiencia es potencialmente transferible a organizaciones (ayuntamientos, grupos de desarrollo rural, etc.) que llevan a cabo acciones formativas con colectivos que presentan las características mencionadas.

### 4.2.1.3 Servicio integral de formación y asesoramiento empresarial (SIFAE)

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 58: Consorcio Red Local de Andalucía

Proyecto: Calytech

Ámbito geográfico: 13 municipios andaluces a los que pertenecen las entidades que conforman la AD: Baeza (Jaén); Peligros, Albolote y Loja (Granada); Adamuz, Rute, La Rambla y Palma del Río (Córdoba); La Algaba, Guillena, Alcalá del Río y Mairena del Aljarafe (Sevilla); y Puerto Real (Cádiz).

#### Descripción de la buena práctica

Diseño y puesta en funcionamiento de un Servicio integral de formación y asesoramiento empresarial (SIFAE), cuyo fin es facilitar la adaptación de empresarios/as y trabajadores/as a las nuevas condiciones del entorno. Es un servicio de asesoramiento de pymes del ámbito rural, y de intermediación entre pymes y trabajadores/as, que centra su actuación en torno a cuatro áreas temáticas: calidad, gestión medioambiental, NTIC y prevención de riesgos laborales.

#### Metodología de utilización

El servicio de intermediación tiene un carácter proactivo, trata de adelantarse a las necesidades de empresas y trabajadores/as. Dichas necesidades son conocidas gracias a estudios previos y al análisis de los mercados locales. No se espera a que los/as beneficiarios/as pidan una respuesta para sus problemas, dado que tal solicitud puede no llegar a producirse por un déficit de información sobre la relevancia de aspectos como la calidad o las NTIC.

También contempla labores de orientación y asesoramiento en materia de detección de necesidades personales, motivación, apoyo en la toma de decisiones, etc. En estas acciones se hace uso del portal del proyecto, que permite el acceso *on-line* a los servicios, recursos e informaciones que ofrece Calytech.

Con respecto a la ejecución de la experiencia, la falta de cultura laboral/empresarial en las cuatro áreas en las que incide el asesoramiento (calidad, NTIC, prevención de riesgos laborales y gestión medioambiental), unida a la heterogeneidad de municipios y empresas al que se dirige, lleva a que la ejecución se desarrolle desde cuatro principios clave:

1. Detección-Atracción. Realizando estudios para identificar a los/as beneficiarios/as y las estrategias de atracción al recurso más eficaces.
2. Información-Sensibilización. Contacto directo con empresarios/as y trabajadores/as de forma continua, para establecer un conocimiento generador de confianza.
3. Demostración-Autodifusión. Realizando acciones ejemplificadoras /demostrativas de la efectividad real y el beneficio objetivo de la acción.

4. Adaptabilidad metodológica. Las acciones se diseñan desde una perspectiva general muy amplia. Posteriormente se particularizan para cada zona, adaptando la metodología y la práctica.

Entre las herramientas utilizadas por el SIFAE destaca la metodología utilizada en la detección de necesidades formativas, basada en el balance de competencias, diseñada para permitir la concordancia entre los requerimientos de las empresas y las necesidades y expectativas de los/as trabajadores/as en los cuatro ámbitos temáticos de la iniciativa. También debe señalarse el papel jugado por la plataforma *on-line* (Campus Calytech), desarrollada para realizar acciones formativas.

### **Innovación y complementariedad**

En su territorio de aplicación, resulta innovadora la prestación de un servicio de las características del SIFAE, que además incide en ámbitos estratégicos para las empresas escasamente considerados por el tejido empresarial local.

Igualmente novedosa resulta la utilización que se hace de la técnica del “balance de competencias”. En particular, destaca su uso táctico (por ser un procedimiento que “obliga” a empresarios/as y trabajadores/as a ponerse de acuerdo respecto al fin y los contenidos de la formación. La metodología basada en competencias permite llegar a un acuerdo intermedio aceptado y consensuado por todos. Así los/as técnicos/as del proyecto no son los que dirigen la elección de la formación, sino los que gestionan una demanda pactada y deseada unánimemente.

En Andalucía, donde se ha desarrollado la experiencia, estos aspectos pueden convertirse en un buen complemento de las actuaciones de programas de las Unidades Territoriales de Empleo, Desarrollo Local y Tecnológico de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía.

### **Potencial de transferencia**

Los servicios de asesoramiento se insertaron en las Áreas de Desarrollo de los diferentes ayuntamientos participantes en el proyecto, con lo que el primer ámbito de transferencia sería su continuidad en estas corporaciones locales y su adopción por otros municipios del entorno. Además, cabe plantear la introducción de este servicio en otros ayuntamientos con necesidad de reforzar la adaptabilidad del tejido empresarial en los ámbitos de calidad, gestión medioambiental, NTIC y prevención de riesgos laborales.

Algunos aspectos del servicio analizado también podrían ser susceptibles de ser incorporados en políticas generales de comunidades autónomas o de la Administración Central, con lo que programas como el Plan Nacional de Acción para el Empleo se verían parcialmente reforzados.

#### 4.2.1.4 Desarrollo de los perfiles profesionales de mediador/a de carrera profesional, coordinador/a social y gestor/a de redes

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 177: Agrupación de Desarrollo del Vinalopó para Sostenimiento del Empleo.

Proyecto: ADVISE

Ámbito geográfico: comarca de Vinalopó (Alicante).

##### Descripción de la buena práctica

La acción ha consistido en la definición y desarrollo de tres nuevos perfiles profesionales de gran utilidad para contribuir a la adaptación de las empresas y los/as trabajadores/as a los cambios del entorno.

##### Metodología de utilización

En primer lugar, se procedió a analizar las necesidades en relación a estos perfiles que presentaban las pymes de la región del Vinalopó.

Detectados los perfiles a desarrollar, se siguieron distintos hitos:

- Diseño de los contenidos formativos adecuados a cada perfil.
- Exploración y análisis de publicaciones de interés para el perfil.
- Difusión de la oferta formativa.
- Selección de participantes.

Como resultado se han desarrollado tres perfiles profesionales:

- Mediador/a de Carrera Profesional: profesional encargado de trasladar a la empresa la importancia de la economía del conocimiento y de la adaptación a la misma a través de la formación.
- Coordinador/a Social: profesional que actúa desde dentro de la pequeña empresa con el fin de inculcar a sus compañeros/as principios de respeto al medio ambiente e igualdad de oportunidades y la cultura de la seguridad en el trabajo.
- Gestor/a de Redes: persona que trabaja en la organización y tiene la misión de introducir a las empresas en la senda del trabajo en red, la gestión y transmisión de la información. Sin ser un/a experto/a en nuevas tecnologías, conoce y comprende las NTIC y su papel de soporte necesario dentro de la nueva organización del trabajo. Se implica en la gestión y el funcionamiento de la red y media entre la empresa y los/as técnicos/as informáticos/as.

Los tres nuevos perfiles profesionales han sido objeto de una evaluación de resultados, habiéndose alcanzado conclusiones preliminares sobre su impacto, especialmente para el caso del gestor de redes, comprobándose su utilidad en el seno de la empresa. Este nuevo profesional es capaz de solucionar los aspectos básicos de informatización de la pyme y de sensibilizar al resto de compañeros/as de la empresa hacia el uso de las NTIC.

### **Innovación y complementariedad**

Los perfiles profesionales definidos en esta acción piloto del proyecto ADVISE dan una respuesta innovadora a problemas actuales de la pequeña empresa, muchas veces generadores de pérdidas de competitividad. Resulta novedoso el hecho de que la introducción de los perfiles no supone necesariamente un aumento de la plantilla de las empresas. Se trata de trabajadores/as de la propia empresa que aceptan el reto de motivar, inculcar y transmitir a sus compañeros/as de trabajo la relevancia de las NTIC, la igualdad de oportunidades, el respeto al medio ambiente, la seguridad en el trabajo o la formación profesional.

Esta experiencia tiene elementos que suponen un potencial complemento de medidas que (desde asociaciones empresariales o distintas administraciones) tratan de promover la adaptabilidad de las empresas y puede reforzar las programaciones de instituciones responsables en formación continua y ocupacional.

### **Potencial de transferencia**

Los perfiles profesionales han sido diseñados para paliar carencias detectadas en un territorio concreto, pero su actividad puede desarrollarse en empresas de otros sectores y otros territorios.

Los materiales y contenidos formativos asociados a la introducción de estos tres perfiles podrían ser aprovechados por los servicios de formación y empleo de gobiernos autonómicos, sindicatos y organizaciones empresariales gestoras de fondos de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo.

#### 4.2.1.5 Programa de estímulo para impulsar la cooperación entre Universidad-Centros de Innovación y Tecnología y pequeñas empresas en el desarrollo de proyectos de I + D + i

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 276 : EqualCAN

Proyecto: EqualCAN

Ámbito geográfico: Comunidad Autónoma de Cantabria

##### Descripción de la buena práctica

La experiencia consiste en facilitar a las empresas cántabras de menor tamaño el acceso a recursos de I + D + i de la Universidad y de Centros Tecnológicos. Para ello se promueve la realización de proyectos concretos de I + D e innovación en las empresas, desarrollando proyectos piloto que permitan consolidar “la función innovación” en estas pequeñas empresas.

##### Metodología de utilización

Ante la evidencia de que los programas de incentivos de la I + D + i empresarial, basados generalmente en deducciones fiscales y apoyo financiero, son efectivos en las grandes y medianas empresas, pero presentan limitaciones en las pymes de menor dimensión, se ha diseñado un programa específico para impulsar la innovación en las pequeñas empresas.

Para lograr el objetivo de acercar los recursos de I + D + i de la Universidad y Centros Tecnológicos a las pequeñas empresas se plantean dos tipos de medidas:

- Cooperación entre grupos de investigación de la Universidad y empresas. Durante el desarrollo de los proyectos, personal de la empresa queda integrado en los grupos de I + D de la Universidad de Cantabria, colaborando en el desarrollo de dichos proyectos. Es la fórmula para conseguir la integración efectiva de los/as técnicos/as de las empresas en los equipos de investigación de la Universidad, garantizando el enfoque práctico de los desarrollos y su aplicación en pequeñas empresas.
- Acciones piloto de implantación de innovación en pequeñas empresas. Se facilita el desarrollo y puesta en marcha de acciones innovadoras dentro de la propia empresa con la colaboración de técnicos de innovación de Centros Tecnológicos. Durante el desarrollo de las acciones piloto, el personal técnico en innovación del Centro Tecnológico se integra en el equipo de trabajo de la propia empresa, colaborando con el personal de la misma en el desarrollo de la acción piloto correspondiente, permitiendo así la consolidación de la “función innovación” en las pequeñas empresas.
- El programa también incluye acciones de seguimiento y *mentoring*.

En resumen, la experiencia pone énfasis en la conformación de equipos mixtos de personal de empresas con investigadores, que trabajan conjuntamente (en las instalaciones de los equipos investigadores universitarios o en los de las propias empresas) y, así, facilitan el desarrollo de proyectos de I + D + i en pequeñas empresas, aprovechando el potencial de los investigadores de centros tecnológicos o de la universidad.

### **Innovación y complementariedad**

La experiencia de promover la cooperación directa de recursos humanos de empresas de reducida dimensión interesadas en innovar y profesionales de equipos de investigación de centros tecnológicos o de la universidad resulta innovadora en el territorio donde se lleva a cabo (Cantabria).

Esta medida podría ser un buen complemento de iniciativas como el proyecto RIS Cantabria (Regional Innovation Strategies), puesto en marcha por el Gobierno de Cantabria en 2001, y el Plan Estratégico de Desarrollo Tecnológico para Cantabria. En ambos se contempla como eje prioritario el reforzamiento de la colaboración tecnológica entre la Universidad–Centros Tecnológicos y las empresas. Sus estrategias han dado resultados para acercar la I + D + i a empresas industriales de tamaño medio, sin embargo están teniendo dificultades para trasladarse a las pequeñas empresas.

### **Potencial de transferencia**

La Consejería de Industria, Trabajo y Desarrollo Tecnológico, entidad competente en materia de apoyo a empresas en I + D + i, y miembro de la Agrupación de Desarrollo de EqualCAN, contempla transferir a las políticas generales las líneas experimentales desarrolladas en el proyecto que han demostrado una mayor efectividad.

Por otro lado, la participación en la misma AD de la Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria, S.A. (Sodercan), entidad igualmente responsable de líneas de apoyo a la I + D + I en Cantabria, puede asegurar la continuidad de la experiencia y el desarrollo de fórmulas de apoyo para la introducción de la I + D + i en pequeñas empresas.

La iniciativa es potencialmente transferible a otros territorios, mediante la puesta en marcha de programas similares por parte de sus agencias regionales de desarrollo o de las consejerías competentes en materia de I + D e innovación.

#### 4.2.1.6 Agentes de desarrollo cooperativo

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 313: Espadelada

Proyecto: Espadelada

Ámbito geográfico: zonas rurales de Galicia

##### Descripción de la buena práctica

La experiencia consiste en la creación de un nuevo perfil profesional, el/la agente de desarrollo cooperativo (ADC), que trabaja directamente con las cooperativas, desarrollando programas y planes de promoción y fomento de actuaciones para la mejora empresarial, profesional y socioeconómica de las cooperativas y su entorno. El/la agente de desarrollo cooperativo es un/a profesional con alto conocimiento de la realidad sociolaboral y económica de las cooperativas. Actúa como apoyo de cooperativas que desean emprender un proceso de cambio de los sistemas de gestión e introducir actividades complementarias a las tradicionalmente realizadas.

También se ha creado una Red de Agentes de Desarrollo Cooperativo, que contribuye a consolidar el nuevo perfil creado.

##### Metodología de utilización

El proceso seguido para la ejecución de la buena práctica ha sido el siguiente:

1. Creación del nuevo perfil profesional, agente de desarrollo cooperativo. El objetivo del ADC es apoyar acciones de adaptación en dos niveles:
  - a. Nivel cooperativo. Se trata de ayudar a las cooperativas a poner en marcha y desarrollar planes y programas de promoción y fomento.
  - b. Nivel trabajador/socio. El objetivo es impulsar la capacitación profesional de estas personas, mediante acciones de formación en gestión empresarial, habilidades directivas y participativas, uso de NTIC, etc.
2. Cualificación y capacitación del ADC mediante una metodología de “Itinerario de Gestión del Cambio”. Esta metodología contempla aspectos de carácter empresarial y social, tales como las necesidades de formación de las personas implicadas en la cooperativa o la actualización de las estructuras de gestión de la cooperativa. Se hace especial hincapié en la formación de los ADC de cara a la introducción en las cooperativas de técnicas de gestión participativa, el uso de las nuevas tecnologías, la sensibilización con respecto a las condiciones de trabajo, la calidad de los productos y el respeto al medio ambiente.



3. Creación de una Red de Agentes de Desarrollo Cooperativo. Entre sus tareas figuran la difusión de información entre las cooperativas rurales de Galicia, la formación de los ADCs y el desarrollo de actividades facilitadoras de sus tareas en las cooperativas. En definitiva, esta red ayuda a consolidar el nuevo perfil profesional creado y a hacer más eficaz su labor.

### **Innovación y complementariedad**

Los elementos innovadores de esta buena práctica se encuentran en la creación y cualificación de un nuevo perfil profesional (el agente de desarrollo cooperativo), el diseño y desarrollo de la metodología "Itinerario de Gestión del Cambio", y en la creación y consolidación de una Red de Agentes de Desarrollo Cooperativo.

La aplicación de experiencia puede complementar las políticas generales en la medida en que los ADCs acercan al medio rural las actuaciones programadas en planes de empleo referentes al fomento de la creación de empresas, el autoempleo, la capacitación y desarrollo de nuevos perfiles profesionales, utilizando para ello la gestión del cambio en las cooperativas rurales.

### **Potencial de transferencia**

Hasta ahora, la buena práctica se ha aplicado en un número reducido de cooperativas de Galicia. Pero la figura del ADC (y de la red de apoyo a los ADCs) tiene potencial de transferencia para el apoyo a cooperativas en general, y puede ser empleada por entidades y programas que, especialmente a nivel autonómico, promueven la creación y posicionamiento competitivo de estas fórmulas de economía solidaria.

#### 4.2.1.7 Animadores telemáticos

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 338: AGRADE

Proyecto: Global Castilla y León

Ámbito geográfico: zonas rurales de Castilla y León

##### Descripción de la buena práctica

Creación de la figura del “animador telemático”, nuevo perfil profesional dedicado a asesorar y formar en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación para facilitar la adaptación de personas y empresas del medio rural a los cambios estructurales que generan estas nuevas tecnologías. Presta especial atención a trabajadores/as mayores de 45 años o con necesidad de adaptación, así como a jóvenes emprendedores/as con baja cualificación.

##### Metodología de utilización

La experiencia se desarrolla mediante la combinación de dos elementos básicos: por un lado la figura del “animador telemático”, agente dinamizador de la sociedad del medio rural en el uso de las NTIC, quien actúa apoyándose en la infraestructura brindada por los cibercentros, segundo elemento clave, desarrollados en el marco del proyecto. Los cibercentros son unos espacios dotados de los medios necesarios para la formación y orientación en el ámbito de las tecnologías de la información.

El trabajo del animador consiste en impulsar la formación en nuevas tecnologías como vía de consecución de una mayor adaptabilidad las empresas y trabajadores/as del mundo rural. En su labor compagina la animación sociocomunitaria con la formación en nuevas tecnologías, en línea con las necesidades específicas del medio rural.

Una importante fase previa de la experiencia consistió en la selección y formación de los futuros animadores telemáticos. Se resolvió el problema de la escasa capacitación en el ámbito de las NTIC de los/as trabajadores/as del entorno, mediante su formación en NTIC para que adquiriesen las competencias y habilidades requeridas, tanto en el uso y enseñanza de nuevas tecnologías de la información, como en las necesidades de adaptación trabajadores/as y empresas del medio rural. Es decir, los animadores telemáticos pertenecen al medio en el que actúan, lo que les dota de un conocimiento que les resultará básico en sus labores de orientación a los/as usuarios/as finales del servicio.

### **Innovación y complementariedad**

La figura del animador/a telemático es innovadora en el territorio donde se desarrolla la experiencia. Resulta también destacable el hecho de que el/la animador/a sea una persona con gran conocimiento de la realidad socioeconómica del territorio, lo que lleva a realizar un esfuerzo previo de formación de animadores/as (ante la dificultad de encontrar en el territorio a personas expertas en NTIC).

La iniciativa parece en buena medida complementaria con las actuaciones llevadas a cabo en materia de NTIC por la Junta de Castilla y León (programas como Legite), que también contemplan la puesta en marcha de instrumentos similares a los cibercentros para acercar las NTIC a diversos entornos, pero que carecen de la importante y efectiva figura del animador telemático.

### **Potencial de transferencia**

Ayuntamientos y mancomunidades son potenciales entidades a las que transferir la figura de los/as animadores telemáticos. Además, la experiencia podría ser transferida a las políticas en materia de NTIC y/o apoyo al tejido empresarial promovidas desde las Comunidades Autónomas.

#### 4.2.1.8 Red policéntrica de actuación

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 69: Zurekin Sarean, Contigo en la Red

Proyecto: Zurekin Sarean, Contigo en la Red

Ámbito geográfico: provincia de Vizcaya

##### Descripción de la buena práctica

La buena práctica consiste en la creación de una red policéntrica de actuación, esto es, una red de agentes, cada uno de ellos especializado en una tarea, con el fin de contribuir, de forma integrada, al proceso de implantación de las NTIC en las pymes que lleva a cabo el proyecto.

##### Metodología de utilización

Esta buena práctica fomenta la cooperación entre los agentes y supone una metodología de trabajo en red, descentralizada e interconectada virtualmente, con recursos y servicios comunes y, a la vez, cercana a las empresas.

Dentro de la red de agentes, cada uno de ellos está especializado en una fase del proceso de aproximación de las NTIC a las empresas:

- Centro Servidor. Dan soporte, a nivel de infraestructura, coordinación y asistencia.
- Antenas tecnológicas. Se centran en la captación de empresas a adaptar y el seguimiento de los procesos de adaptación.
- *Corners* tecnológicos. Realizan la adaptación efectiva de las empresas y colectivos, tanto a nivel de consultoría como formación.
- Antenas transversales. Su misión es la supervisión y desarrollo del proyecto global y en lo referente al colectivo al que representen.
- Proveedores tecnológicos/formación. Se encargan de la asistencia al centro servidor y a las empresas y sus recursos humanos.
- Aparador virtual de buenas prácticas. Es la plataforma de difusión del proyecto y se encarga del intercambio de servicios y experiencias entre empresas participantes y de difundir las experiencias exitosas.

Los *corners* tecnológicos y antenas tecnológicas se dividen según áreas geográficas. Además, existen un *corner* tecnológico y una antena tecnológica para la economía social y personas con discapacidad.

### **Innovación y complementariedad**

La red policéntrica de actuación es innovadora en tanto en cuanto permite la movilización de los agentes, desde el ámbito local y desde una perspectiva pluridimensional de actuación. También destaca su metodología de trabajo en red, descentralizada e interconectada virtualmente y cercana a las empresas.

La red policéntrica de actuación complementa los programas y actuaciones de otros organismos públicos en relación con las NTIC: La Iniciativa Euskadi 2000Tres de la CAPV (relativa a la Sociedad de la Información), los programas del Departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Vizcaya (como el Programa BURUTU), y las políticas de formación permanente para el desarrollo de las NTIC de FORCEM y HOBETUZ (que han incorporado en sus programaciones formación básica en informática e Internet, pero desde una perspectiva parcial).

### **Potencial de transferencia**

La red policéntrica de actuación ha permitido el desarrollo de una metodología de adaptación tecnológica consensuada por todos los agentes que integran la red. Este esquema de colaboración permite obtener productos flexibles y adaptables, susceptibles de ser aplicados en las políticas generales de apoyo a la implantación de las NTIC en las pymes.

#### 4.2.1.9 Metodología de adaptabilidad de las pymes a las NTIC

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 69: Zurekin Sarean, Contigo en la Red

Proyecto: Zurekin Sarean, Contigo en la Red

Ámbito geográfico: Provincia de Vizcaya

##### Descripción de la buena práctica

La buena práctica consiste en el desarrollo de una metodología de adaptabilidad tecnológica de empresas y colectivos desfavorecidos de Vizcaya (pymes y micropymes, trabajadoras y trabajadores autónomos, empresas de economía social, empresas dirigidas y/o con participación de mujeres y personas con discapacidad). Esta metodología se caracteriza por su carácter integrador de los procesos de adaptabilidad y formación y por su enfoque de itinerario personalizado para la adaptación a las NTIC.

##### Metodología de utilización

La metodología flexible de adaptación tecnológica se desarrolla en las siguientes fases:

- Difusión, sensibilización y captación preactiva. Se dirige a las pymes, ofreciéndoles los servicios y mejoras que se derivan del uso de las NTIC, mediante cartas, folletos, *mailing*, bases de datos, etc.
- Autodiagnóstico y primera visita individual. Se realiza un autodiagnóstico del uso de las NTICs en la empresa, con la ayuda de una herramienta multimedia. El informe obtenido se ampliará con una visita a la empresa.
- Diseño del plan de adaptación. Se estudian las diferentes áreas de la pyme (empresarial, económico/financiero, tecnológico, formación y recursos humanos), realizando una auditoría/consultoría y planteando propuestas de mejora en cada uno de ellas.
- Puesta en marcha del plan de adaptación. En esta fase, se ejecuta el plan de adaptación previamente diseñado.
- Seguimiento. Se realiza un seguimiento que impulsa el éxito del plan de adaptación, al unificar criterios de los agentes implicados y comprobar el efectivo cumplimiento de los objetivos marcados en el plan.

### **Innovación y complementariedad**

Varios son los elementos innovadores identificados en esta buena práctica. En primer lugar, cabe destacar el hecho de que se realice un plan a medida para cada empresa, en función de sus necesidades específicas de adaptación a las NTIC.

También resulta novedoso el alto grado de flexibilidad de la formación que acompaña al proceso de desarrollo del plan. En efecto, se emplea una metodología que combina la formación presencial y en el puesto de trabajo, con adaptaciones a las disponibilidades de horario de las personas receptoras de la formación.

Por último, resulta llamativa la especial atención que se dedica a los colectivos más desfavorecidos, mediante el desarrollo de itinerarios especializados para la adaptación de trabajadores/as de mayor edad y la disponibilidad de herramientas de diagnóstico de accesibilidad para las personas con discapacidad.

### **Potencial de transferencia**

La metodología de adaptación tecnológica de empresas y colectivos desfavorecidos planteada podría aplicarse a las políticas desarrolladas en la actualidad, desde diferentes niveles administrativos, para impulsar la adaptación de trabajadores/as y empresas a las NTIC.

#### 4.2.1.10 Unión de formación y ayudas

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 353: Castilla-La Mancha por las NTIC

Proyecto: Vinculatec

Ámbito geográfico: Su ámbito geográfico son los municipios de Almansa, Azuqueca de Henares, Illescas, Manzanares y Tarancón, cada uno perteneciente a una de las cinco provincias de la comunidad autónoma.

##### Descripción de la buena práctica

La experiencia facilita la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación por parte de empresas de reducida dimensión mediante la combinación de ayudas para su adquisición con la asistencia a acciones formativas para asegurar su aprovechamiento. Sus principales destinatarios son microempresas y pymes de hasta 20 empleados/as de sectores maduros en Castilla-La Mancha, como son la agroindustria, confección, calzado, madera y mueble.

##### Metodología de utilización

La experiencia consiste en el diseño e impartición de acciones formativas en el ámbito de las NTIC a los trabajadores/as de las empresas que han percibido ayudas para la incorporación de aplicaciones o materiales relacionados con las NTIC. Se trata de que las empresas que reciben algún tipo de ayuda para su adaptación tecnológica sepan cómo utilizar y aprovechar mejor las nuevas tecnologías adquiridas.

De hecho, con el seguimiento posterior a las acciones formativas, se evidencia que de los/as solicitantes de ayudas, los/as asistentes a los cursos son quienes presentan un mayor grado de éxito en la incorporación de los elementos TIC en su actividad empresarial. Esto adquiere todavía mayor importancia si se tiene en cuenta que las empresas beneficiadas son microempresas y pymes de sectores manufactureros maduros, por lo que existe el riesgo de que la adquisición de cierto material, como por ejemplo un equipo informático, acabe sin ser (plenamente) utilizado por falta de personal cualificado para ello y/o por desconocimiento de las ventajas de su uso.

Los contenidos de los cursos se diseñan de forma que se tengan en cuenta, en primer lugar, las necesidades de formación de las empresas beneficiadas por los cursos. Estas necesidades se detectan mediante cuestionarios que son rellenados por las propias empresas. Hay que destacar que habitualmente las empresas beneficiarias de una misma acción formativa pertenecen a un grupo pre-asociativo, que puede estar formado por empresas de un mismo sector o de un territorio determinado. En segundo lugar, el diseño del curso también tiene en cuenta las características de los elementos objeto de subvención.



Como ejemplos de la aplicación de esta metodología pueden citarse:

- Un curso sobre B2C dirigido a comercios solicitantes de ayudas para la implantación de aplicaciones de comercio electrónico.
- Un curso sobre la importancia de páginas web corporativas dirigido a empresas de un polígono, cuyos asistentes recibieron ayudas para poner en marcha una web por empresa.
- Un curso sobre software de gestión empresarial para talleres mecánicos, a cuyos asistentes se les facilitó dicho software para su utilización en las empresas.

### **Innovación y complementariedad**

Resulta una práctica novedosa en la comunidad autónoma de Castilla-La Mancha la asociación de actividades de formación a la solicitud de ayudas para el acceso a recursos de NTIC.

La medida complementa programas desarrollados por instituciones y organismos competentes en el apoyo al tejido empresarial en materia de NTIC, como la Fundación Ínsula Barataria, que pueden obtener con esta práctica una mayor garantía en la consecución de los objetivos perseguidos en la concesión de ayudas.

### **Potencial de transferencia**

Los programas desarrollados por entidades que promueven el empleo de las NTIC en las empresas podrían incorporar vínculos entre la solicitud de ayudas y la formación en el manejo de los elementos para los cuales se ha solicitado la ayuda.

El potencial de transferencia es amplio, pues cabe incorporar la unión de formación y ayudas en distintos programas promovidos desde las Comunidades Autónomas y la Administración Central con miras a lograr una mayor eficacia de las ayudas concedidas para impulsar el empleo de las NTIC en las empresas.

#### 4.2.1.11 Centro virtual de orientación y de formación

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 361: EN@E

Proyecto: Nueva Economía de Acceso a la Información (EN@E).

Ámbito geográfico: Comunidad de Madrid

##### Descripción de la buena práctica

Consiste en la puesta en marcha de una plataforma *on-line* de orientación laboral centrada en los cambios que la nueva economía introduce en el mercado de trabajo de la industria del libro. Esta plataforma de orientación se complementa con una de formación *on-line*.

Los servicios de orientación/información se dirigen a trabajadores/as de la industria del libro con especiales necesidades de adaptación por adolecer de un dominio de NTIC en consonancia con las exigencias que se plantean en la actualidad.

##### Metodología de utilización

El desarrollo de la experiencia supone la puesta en marcha un centro virtual de orientación laboral. Los/as usuarios/as acceden a este servicio a través de Internet pudiendo disfrutar de los distintos servicios e informaciones que se ofrecen, a saber:

- Centro de orientación personalizado. Pueden realizarse consultas a expertos/as en recursos humanos a través del correo electrónico.
- Centro de documentación. A través de la plataforma se acceden a numerosos documentos electrónicos, en los que se tratan múltiples aspectos relativos a la influencia de las NTIC sobre la industria del libro.
- Centro de orientación tecnológico. Permite obtener orientación sobre NTIC, mediante consultas realizadas a expertos/as a través de correos electrónicos.
- Formación. El centro virtual incorpora el acceso una plataforma de *e-learning*.
- Agenda. Recoge eventos de relevancia para los/as usuarios/as del servicio de orientación (presentaciones, jornadas, talleres, etc.).

En definitiva, es un programa de orientación o “coaching” que, además de ser válido e interesante por si mismo, adquiere gran potencial al aparecer de manera conjunta con la plataforma de formación *on-line*.

### **Innovación y complementariedad**

Este tipo de experiencia, de prestación de un servicio *on-line* de orientación sobre los impactos de la nueva economía en el mercado laboral de la industria del libro, que además ofrece acceso a formación, es altamente innovadora. No existía, previamente, un centro virtual que ofreciera orientación específica a las necesidades de los/as trabajadores del sector en el terreno de las NTIC.

La metodología de esta experiencia, surgida en el ámbito privado, puede ser un buen complemento de los programas de apoyo a trabajadores/as afectados por cambios organizativos y de las NTIC que se ponen en marcha desde distintas instituciones y organismo públicos.

### **Potencial de transferencia**

El concepto de centro virtual de asesoramiento vinculado a una plataforma de *e-learning* de carácter sectorial es, en principio, transferible a diferentes ámbitos sectoriales, próximos o no a la industria del libro. Por tanto, las políticas regionales o nacionales relacionadas con el fomento de la formación a lo largo de la vida podrían incorporar elementos de esta iniciativa.

#### 4.2.1.12 Estrategia de alfabetización digital de trabajadores/as en activo

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 406: SI-Loc@I

Proyecto: SI-Loc@I

Ámbito geográfico: municipios asturianos, preferentemente de menos de 40.000 habitantes.

##### Descripción de la buena práctica

Se trata de una estrategia multidimensional de alfabetización digital que combina sensibilización, información, asesoramiento -tanto presencial como *on-line*-, acercando al trabajador/a y a la empresa sus acciones y servicios. Se dirige a trabajadores/as y pymes de los municipios asturianos, especialmente de aquellos con menos de 40.000 habitantes.

##### Metodología de utilización

Con esta iniciativa se pretende llegar más allá de una mera programación de cursos sobre iniciación a la informática e Internet. La estrategia se estructura sobre varias actuaciones coordinadas e interrelacionadas, que se detallan seguidamente:

- Estudio del nivel de innovación y utilización de las NTIC por parte de las pymes ubicadas en el territorio. Igualmente, se realiza un estudio para determinar la cualificación de los/as trabajadores/as de las empresas en el terreno de las NTIC.
- Acciones de sensibilización, difusión y asesoramiento en relación a la sociedad de la información y la aplicación de las NTIC en el ámbito empresarial.
- Conferencias, seminarios y jornadas de temática más general y divulgativa, para la sensibilización de la ciudadanía en general y del empresariado.
- Plan de acceso a la formación. Dirigido a trabajadores/as residentes en poblaciones alejadas de los principales núcleos urbanos de la región, con mayores dificultades para participar en acciones de formación continua.
- Servicio Móvil de Demostraciones Tecnológicas (SMDT). Se trata de un autobús dotado de equipos informáticos conectados a Internet vía satélite, que recorre los municipios de la geografía asturiana y permite ofrecer formación personalizada en el ámbito de las NTIC.

##### Innovación y complementariedad

Resulta novedoso el enfoque integral de la experiencia, utilizando de modo coordinado elementos tan diversos como las acciones de sensibilización, formación apoyada en la Red de Telecentros de la región o en el innovador Servicio Móvil de Demostraciones Tecnológicas.

Esta iniciativa ofrece posibilidades de complementar medidas que desarrollan entidades responsables de políticas de empleo, formación y apoyo a las pymes en Asturias. Por ejemplo, la Dirección General de Formación Profesional, ejecutora del plan de formación ocupacional del Principado; las actuaciones formativas realizadas en el entorno de la Red de Telecentros del Principado de Asturias; o los programas los grupos de desarrollo rural y agentes de desarrollo local.

### **Potencial de transferencia**

Ejemplo de transferencia de elementos de la experiencia es la utilización de los materiales de ofimática avanzada, desarrollados en el marco de la estrategia, por el Instituto Adolfo Posada para la formación de funcionarios, así como por otras entidades colaboradoras de la Dirección General de Formación Profesional de la Consejería de Educación y Ciencia del Principado de Asturias.

En cuanto a su posible transferencia a las políticas generales, los ámbitos del Plan Nacional de Empleo del Reino de España que contemplan el apoyo en las NTIC -empleabilidad, espíritu de empresa, adaptabilidad e igualdad de oportunidades- son susceptibles, en mayor o menor medida, de incorporar elementos experimentados en esta acción piloto.

#### 4.2.1.13 Plataforma virtual empresarial

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 455: Ciudad Real: Ciudad Empresarial Virtual

Proyecto: Ciudad Real: Ciudad Empresarial Virtual

Ámbito geográfico: Ciudad Real

##### Descripción de la buena práctica

Se trata de una plataforma de Internet que ofrece servicios de formación y apoyo en la adaptación de las empresas a las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, a la vez que fomenta la cooperación entre las empresas de Ciudad Real y da a conocer, a través de la red, sus productos y servicios.

Sus principales destinatarios/as han sido empresarios/as y trabajadores/as de Ciudad Real capital, con necesidades de adaptación y formación para un mayor uso de las NTIC.

##### Metodología de utilización

La plataforma virtual empresarial desarrollada consta de los siguientes servicios:

- Plataforma de teleformación. Se pone en marcha una plataforma desde la que se imparte formación a distancia a través de Internet. Se incorporan innovaciones para facilitar el seguimiento de los cursos, como la posibilidad de efectuar consultas *on-line* al tutor/a, participar en foros de debate, consultar información complementaria, etc.
- Registro de empresas. Se crea un registro de empresas clasificadas por área de actividad. Así, los/as usuarios/as tienen acceso, desde esta plataforma virtual, a las empresas de la competencia, compañías con las que colaborar, proveedores, etc. También resulta un canal idóneo para darse a conocer y captar nuevos clientes, mejorar la relación con los mismos, etc.
- Centro Comercial Virtual. El portal también es la ubicación de un Centro Comercial Virtual que ofrece a los/as empresarios/as la posibilidad de formar parte del mismo, mediante la creación de su propia tienda virtual. El acceso a las tiendas virtuales, agrupadas por familias de productos, permite a los consumidores realizar compras electrónicas, cuyos pagos se realizan contando con todas las medidas de seguridad.
- Asesoramiento. Finalmente, la plataforma virtual ha ofrecido asesoramiento sobre las NTIC. Para ello se puso a disposición de los/as usuarios/as un formulario para efectuar consultas sobre la materia.

### **Innovación y complementariedad**

La experiencia es innovadora teniendo en cuenta la inexistencia previa de una plataforma de estas características en la provincia, ya que cuenta con una oferta integrada de formación on-line, centro comercial virtual y asesoramiento *on-line* sobre NTIC.

Por ello, puede considerarse como una medida con capacidad de complementar las acciones que se vienen desarrollando en el territorio para favorecer la adaptabilidad de trabajadores/as y empresas.

### **Potencial de transferencia**

La iniciativa podría transferirse a otras provincias de la región, formando una red o plataforma virtual empresarial de ámbito autonómico.

#### 4.2.1.14 Implicación de beneficiarios/as finales en el diseño de materiales y medios formativos

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito Geográfico

AD 488: Lleida Rural

Proyecto: Ruralia Territorio Activo

Ámbito geográfico: provincia de Lleida, excepto su capital.

##### Descripción de la buena práctica

La experiencia consiste en el desarrollo de una metodología de elaboración de materiales formativos que se caracteriza por la participación de los/as beneficiarios/as finales de dichos materiales en su proceso de elaboración. Con ello se logra incidir de forma certera en los aspectos considerados como críticos por los/as usuarios/as finales de los materiales de formación (empresas y trabajadores/as de los sectores agroindustrial y ganadero en la provincia de Lérida).

##### Metodología de utilización

Se han elaborado materiales de acciones formativas en un proceso que ha supuesto la colaboración e intercambio de información entre el equipo técnico del proyecto, personal de la administración local y, como elemento diferencial, representantes del público objetivo al que se dirige la acción.

Para posibilitar esta participación de los/as beneficiarios/as de los programas formativos en el diseño de materiales y herramientas se siguen varias fases:

- Análisis de necesidades y carencias formativas.
- Comprobación de la adecuación de los contenidos a la realidad del usuario/a, considerando tanto los aspectos técnicos como el uso de un lenguaje cercano al usuario/a.
- Implicación de los/as destinatarios/as de las acciones formativas mediante su inclusión en las mesas de seguimiento del desarrollo del material formadas por equipo técnico, administración local y sectores afectados. También participan en los grupos piloto de revisión de materiales, creados para la evaluación de la calidad técnica de contenidos.
- Diseño final de la oferta formativa y de la plataforma informática en la que se apoya. Esta plataforma electrónica se establece para solventar las dificultades que la dispersión geográfica y los inconvenientes de la orografía de la provincia plantean a la hora de diseñar acciones formativas para favorecer la adaptabilidad del tejido empresarial a los nuevos cambios estructurales del entorno productivo.
- Lanzamiento de la oferta formativa.



### **Innovación y complementariedad**

Se valora como innovador el proceso en sí de desarrollo de los materiales, no tanto el producto desarrollado. La activación social que supone la experiencia es su componente principal, ya que permite la implicación entre trabajadores/as-beneficiarios/as, administración local y equipo técnico. Este aspecto es especialmente innovador en un contexto rural en el que los productores están poco acostumbrados a participar activamente en los procesos que apoyan su actividad.

Diversos aspectos de esta experiencia parecen ofrecer un buen complemento a las medidas que desde ayuntamientos, mancomunidades y otras instancias administrativas se desarrollan para favorecer la adaptabilidad de las empresas mediante acciones de formación o asesoramiento.

### **Potencial de transferencia**

La capacidad de transferencia de esta experiencia piloto a distintos ámbitos de actuación de las políticas generales puede ser muy amplia. La metodología es potencialmente aplicable por parte de organismos e instituciones que intervengan en los ámbitos de la formación o del apoyo a las pymes; ello es posible porque se trata de una metodología de proceso, no de contenidos, consistente en integrar e implicar a los/as destinatarios/as de un programa o acción en el proceso de elaboración previo a la difusión del material, lo cual es factible en distintos ámbitos.

#### 4.2.1.15 Implantación de modelos Jobrotation

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 571: Adapt@

Proyecto: Adapt@

Ámbito geográfico: provincia de Álava

##### Descripción de la buena práctica

El modelo *Jobrotation* supone que mientras una persona ocupada participa en un proceso formativo de recualificación en NTIC, su puesto es ocupado por una persona desempleada que previamente ha sido formada para desempeñar las funciones del puesto. De esta manera resultan beneficiados tanto empresas, trabajadores/as en activo como desempleados/as.

##### Metodología de utilización

El modelo experimentado consiste en la recualificación de un/a trabajador/a en activo mientras que su puesto es ocupado temporalmente por una persona desempleada. De esta forma, personas que sufren situación de desempleo acceden a un proceso formativo y adquieren una experiencia real de trabajo y los/as trabajadores/as en activo logran una mejora de sus cualificaciones y condiciones profesionales, de acuerdo con las necesidades reales de su actividad. A su vez, las empresas adaptan sus recursos humanos a las nuevas exigencias del mercado, a la vez que solventan el impacto negativo en su producción que suponen las ausencias laborales durante el periodo de formación de sus empleados/as.

Para el desarrollo de la experiencia se han sucedido las siguientes fases de ejecución:

- Información y sensibilización sobre el método *Jobrotation*, dirigidas a los agentes económicos y sociales de Álava.
- Selección de empresas donde se desarrollan procesos de *Jobrotation*. Se buscaron preferentemente empresas de tamaño pequeño/medio, innovadoras y con potencial de crecimiento sostenible.
- Consultoría. Análisis individualizado de empleos en cada empresa, para la identificación de puestos susceptibles de participar en el proyecto.
- Diseño de planes formativos a medida de los empleos identificados.
- Selección de participantes (trabajadores/as y desempleados/as).
- Desarrollo del proceso formativo a la medida de los/as trabajadores/as sustitutos/as.
- Rotación de empleos.
- Evaluación, validación y difusión de resultados.

### **Innovación y complementariedad**

Se trata de una experiencia muy innovadora de la que no se conocen experiencias similares en el territorio nacional y muy pocas en la Unión Europea.

Para las administraciones públicas responsables de las políticas de empleo, se trata de un enfoque complementario a sus actuaciones actuales, dado que con esta fórmula se consigue combinar los modelos de formación profesional ocupacional y continua.

### **Potencial de transferencia**

La experiencia se podría transferir a otros territorios, promoviendo un desarrollo de estos esquemas mediante el apoyo por parte de las políticas generales de empleo.

#### 4.2.1.16 Servicio de orientación en tecnologías de la información y la comunicación para pymes

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 571: Adapt@

Proyecto: Adapt@

Ámbito geográfico: provincia de Álava.

##### Descripción de la buena práctica

La experiencia supone la puesta en marcha de un servicio de asesoramiento e información sobre NTIC dirigido a empresas alavesas de reducida dimensión, para apoyar de forma personalizada su adaptación a las NTIC y la de sus recursos humanos. Presta especial atención a las empresas de menos de 10 trabajadores/as

##### Metodología de utilización

Se trata de un servicio ubicado en el Centro de Tecnologías de la Información y la Comunicación del Ayuntamiento de Vitoria. Presta orientación personalizada, telefónicamente y de modo gratuito, sobre NTIC.

El servicio telefónico de información y asesoramiento se complementa con otros cinco instrumentos de apoyo:

- Centro de demostraciones, para que las empresas puedan acercarse a las NTIC que les resulten de mayor interés.
- Guía de recursos: disponible en Internet, ofrece un directorio de proveedores NTIC así como de ayudas y programas que distintas instituciones ofrecen para el acceso a estos servicios y productos.
- Servicio de orientación *on-line*: para la realización de consultas a través de Internet.
- Catálogo de buenas prácticas NTIC: para la difusión de casos de éxito en la incorporación de soluciones tecnológicas por parte de empresas.
- Oferta formativa práctica: diseñada con el propósito de ajustarse a las necesidades de las empresas.

Adicionalmente, se ofrece la posibilidad de derivación de las empresas usuarias a diferentes instituciones, expertas en distintos ámbitos de las NTIC, para la realización de un análisis en mayor profundidad.

### **Innovación y complementariedad**

Varios elementos conceden a la experiencia carácter innovador. Por un lado, la estrategia de aunar en el equipo del servicio de asesoramiento los conocimientos, informaciones y recursos de un conjunto variado y heterogéneo de entidades, provenientes de distintos ámbitos, entre las que se incluyen centros de formación profesional, asociaciones empresariales y administración provincial y local. Otro aspecto innovador es la metodología de acercamiento y motivación a la pyme, eminentemente proactiva, interactiva y teórico-práctica.

En fin, al dirigirse de modo prioritario a pymes de reducida dimensión (empresas con menor grado de informatización y utilización de las NTIC), el servicio supone un complemento a las iniciativas y programas sobre Sociedad de la Información promovidos por diversas administraciones con competencias en la materia.

### **Potencial de transferencia**

La implicación en el servicio de diferentes instituciones públicas como la Diputación Foral de Álava o el Ayuntamiento de Vitoria asegura el conocimiento de la metodología, instrumentos y resultados de esta iniciativa por parte de entidades que tienen capacidad de transferir la experiencia a sus políticas generales.

## 4.2.2 Responsabilidad social de las empresas

### 4.2.2.1 Negociación colectiva como instrumento de incorporación de medidas de flexibilidad laboral

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 276: EqualCAN

Proyecto: EqualCAN

Ámbito geográfico: comunidad autónoma de Cantabria

#### Descripción de la buena práctica

La experiencia supone la utilización de la negociación colectiva como vía para tratar la flexibilidad laboral, de modo que se implanten medidas que mejoren la calidad en el empleo y la competitividad de las empresas.

#### Metodología de utilización

Para la puesta en marcha de esta experiencia se han seguido distintas etapas:

- Creación de un comité técnico de discusión: integrado por representantes de los distintos agentes económicos y sociales de Cantabria. Su finalidad ha sido la identificación y análisis de medidas de flexibilidad y acciones de mejora de la calidad del empleo potencialmente incorporables a los convenios colectivos. Su resultado fue la redacción de una guía de modernización de las empresas, aportando soluciones en forma de medidas de flexibilidad laboral en negociación colectiva.
- Cursos de formación en técnicas de negociación colectiva dirigida a los principales protagonistas de la negociación colectiva en Cantabria.
- Elaboración de un estudio sobre el grado de cumplimiento y efectividad de la negociación colectiva en Cantabria, para conocer la aplicación real de las medidas negociadas. También se realizó un estudio para analizar la negociación colectiva en distintos países de la Unión Europea.
- Asistencia a las mesas de negociación de algunos de los convenios colectivos negociados en 2004.
- Difusión de los resultados, con el fin de obtener la implantación de acciones piloto en algunas empresas de la región, a través de sus mesas de negociación colectiva, que permitan la aplicación de acuerdos que recojan estas medidas de flexibilidad.

### **Innovación y complementariedad**

Resulta novedoso el enfoque propuesto para abordar la flexibilidad laboral, apoyado en las posibilidades que ofrecen los procesos de negociación colectiva como instrumento con el que compatibilizar objetivos tan dispares como la mejora de las condiciones laborales de los/as trabajadores/as y el incremento de la competitividad empresarial.

Esta solución puede suponer un buen complemento a las políticas generales que afectan a la negociación colectiva y a la promoción de empleo de la Comunidad de Cantabria. Igualmente, complementa a los Acuerdos Interconfederales de Negociación Colectiva suscritos por CEOE, CEPYME, CC.OO y UGT. Finalmente, también complementa a los estudios e informes de la Comisión Consultiva Nacional de Convenios Colectivos y del Comité Económico y Social, referidos a la negociación colectiva y a la incorporación en la misma de medidas de promoción de la igualdad de oportunidades.

### **Potencial de transferencia**

Resulta factible transferir las medidas identificadas para potenciar la flexibilidad y calidad en el empleo, a otras mesas de negociación de ámbito regional y nacional. La experiencia resulta relevante para los responsables públicos de políticas de empleo (tanto del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales como de las consejerías competentes en materia de negociación colectiva de las diferentes CC.AA.), miembros de organizaciones sindicales y organizaciones empresariales.

#### 4.2.2.2 Grupos de mejora continua en pymes

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 276: EqualCAN

Proyecto: EqualCAN

Ámbito geográfico: comunidad autónoma de Cantabria

##### Descripción de la buena práctica

Constitución de grupos de trabajo de mejora continua en las pymes de Cantabria, como elemento favorecedor de la adaptación de las mismas a los nuevos requisitos y condiciones del mercado.

##### Metodología de utilización

El objetivo de esta acción es introducir a las pymes de la región en la práctica de la creación y gestión de grupos de mejora continua, formados por trabajadores/as de base, mandos intermedios y directivos. La misión de estos grupos de mejora es la aportación de sugerencias para permitir la correcta adaptación de estas empresas a los mercados en los que operan.

Para obtener este resultado se han seguido distintas fases:

- Formación e información a pymes y microempresas sobre la creación y funcionamiento de grupos de mejora continua.
- Apoyo a la constitución de equipos de trabajo de mejora continua y a su aceptación por parte de la dirección de la empresa.
- Tutela del funcionamiento de los grupos de mejora por parte de expertos externos, para facilitarles el proceso de elaboración de propuestas de mejora.
- Apoyo en grandes empresas, expertas en la gestión de equipos de mejora continua, para que muestren su conocimiento en la materia y allanen el camino a las pymes.
- Divulgación entre todas las empresas de Cantabria de las aplicaciones y potencialidades de la mejora continua.

La iniciativa supone una apuesta para favorecer la adaptación de pymes a las exigencias de la economía global, que han dotado de mayor relevancia a la búsqueda de flexibilidad en la producción, procesos limpios, plazos de entrega ajustados, etc. Dado que las pymes suelen tener unos recursos humanos limitados, la constitución de estos equipos de trabajo evita que esta responsabilidad recaiga sobre pocos/as técnicos/as quienes, por falta de tiempo, difícilmente podrían llevar a cabo con éxito esta función por sí solos.



### **Innovación y complementariedad**

Se trata de un nuevo método de comunicación interna en las empresas y de gestión del conocimiento, aplicado a la adaptabilidad de las empresas a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias de los mercados, que hasta ahora no había sido promovido por las entidades cántabras competentes en la materia.

Con esta práctica, además, se consigue un aumento de la participación de los/as trabajadores/as en la gestión empresarial, lo que supone una importante renovación de los procesos y un incremento del “stock de conocimiento” de las organizaciones.

Estos aspectos hacen que la adopción de estas medidas complementen las actuaciones hasta ahora llevadas a cabo por los organismos encargados de dar soporte a microempresas y pymes.

### **Potencial de transferencia**

Los Grupos de mejora continua en las pymes suponen una experiencia susceptible de ser impulsada por las entidades que, desde la administración local, autonómica y central, promueven o ejecutan programas para reforzar el posicionamiento de las empresas.

### 4.2.2.3 Estudio de viabilidad de un “Edificio Hogar”

#### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 177: Agrupación de Desarrollo del Vinalopó para Sostenimiento del Empleo

Proyecto: ADVISE

Ámbito geográfico: comarca del Vinalopó (Alicante).

#### Descripción de la buena práctica

La experiencia consiste en el análisis de la viabilidad de la puesta en marcha de un edificio multiusos, que ofrece a los/as trabajadores/as de empresas de un polígono industrial una gama de servicios que permiten una mejor conciliación de la vida laboral y la profesional.

#### Metodología de utilización

Se ha realizado un profundo estudio de viabilidad del proyecto de ejecución de un “edificio hogar” que preste diversos servicios a los/as trabajadores/as de un polígono industrial. Se trata de servicios de comedor, guardería, gimnasio, formación, estética, etc. que cubran las necesidades que tienen dichos trabajadores/as y las personas dependientes a su cargo. Se facilita así la conciliación de la vida familiar con las limitaciones que genera una vida laboral con largas jornadas laborales en un polígono industrial.

Con este estudio se ha analizado la gama de servicios que debe ofrecer el edificio multiusos, la viabilidad económico-financiera de su puesta en marcha y funcionamiento, así como la fórmula de gestión más adecuada.

El análisis de viabilidad supuso la realización de diferentes acciones:

1. Estudio de los servicios más necesitados y demandados por los/as trabajadores/as y empresarios/as. Para ello se realizó un minucioso trabajo de campo, que consistió en entrevistas en profundidad y en la realización de una encuesta a todos los/as trabajadores/as.
2. Estudio de la viabilidad económica del proyecto: presupuesto de obra, equipamiento y funcionamiento de los servicios acotados en la fase anterior, análisis de rentabilidad, alternativas de financiación.
3. Análisis de alternativas de gestión del proyecto: tanto en su fase de construcción como en la de funcionamiento.
4. Estudio de posibles causas de inviabilidad de la iniciativa y propuesta de medidas correctoras para superarlas.

El resultado de este análisis ha sido la determinación de la viabilidad de construir un edificio polivalente de uso colectivo con guardería, salas de ocio y estudio y comedor colectivo para

los hijos de los/as trabajadores/as, las personas dependientes a su cargo y los/as propios/as trabajadores/as.

### **Innovación y complementariedad**

La experiencia analizada incorpora elementos innovadores que podrían complementar a las políticas y acciones que desde la Administración Central, autonómica y local, así como desde el ejercicio de la responsabilidad social de la empresa, se están realizando actualmente en el ámbito de la conciliación de la vida laboral y familiar.

El análisis de viabilidad realizado aporta, cuanto menos, los siguientes elementos novedosos:

- Prestación de servicios para el conjunto de trabajadores/as de un polígono, no sólo para los de una empresa determinada, como suele ser habitual.
- Análisis detallado de las distintas alternativas de gestión.
- Adecuación total de gama de servicios y horarios a los gustos y necesidades del trabajador/a.
- Análisis de las causas de “no viabilidad” y propuesta de alternativas.

### **Potencial de transferencia**

El estudio de viabilidad del “Edificio Hogar” para el polígono industrial de Petrer es una experiencia, a priori, extrapolable a otros municipios. Un buen indicador de ello es que otros municipios participantes en el proyecto han contemplado la posibilidad de estudiar este tipo de iniciativa para sus polígonos industriales.

La inclusión de un análisis de causas de no viabilidad y la propuesta de mecanismos de corrección dota a la metodología de una fuerte capacidad de ser exportada en otros ámbitos geográficos.

Las políticas nacionales y comunitarias están incidiendo en los aspectos de conciliación e igualdad de oportunidades con carácter prioritario, por tanto esta experiencia es potencialmente incorporable a las políticas generales, de modo que se cree un marco que favorezca el estudio de viabilidad y posterior ejecución de este tipo de edificios de servicios.

#### 4.2.2.4 Aula virtual portátil

##### Nº AD / Proyecto / Ámbito geográfico

AD 538: Asociación para el Desarrollo del Sector de las Conservas del Mar.

Proyecto: Acento: Adaptación Cultural al Entorno.

Ámbito geográfico: Comunidad Autónoma de Galicia

##### Descripción de la buena práctica

El aula virtual portátil es una herramienta y una metodología para impartir formación dirigida a un colectivo muy concreto de beneficiarios/as. Consiste en una aplicación informática de fácil manejo instalada en ordenadores portátiles que da acceso a diferentes acciones formativas. Esta aplicación se complementa con dos mecanismos secundarios: los “planes de carrera y formación” para colectivos con especiales dificultades y los “planes estratégicos de recursos humanos en empresas”.

##### Metodología de utilización

Para favorecer la adaptación de las trabajadoras del sector conservero gallego a los requisitos que los cambios del entorno han introducido en el mercado de trabajo, se ha diseñado y experimentado una nueva forma de impartir formación, en la que se facilita el acceso tanto a los contenidos de la formación como a las NTIC, dado que se hace uso de ordenadores portátiles.

Con el fin de poner en marcha el servicio de aula virtual portátil se acometieron distintas labores:

- Estudio de las necesidades de formación del colectivo prioritario de la experiencia y diseño de los contenidos de las acciones formativas. El objetivo fue formar en aquellos campos que pueden aportar mayor capacidad de promoción y movilidad laboral a las trabajadoras.
- Diseño de la herramienta formativa (software) y búsqueda de los soportes hardware más adecuados. La alternativa aplicada fue la adquisición de un conjunto de ordenadores portátiles en los que se instaló el software de fácil manejo diseñado, de manera que las destinatarias pudiesen realizar la formación desde su domicilio.

Como complemento a esta medida se diseñaron los “planes de carrera y formación” para colectivos con especiales dificultades, mediante los cuales se estableció un vínculo entre los/as trabajadores/as de estos colectivos y los responsables de personal.

Ambas acciones (aula virtual y planes de carrera) se enmarcan en los Planes Estratégicos de recursos humanos de cada empresa, elemento clave para la adaptación de dichas empresas a los cambios socioeconómicos y tecnológicos producidos en el entorno.

### **Innovación y complementariedad**

Como elemento innovador se encuentra el grado de adaptación de los contenidos y del modo en que se imparten las acciones formativas al colectivo al que se dirigen. Estas personas pueden recibir formación desde su domicilio, pues se les facilita ordenadores portátiles. Además, los contenidos están adaptados para que puedan finalizar con éxito los cursos, aparte de familiarizarse con el uso de equipos informáticos. No se tiene constancia de que dentro del sector conservero se hayan usado metodologías similares con anterioridad, lo que supone una clara innovación en el objeto.

Por otra parte, a través de los planes de carrera y formación se introduce una opción innovadora de cumplimiento con el compromiso de responsabilidad social de las empresas implicadas.

La buena práctica es un complemento potencial de las políticas de formación que existen para trabajadores/as en activo, en especial para aquellas dirigidas a los colectivos menos cualificados. La principal complementariedad se produce con las políticas que se instrumentan a través de la Fundación Tripartita para la Formación Continua.

### **Potencial de transferencia**

Esta buena práctica parece transferible a las políticas de formación que incidan sobre otros ámbitos productivos en los que predominen colectivos similares al de la industria conservera, como pueden ser los sectores textil y agrario. Para ello se necesitaría la implicación de los actores competentes en materia de formación en estos sectores.



## 5 CONCLUSIONES

En este capítulo se describen las conclusiones obtenidas del análisis de las buenas prácticas detectadas en los proyectos Equal de creación de empresas y adaptabilidad. En primer lugar, se hace un balance en el eje de creación de empresas. A continuación, se describen los principales resultados obtenidos en el ámbito de la adaptabilidad. Posteriormente, se realiza un análisis global de la transferencia en los proyectos EQUAL, señalando las acciones que las distintas ADs planean llevar a cabo para difundir sus buenas prácticas y los aspectos de las experiencias susceptibles de ser incorporados o reforzados por las actuales políticas que inciden en la creación de empresas y su adaptabilidad. Por último, se describe cómo han abordado los proyectos la aplicación del principio de igualdad de oportunidades.

### 5.1 Creación de empresas

La creación de empresas resulta crucial para el crecimiento económico y del empleo y ofrece oportunidades innegables a los colectivos con dificultades de acceso al mercado laboral. Sin embargo, el camino para crear una empresa no está exento de dificultades, como ilustra con elocuencia la baja tasa de supervivencia de las nuevas empresas. Baste mencionar, en este sentido, que cerca del 50% de las empresas españolas creadas en 1996 habían desaparecido cuatro años después de su puesta en marcha. Por lo tanto, el aprovechamiento de las oportunidades de empleo asociadas a la creación de empresas pasa por el desarrollo de actuaciones decisivas para impulsar el inicio de actividad y también su consolidación.

En este contexto, la iniciativa Equal trata de fomentar la creación de empresas desde distintos frentes: fomentando el espíritu emprendedor, especialmente entre los colectivos con mayores dificultades de acceso al mercado laboral, como son las mujeres, o entre los/as futuros/as potenciales emprendedores/as, es decir, los/as jóvenes. La iniciativa comunitaria también se preocupa por ayudar y asesorar a los/as emprendedores/as en su camino de iniciación de un proyecto empresarial, contribuyendo a la mejora de los servicios de acompañamiento y asesoramiento para impulsar la creación y consolidación empresarial. Por último, desde Equal se intenta facilitar el acceso a la financiación por parte de los/as emprendedores/as que desean poner en marcha su negocio.

Como resultado del presente estudio, se han identificado diecinueve buenas prácticas en el ámbito de la creación de empresas, que se recogen en la Tabla 4, clasificadas en función de la prioridad temática en la que se enmarcan. En términos generales, se puede destacar:

- **Concentración de las buenas prácticas.** En torno a la subprioridad relacionada con el acompañamiento a los/as emprendedores/as se articulan gran parte de las buenas prácticas analizadas. Los sistemas integrales de asesoramiento tienen un papel fundamental en esta subprioridad, y se basan tanto en el acompañamiento presencial de técnicos/as como en las NTIC, favoreciendo el contacto entre técnico/a y emprendedor/a a través de Internet.
- **Uso intensivo de Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación.** Las NTIC se han convertido en el protagonista de muchas buenas prácticas. En algunos casos se utiliza como un canal de comunicación adicional entre técnico/a y emprendedor/a, pero en

Tabla 4. Buenas prácticas detectadas en el área de Creación de Empresas

BUENAS PRÁCTICAS DEL ÁREA DE CREACIÓN DE EMPRESAS			
PRIORIDAD	BUENA PRÁCTICA	PROYECTO	AD
1. Planes integrales y personalizados de creación y consolidación de empresas	Sistema Integral de Asesoramiento	IMPULS@	AD 68, Impuls@
	Identificación de Oportunidades de Negocio	Lugo Emprende	AD 152, Lugo Emprende
	Consejeros presenciales	Vía Verde para Emprender	AD 277, Agrupación Local para el Desarrollo del Empleo en Andalucía(ALDEA)
	Portal para Emprender	La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial	AD 329, Red Accent
	Fomento de la Cultura Emprendedora	La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial	AD 329, Red Accent
	Emprendoteca	Almería Emprende	AD 339, Almería por el Empleo
	Autobús por el empleo y la creación de empresas	INDECO	AD 344, Avapa Palencia Avanza
	"Net-Mentor": Herramienta Diseñada para el Acompañamiento, Control y Tutela de las Pymes	Lumen	AD 393, Agrupación de Desarrollo de la Ribera
	Servicio integrado del emprendedor (SIE)	Lumen	AD 393, Agrupación de Desarrollo de la Ribera
	Guía Emprendre a l'Escola (Emprender en la Escuela)	La Marina Alta Emprendedora para la Igualdad	AD 404, "A + dema" Agrupación de Desarrollo de La Marina Alta
	Mejora de programas de simulación empresarial	Clave & Laboro	AD 452, Clave & Laboro
	Programa integral de formación de emprendedores/as	Equal Gran Canaria	AD 503, Asociación Insular para la Emprendeduría de Gran Canaria
	Sistema de gerencia para la puesta marcha de la empresa	Xerme	AD 527, Consorcio As en Mariñas
	Creación de una red de empresas de agroganadería ecológica	Canarias Avanza	AD 118, Atalaya
	Instrumentos para la aplicación de la perspectiva de género en el proyecto	Los yacimientos del vino	AD 558, EMRUTA
2. Nuevas fórmulas de financiación para la creación y consolidación de empresas	Beca de inicio de actividad	La oportunidad de emprender en el Norte de Córdoba	AD 362 La oportunidad de emprender en el Norte de Córdoba
	Estudio sobre fuentes de financiación alternativas	Desarrollo territorial compartido	AD 98, Desarrollo territorial compartido
	Nuevas Vías de Financiación	La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial	AD 329, Red Accent
	Club de Inversores Privados ABANT	Alicante Emprende	AD 308, Alicante Emprende
	Creación de un fondo financiero Fomento con exención de aval	Fides	AD 471, AD para el de Nuevas Iniciativas Emprendedoras



otras ocasiones constituye el elemento principal de la buena práctica y es especialmente importante en casos donde las características geográficas del lugar impiden un contacto directo continuo entre asesor/a y emprendedor/a.

El análisis global de las buenas prácticas detectadas permite establecer cinco líneas de actuación en las que se enmarcan las experiencias:

1. **Fomento y/o sensibilización del espíritu empresarial.** Cada vez adquiere mayor importancia sensibilizar a la sociedad en general acerca del espíritu empresarial. Se trata de fomentar el autoempleo como alternativa laboral, especialmente en colectivos en riesgo de exclusión o con más dificultades para el acceso al mundo laboral (mujeres, inmigrantes, mayores de 45 años, etc.). Pero también es importante la labor de dar a conocer las posibilidades que ofrece crear una empresa entre los jóvenes y estudiantes. Por ejemplo, existen programas para promocionar el autoempleo en centros de educación a través de agencias de desarrollo. Los propios equipos de técnicos/as de dichas agencias, que son los encargados de la sensibilización, son formados previamente en este ámbito, al igual que los equipos docentes implicados. Las tareas de fomento del autoempleo incluyen charlas, concursos de ideas empresariales e incluso visitas guiadas de los/as alumnos/as a centros de empresas (Fomento de la cultura emprendedora, proyecto “La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial”, AD 329-Red Accent). Otras buenas prácticas implican la elaboración de una guía con propuestas de actividades destinadas a fomentar el espíritu empresarial entre los estudiantes. Destaca una guía que, en lugar de dirigirse a simular casos de gestión empresarial, se caracteriza por trabajar las competencias raíz, como la capacidad de negociación, liderazgo, el trabajo en equipo, capacidad comunicativa (Guía “Emprendre a l’Escola” –Emprender en la Escuela-, proyecto “La Marina Alta Emprendedora para la Igualdad”, AD 404-“A + dema” Agrupación de Desarrollo de La Marina Alta).
2. **Formación y simulación empresarial.** La formación es un paso fundamental para la creación de empresas, ya que la mayoría de los/as emprendedores/as no cuentan a priori con los conocimientos necesarios, especialmente si pertenecen a alguno de los colectivos en riesgo de exclusión del mercado laboral. En este sentido, se ofrecen programas de formación que cubren de forma integral varios aspectos relacionados con la creación de la empresas: no sólo se tratan los pasos y trámites que hay que cumplir antes de poner en marcha una idea empresarial o la gestión empresarial (contabilidad, fiscalidad, etc.), sino otros aspectos igualmente importantes para la empresa, como son informática, motivación, autoestima y técnicas de comunicación (técnicas de venta, de negociación, habilidades directivas, gestión de quejas y sugerencias, etc.) (Programa integral de formación de emprendedores/as, proyecto Equal Gran Canaria, AD 503-Asociación Insular para la Emprendeduría de Gran Canaria). En otros casos, la formación incluye prácticas en dos fases: una primera consiste en un proceso de rotación en varios puestos de trabajo de una empresa simulada y posteriormente, en una segunda fase, en una empresa real. Con ello, el/la emprendedor/a adquiere un conocimiento acerca del funcionamiento general de una empresa real (Mejora de programas de simulación empresarial, proyecto Clave & Laboro, AD 452-Clave & Laboro).
3. **Asesoramiento y acompañamiento.** Conscientes de la necesidad de que los/as emprendedores/as cuenten con todo el apoyo necesario para poner en marcha una empresa, existe una gran cantidad de proyectos Equal que han creado servicios de ase-

soramiento y/o acompañamiento al emprendedor/a. Estos servicios suelen caracterizarse por su integralidad, es decir, ayudan al futuro/a empresario/a desde que éste/a tiene una idea de negocio hasta que la empresa ya es una realidad, extendiendo en algunos casos el asesoramiento algún tiempo más después de la creación, para contribuir a su consolidación. Por ejemplo, un servicio integrado de asesoramiento puede incluir el estudio de la viabilidad del negocio, formación del emprendedor/a en aquellas materias donde se detecten carencias, simulaciones empresariales para comprobar que el/la emprendedor/a está suficientemente preparado/a para crear una empresa y el acompañamiento al futuro/a empresario/a en relación con los trámites, la búsqueda de ayudas y subvenciones, etc. (Servicio integrado del emprendedor, proyecto Lumen, AD 393-Agrupación de Desarrollo de la Ribera). En otros casos, el servicio de asesoramiento y acompañamiento por parte de un equipo de técnicos/as se ve reforzados por la figura de un nuevo perfil profesional, el/la consejero/a presencial, un recién titulado con conocimientos de gestión empresarial que, tras recibir la formación apropiada, se dedica a apoyar de forma presencial al emprendedor/a en todos los trámites para la creación de la empresa y en la gestión de ésta durante su primer año de funcionamiento (Consejeros/as presenciales, proyecto Vía Verde para emprender). También cabe destacar el seguimiento de la empresa recién creada a través de las NTIC, mediante un programa para tutelar pymes en un entorno web (“Net-Mentor: Herramienta diseñada para el acompañamiento, control y tutela de las pymes, proyecto Lumen, AD 393-Agrupación de Desarrollo de la Ribera).

4. **Acceso a la financiación.** Éste es uno de los problemas más graves a los que se enfrenta el/la emprendedor/a. Las entidades financieras se muestran en ocasiones reticentes a otorgar un préstamo destinado a la creación de una empresa, porque supone un riesgo elevado para ellas. Ante estas dificultades, los proyectos Equal han experimentado diversas fórmulas para acercar a los/as emprendedores/as a la financiación. Por ejemplo, se potencia la figura del *business angel*, una persona física que invierte parte de su patrimonio en la nueva empresa y al mismo tiempo puede aportar su experiencia empresarial a la misma. El proyecto se encarga de poner en contacto a estos inversores privados con los/as emprendedores/as que ofrecen una idea empresarial, previamente valorada por expertos (Club de inversores privados “Club ABANT”, proyecto “Alicante Emprende”, AD 308-Alicante Emprende). Otra forma de eliminar barreras en el acceso a la financiación es establecer convenios de colaboración con entidades financieras para que ofrezcan líneas de financiación acordes con las necesidades de los/as emprendedores/as (Nuevas vías de financiación, proyecto “La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial”, AD 329-Red ACCENT). Por último, se introducen mecanismos novedosos, como las becas de inicio de actividad, que los/as beneficiarios/as perciben desde el primer mes de creación de la empresa y tienen carácter no reintegrable en caso de cierre, aspectos que las distinguen de las ayudas públicas habituales para el autoempleo (AD 362 La oportunidad de emprender en el Norte de Córdoba).
5. **Fomento de la asociación y la cooperación.** La asociación de empresas y la cooperación entre éstas contribuye al intercambio de información relevante para el desarrollo de la actividad de las empresas: conocimientos y experiencias relativos a la gestión, producción, comercialización, acceso a la financiación, participación en ferias y congresos, etc. Cobra especial importancia si la asociación que se crea incorpora empresas vincula-

das a sectores relacionados con el medio ambiente, a los nuevos yacimientos de empleo o empresas con trabajadores/as procedentes de colectivos con alto riesgo de exclusión del mercado laboral (Creación de una red de empresas de agroganadería ecológica, proyecto “Canarias Avanza”, AD 118-Atalaya).

### 5.1.1 Innovación

Como se señaló en el apartado metodológico, la innovación es uno de los factores a tener en cuenta para considerar una experiencia como buena práctica. Entre las buenas prácticas de creación de empresas analizadas, en términos generales, se observa que el grado de innovación es muy variado. Así, una actuación de un proyecto Equal puede considerarse innovadora por incorporar las NTIC y de este modo ofrecer nuevos servicios. Pero también se pueden mejorar servicios ya existentes, combinar varios servicios, enfocar la acción hacia un perfil o un colectivo beneficiario diferente del habitual, que necesita o carece de un servicio concreto, o bien llevar a cabo la buena práctica en un territorio geográfico determinado en el que no se había llevado a cabo actuaciones similares.

Entre los elementos innovadores detectados en las buenas prácticas de creación de empresas destacan:

- **Integralidad.** Ésta es una de las características más notables en las buenas prácticas de creación de empresas. En la mayoría de las buenas prácticas, el asesoramiento se lleva a cabo mediante un servicio integral, es decir, abarcando todo el proceso de creación de la empresa, desde que el/la emprendedor/a tiene una idea de proyecto empresarial hasta que la empresa está en marcha. La integralidad afecta no sólo al asesoramiento, sino también a la cualificación del emprendedor/a, permitiéndole participar en itinerarios formativos adaptados a sus necesidades de cara a la creación de una empresa: trámites administrativos, gestión empresarial, informática, competencias psicológicas y técnicas de comunicación (Programa integral de formación de emprendedores/as, proyecto Equal Gran Canaria, AD 503-Asociación Insular para la Emprendeduría de Gran Canaria).
- **Sensibilización.** Cada vez más, los proyectos relacionados con la creación de empresas realizan actuaciones decisivas para sensibilizar a la población sobre las oportunidades que ofrece la creación de empresas. No se trata sólo de fomentar el espíritu empresarial en personas que estén dispuestas a poner en marcha una idea de empresa. La innovación recae aquí en hacer llegar a los/as futuros/as emprendedores/as, es decir los jóvenes y estudiantes, esta posibilidad de acceso al mercado laboral, el autoempleo. Esta sensibilización puede llevarse a cabo mediante charlas amenas en centros de educación, utilizando materiales como juegos, cómics o herramientas multimedia, e incluyendo visitas a empresas reales (Fomento de la cultura emprendedora, proyecto “La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial”, AD 329-Red Accent). También se trata de despertar el espíritu empresarial entre los jóvenes, potenciando competencias como la capacidad de negociación, liderazgo, trabajo en equipo, capacidad comunicativa, etc. mediante actividades lúdicas, para después analizarlas y ver cómo se aplican en una empresa (Guía “Emprender a l’Escola” –Emprender en la Escuela-, proyecto “La Marina Alta Emprendedora para la Igualdad”, AD 404-“A + dema” Agrupación de Desarrollo de La Marina Alta).

- **Estudios previos de mercado.** Muchas buenas prácticas resultan innovadoras por realizar estudios previos de la zona geográfica o el sector en cuestión, que permitan posteriormente actuar de forma más eficiente. Por ejemplo, a la hora de realizar simulaciones empresariales, se puede elaborar previamente un estudio que revele cuáles son los sectores idóneos para dichas simulaciones, bien por las oportunidades de negocio existentes o por adecuarse a las características de los/as beneficiarios/as (Mejora de programas de simulación empresarial, proyecto Clave & Laboro, AD 452-Clave & Laboro).
- **Formación mediante combinación de simulación empresarial con prácticas reales en empresas.** A menudo la formación se caracteriza por ser demasiado teórica y carecer de contenidos prácticos. En el ámbito de creación de empresas, la formación teórica se puede complementar con dos acciones consecutivas: la simulación empresarial mediante la cual el/la emprendedor/a conoce el funcionamiento interno de una empresa rotando por los diferentes puestos en un entorno simulado; posteriormente, realiza prácticas en empresas reales que han sido seleccionadas previamente a través de un exhaustivo estudio del mercado local (Mejora de programas de simulación empresarial, proyecto Clave & Laboro, AD 452-Clave & Laboro).
- **Acompañamiento *in situ*.** Los sistemas de asesoramiento desarrollados aprovechan las NTIC para posibilitar el contacto entre emprendedor/a y asesor/a a distancia. Pero también resulta relevante el acompañamiento *in situ*, para suplir la falta de experiencia empresarial previa de nuevos/as emprendedores/as (Consejeros/as presenciales, proyecto Vía Verde para Empezar, Ad 277-Agrupación Local para el Desarrollo del Empleo en Andalucía (ALDEA) (Sistema de gerencia para la puesta en marcha de la empresa, proyecto Xerme, AD 527-Consorcio As Mariñas).
- **Combinación de detección o creación de instrumentos financieros e implicación de entidades financieras.** Mediante estas dos actuaciones se logra en primer lugar, conocer qué tipo de financiación es adecuada para el/la emprendedor/a, y crear instrumentos financieros apropiados y ventajosos. En segundo lugar, se contacta con las entidades financieras para darles a conocer y negociar nuevas formas de financiación y llegar a acuerdos con ellas (Nuevas vías de financiación, proyecto “La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial”, AD 329-Red Accent) (Creación de un fondo financiero con exención de aval, proyecto Fides, AD 471-AD para el Fomento de Nuevas Iniciativas Emprendedoras).
- **Combinación entre asesoramiento y financiación.** Los *business angels* son un instrumento financiero poco extendido en España. En el contexto de la creación de empresas, los *business angels* pueden tener un papel muy importante, ya que proporcionan financiación para poner en marcha la empresa y al mismo tiempo pueden convertirse en asesores para los/as emprendedores/as. Si además, los inversores privados son locales su aportación a la nueva empresa será todavía mayor en la medida en que conocen el tejido empresarial de la zona. Finalmente, con esta buena práctica se logra que las empresas locales inviertan sus beneficios en los nuevos negocios de la zona (Club de inversores privados “Club ABANT”, proyecto “Alicante Empezar”, AD 308-Alicante Empezar).

## 5.2 Adaptabilidad

Para impulsar la creación de empleo y el dinamismo de la actividad económica no basta con incentivar la creación de empresas, también se debe promover la adaptación del tejido empresarial a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. En este punto, surge la adaptabilidad como uno de los ejes fundamentales de la iniciativa comunitaria Equal. La adaptabilidad se define como la adaptación no sólo de las empresas, sino también de los/as trabajadores/as, a los cambios económicos estructurales y al uso de las NTIC y otras tecnologías. Para ello es necesario crear una nueva cultura empresarial, que se base en la flexibilidad, la capacidad para anticiparse a los cambios y el avance hacia el equilibrio entre la vida profesional y la vida privada.

En el estudio realizado se han analizado veinte buenas prácticas obtenidas de los proyectos Equal pertenecientes al eje de adaptabilidad, que se muestran en la Tabla 5, clasificadas por prioridades temáticas. Las buenas prácticas estudiadas presentan una serie de rasgos generales entre los que destacan:

- **Diversidad en el tipo de actuaciones.** Las buenas prácticas aportan cierta variedad en el tipo de acciones llevadas a cabo. Así, existen acciones relacionadas con el asociacionismo empresarial, el fomento de nuevos perfiles profesionales, la incorporación de las NTIC, la colaboración entre empresarios/as y trabajadores/as, los servicios destinados a conciliar la vida laboral y familiar o la adaptación de los/as trabajadores/as de mayor edad.
- **Incorporación de las NTIC como herramienta de trabajo en gran parte de las buenas prácticas.** Independientemente del tipo de actuación, se ha advertido que el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, aparte de ser una de las subprioridades de este ámbito, se ha convertido en un instrumento más para el desarrollo de las actuaciones implicadas en la buena práctica. Por ejemplo, se ha utilizado la informática como vehículo para acceder a la formación continua de trabajadoras del sector conservero mayores de 45 años con el fin de lograr su adaptación a los cambios en el mercado de trabajo.

Las buenas prácticas analizadas en el eje de adaptabilidad se pueden catalogar en torno a tres grandes líneas de actuación, que son las siguientes:

1. **Adaptación de los/as trabajadores/as a las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación.** Las tecnologías de la información y la comunicación se han ido introduciendo en la sociedad a todos los niveles, desde la gran empresa al hogar. Muchas empresas, sobre todo las de menor tamaño, tienen ciertas dificultades para incluir las NTIC en el desarrollo cotidiano de su actividad. Estas dificultades pueden venir por el desconocimiento de las ventajas de las NTIC, la falta de formación o la carencia de financiación para su adquisición. De ahí la importancia de hacer llegar los avances tecnológicos a todas las empresas y trabajadores/as y facilitar su adaptación tecnológica. Un gran número de proyectos Equal adscritos al área temática de adaptabilidad han desarrollado buenas prácticas en este ámbito, con actuaciones especialmente dirigidas a colectivos con dificultades de acceso a las NTIC. Entre ellas, destacan las siguientes:

Tabla 5. Buenas prácticas detectadas en el área de Adaptabilidad

PRIORIDAD	BUENAS PRÁCTICAS DEL ÁREA DE ADAPTABILIDAD		
	BUENAS PRÁCTICAS	PROYECTO	AD
1. Planes estratégicos para la implantación y mantenimiento de nuevas fórmulas de organización del trabajo	Metodología del trabajo en red a través de la cooperación	La Selva@coopera.com	AD28, La Selva Coopera
	Planes estratégicos individualizados consultoría individualizada activa	ADAPTAGRO	AD 448, Agrupación Local o para el Empleo y el Desarrollo de la Sierra de Cádiz
	Servicio Integral de Formación y Asesoramiento Empresarial (SIFAE)	Calytech	AD 58, Consorcio Red Local de Andalucía
	Desarrollo de los perfiles profesionales de mediador de carrera profesional, coordinador social y gestor de redes	ADVISE	AD 177, Agrupación de Desarrollo del Vinalopó para Sostenimiento del Empleo
	Programa de estímulo para impulsar la cooperación entre Universidad-Centros de Innovación y Tecnología y pequeñas empresas en el desarrollo de proyectos de I + D + i.	EqualCAN	AD 276, EqualCAN
	Agente de Desarrollo Cooperativo	Espadelada	AD 313, Espadelada
	Animadores Telemáticos	Global Castilla y León	AD 338, AGRADE
	Red Policéntrica de Actuación	Zurekin Sarean, Contigo en la Red	AD 69, Zurekin Sarean, Contigo en la Red
	Metodología de adaptabilidad de pymes a las TICs	Zurekin Sarean, Contigo en la Red	AD 69, Zurekin Sarean, las Contigo en la Red
	Unión de formación y ayudas	Vinculatec	AD 353, Castilla-La Mancha por las NTIC
	Centro virtual de orientación y formación	Nueva Economía de Acceso a la Información (EN@E)	AD 361, EN@E
	Estrategia de alfabetización digital a trabajadores/as en activo	SI-Loc@I	AD 406, SI-Loc@I
	Plataforma virtual empresarial	"Ciudad Real: Ciudad Empresarial Virtual"	AD 455, "Ciudad Real: Ciudad Empresarial Virtual"
	Implicación de beneficiarios finales en el diseño de materiales y medios formativos	Ruralia Territorio Activo	AD 488, Lleida Rural
	Implantación de modelos Jobrotation	Adapt@	AD 571, Adapt@
	Servicio de orientación en tecnologías de la información y la comunicación para pymes	Adapt@	AD 571, Adapt@
2. Responsabilidad social de las empresas	Negociación colectiva como instrumento de incorporación de medidas de flexibilidad laboral	EqualCAN	AD 276, EqualCAN
	Grupos de mejora continua en pymes	EqualCAN	AD 276, EqualCAN
	Estudio de viabilidad de un "Edificio Hogar"	ADVISE	AD 177, Agrupación de Desarrollo del Vinalopó para Sostenimiento del Empleo
	Aula Virtual Portátil	Acento: Adaptación Cultural al Entorno	AD 538, Asociación para el Desarrollo del Sector de las Conservas del Mar(ADESECOM)



- **El uso de ordenadores portátiles** para recibir formación continua a distancia, a través de un software que no necesita conocimientos informáticos previos. Al final del proceso, muchos/as trabajadores/as se muestran interesados/as por ampliar los conocimientos informáticos (Aula virtual portátil, proyecto “Acento: Adaptación Cultural al Entorno”, AD 538-“ADESECOM”: Asociación para el Desarrollo del Sector de las Conservas del Mar”).
  - **La creación de un nuevo perfil profesional, el gestor de redes**, puesto que es desempeñado por un/a trabajador/a ya existente, que sin ser un experto en nuevas tecnologías, conoce las NTIC y se ocupa de introducir a su empresa en el trabajo en red, la gestión y transmisión de información y la mediación entre la empresa y los/as informáticos/as (Desarrollo de los perfiles profesionales de mediador de carrera profesional, coordinador social y gestor de redes, proyecto ADVISE, AD 177-“Agrupación de Desarrollo del Vinalopó para Sostenimiento del Empleo”).
  - **La creación de la figura del “animador telemático”**, un nuevo perfil profesional dirigido a asesorar y formar en el uso de las NTIC a trabajadores/as y empresas del medio rural. Quizás, la nota más característica sea que el animador telemático es un /a trabajador/a del medio rural que ha sido formado para el puesto. Con ello, se asegura que el animador telemático conoce la realidad del medio rural, su tejido socioprodutivo y sus necesidades de adaptación tecnológica (Animadores telemáticos, proyecto “Global Castilla y León”, AD 338-AGRADE).
- 2. Formación.** Empresarios/as y trabajadores/as deben participar en procesos de formación continua si desean poder adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Habitualmente, las actuaciones de formación se dirigen a analizar las necesidades de formación concretas de cada empresa y sus trabajadores/as. Entre las buenas prácticas analizadas cabe destacar una que compagina la formación continua con la ocupacional: una persona ocupada participa en un proceso formativo de recualificación en NTIC, mientras su puesto es ocupado por una persona desempleada que previamente ha sido formada para desempeñar su puesto de trabajo. Así, el/la ocupado/a recibe formación continua, el/la desempleado/a consigue una experiencia laboral y la empresa logra mejorar la cualificación de sus trabajadores/as, sin que ello suponga ningún perjuicio para el desarrollo de su actividad (Implantación de modelos Jobrotation, proyecto Adapt@, AD 571-Adapt@).
- 3. Negociación, intermediación, cooperación.** Se trata de actividades que facilitan en gran medida la adaptabilidad de las empresas y de los/as trabajadores/as en múltiples aspectos: formación, innovación, condiciones de trabajo, etc., teniendo en cuenta la opinión de empleadores/as y empleados/as. A continuación, se detallan varias posibilidades detectadas:
- **Utilizar la negociación colectiva como vía para tratar la flexibilidad laboral** e implantar medidas que mejoren la calidad en el empleo y la competitividad de las empresas. Se acude a las mesas de negociación de los convenios colectivos habiendo elaborado previamente una guía que incluya posibles medidas de flexibilidad laboral. Dichas medidas se extraen de las conclusiones de un comité técnico de discusión integrado por representantes de los distintos agentes económicos y sociales (Negociación colectiva como instrumento de incorporación de medidas de flexibilidad laboral, proyecto EqualCAN, AD 276-EqualCAN).

- **Creación de un servicio de intermediación entre pymes y trabajadores/as** relativo a la formación en áreas temáticas de especial interés, como pueden ser las NTIC o la prevención de riesgos laborales. Este servicio trata de poner de acuerdo los requerimientos de las empresas y las necesidades y expectativas de los/as trabajadores/as con el fin de que éstos últimos participen en procesos formativos. (Servicio integral de formación y asesoramiento empresarial SIFAE, proyecto Calytech, AD 58-Consorcio Red Local de Andalucía).
- **Implicar a los/as beneficiarios/as finales en el diseño y elaboración de medios y materiales formativos.** En el proceso de elaboración de las herramientas destinadas a la formación de un colectivo de trabajadores de pymes de un sector concreto participan un equipo técnico, la administración local y los/as propios/as beneficiarios/as. Esta metodología pone el acento en la necesidad de colaborar e intercambiar información entre todos los implicados en el proceso. Al mismo tiempo, se garantiza que la formación está adaptada tanto a las necesidades de los/as trabajadores/as como a sus conocimientos actuales (por ejemplo, utilizando un lenguaje cercano a los/as usuarios/as), y a las características del tejido productivo de la zona concreta (Implicación de beneficiarios/as finales en el diseño de materiales y medios formativos, proyecto “Ruralia Territorio Activo”, AD 488-“Lleida Rural”).
- **Cooperación entre Universidades/Centros de Innovación y Tecnología y empresas** con el fin de que éstas últimas entren en la senda de la innovación. Se forman equipos mixtos de personal investigador y empleados de la empresa para el desarrollo conjunto de proyectos en los centros de investigación y para la puesta en marcha de acciones innovadoras dentro de la empresa (Programa de estímulo para impulsar la cooperación entre Universidad-Centros de Innovación y Tecnología y pequeñas empresas en el desarrollo de proyectos de I+D+i, proyecto EqualCAN, AD 276-EqualCAN).

### 5.2.1 Innovación

Las buenas prácticas de adaptabilidad analizadas aportan un nivel de innovación diverso. Como se ha mencionado en las conclusiones sobre creación de empresas, una actuación puede considerarse innovadora por ofrecer nuevos servicios, combinaciones de varios servicios, centrarse en un colectivo concreto o en un territorio geográfico de especiales características.

A continuación, se describen los elementos innovadores más destacados de las buenas prácticas de adaptabilidad:

- **Diseño de carreras profesionales** para trabajadoras en una ocupación manual de baja cualificación, atendiendo de forma especial a su edad y a la problemática física asociada a ella. El desarrollo de planes de carrera tiene una gran importancia en este caso, ya que se trata de un colectivo que trabaja en la cadena de producción y que habitualmente no se beneficia de las oportunidades de promoción profesional dentro de la empresa, que suelen dirigirse hacia los puestos administrativos, tradicionalmente ocupados por hombres (Aula virtual portátil, proyecto “Acento: Adaptación Cultural al Entorno”, AD 538-“ADESECOM”: Asociación para el Desarrollo del Sector de las Conservas del Mar”).



- **Combinación de formación continua y formación ocupacional.** Una persona ocupada recibe una formación para mejorar su cualificación en NTIC, mientras su puesto es ocupado por una persona desempleada que previamente ha sido formada para desempeñar dicho puesto de trabajo. Así, todos los implicados resultan beneficiados: el/la ocupado/a recibe formación continua, el/la desempleado/a recibe formación ocupacional y consigue una experiencia laboral, en muchas ocasiones difícil de lograr, y la empresa mejora la cualificación de sus trabajadores/as, sin que ello altere el desarrollo habitual de su actividad y al mismo tiempo cuenta con una bolsa de trabajadores/as ya conocidos a la que acudir en el caso de necesitar nuevos empleados/as (Implantación de modelos Jobrotation, proyecto Adapt@, AD 571-Adapt@).
- **Creación de nuevos perfiles profesionales.** Definición y desarrollo de nuevos perfiles profesionales que pueden ayudar a la adaptación de pymes y trabajadores/as a los cambios en el entorno. En concreto, los nuevos perfiles son: **mediador de carrera profesional**, que se encarga de sensibilizar a la empresa sobre la importancia de conocimiento y la mejora de la cualificación; **coordinador social**, que se encarga de sensibilizar al resto de trabajadores/as ante cuestiones como el respeto al medio ambiente, la igualdad de oportunidades o la seguridad laboral; y por último, el **gestor de redes**, que introduce a la empresa en la cultura del trabajo en red y actúa como intermediario entre la empresa y los/as técnicos/as informáticos/as. Estos perfiles son innovadores en tanto en cuanto no suponen un aumento de la plantilla porque estas tareas son asumidas por trabajadores/as existentes, que conocen perfectamente la empresa. (Desarrollo de los perfiles profesionales de mediador de carrera profesional, coordinador social y gestor de redes, proyecto ADVISE, AD 177-“Agrupación de Desarrollo del Vinalopó para Sostenimiento del Empleo”).

### 5.3 Transferencia

La transferencia se define en el marco de la Iniciativa Comunitaria Equal como un “Proceso que consiste en lograr que las mejores soluciones desarrolladas tengan un eco en las políticas generales relacionadas con el mercado de trabajo, tanto en el ámbito nacional como europeo. Incluye la detección de elementos innovadores, la formalización metodológica de los resultados, la difusión, la validación y la transferencia de la experiencia adquirida. Designa también el proceso de apropiación por otros agentes de los resultados, metodologías y elementos clave dados a conocer por una o varias ADs.”<sup>36</sup> La transferencia puede ser **horizontal** (difusión experiencias a organizaciones similares) o **vertical** (integración de todos o parte de los resultados de una experiencia en el plano institucional, político, reglamentario o administrativo).

A continuación se señalan algunos de los mecanismos de transferencia más relevantes puestos en marcha desde los proyectos de creación de empresas y adaptabilidad. En el ámbito de la **transferencia horizontal** (tipo de transferencia que realizan la mayoría de los proyectos), hay que destacar que existe una gran variedad de actuaciones:

- Seminarios, conferencias, jornadas, participación en congresos para dar a conocer las buenas prácticas.
- Actividades destinadas a dar a conocer la buena práctica a otros colectivos, sectores o zonas geográficas.

- Contactos con otras entidades que desarrollan actividades similares.
- Campañas de difusión en medios de comunicación.
- Difusión a través de Internet.
- Elaboración y difusión de material (guías, folletos, CD, etc.).
- Inclusión en bases de datos.

Por lo que se refiere a la **transferencia vertical**, las acciones para llevar a cabo este tipo de transferencia son más complejas. Cabe mencionar las siguientes acciones:

- Convenios o acuerdos con alguna administración pública para extender la aplicación de la buena práctica a otros colectivos.
- Actividades destinadas a dar a conocer la buena práctica a Administraciones Públicas. En este sentido, cabe destacar el Foro de Transferencia de la Generalitat Valenciana, donde se dan a conocer los resultados de los diversos proyectos Equal que se desarrollan en la Comunidad Valenciana a representantes de distintos órganos de la Generalitat con competencias en materia de lucha contra la discriminación y desigualdad en relación con el mercado de trabajo (por ejemplo, Dirección General de la Mujer, Dirección General de Formación y Cualificación o Agencia Valenciana de Turismo). Este encuentro, al dar a conocer a los distintos órganos de la Administración Autónoma las buenas prácticas puede considerarse como un primer paso para su inclusión en las políticas generales.
- Otra experiencia en el ámbito de la transferencia es la que desarrolla en Andalucía la entidad responsable de las políticas activas de empleo, el Servicio Andaluz de Empleo (SAE), quien a su vez es entidad representante de la mayoría de los proyectos Equal desarrollados en la región (21 sobre 29). El SAE ha desarrollado un proceso de identificación y validación de buenas prácticas de los proyectos Equal de Andalucía, con análisis exhaustivo de su carácter innovador mediante el estudio previo de las políticas activas de empleo andaluzas. La transferencia vertical se facilitará a través de informes técnico-jurídicos que identifiquen los mecanismos para la incorporación de buenas prácticas en la regulación autonómica de las políticas activas. Por medio de esta experiencia los responsables de la política activa de empleo andaluza conocen las buenas prácticas y valoran su incorporación jurídica en dichas políticas. Añádase a ello la ventaja de realizar la transferencia con una visión holística, a partir de la valoración del conjunto de buenas prácticas detectadas en los proyectos, susceptible de complementar las actuaciones para la transferencia realizadas de forma individual por algunos proyectos.

Una cuestión en la que conviene detenerse, más allá de los cauces de transferencia seguidos por los proyectos, es en el **potencial de transferencia** que, en conjunto, presentan las buenas prácticas identificadas a fin de completar las actuales políticas de apoyo a la creación de empresas y adaptabilidad. Esta valoración debe realizarse con cautela, pues numerosas buenas prácticas son innovadoras en su territorio (provincia, Comunidad Autónoma), pero podrían no serlo en otros territorios. Hecha esta salvedad, pasamos a considerar las principales conclusiones sobre oportunidades de transferencia de las buenas prácticas.

En lo tocante a la creación de empresas, los proyectos han aportado interesantes aspectos susceptibles de ser incorporados o reforzados por las actuales políticas de apoyo, de ámbito local, regional o nacional. En primer lugar, hay espacio para perfeccionar los sistemas de asesoramiento al emprendedor/a. Las experiencias analizadas evidencian que aspectos como el carácter integral y personalizado del asesoramiento incrementan la calidad del asesoramiento y, en definitiva, impulsan las perspectivas de éxito empresarial. Las posibilidades de transferencia se encuentran, por tanto, en la reconsideración de los actuales programas y sistemas de asesoramiento, en los que son especialmente activos los gobiernos autonómicos, las Corporaciones Locales y otras entidades (Cámaras de Comercio y Asociaciones Empresariales). En la medida en que, al menos en los territorios donde se han desarrollado estas experiencias, se detectaba, por ejemplo, una falta de sistemas de asesoramiento para la consolidación de carácter presencial, cabe sostener que hay oportunidades de perfeccionar y/o ampliar al menos parte de los esquemas actuales de asesoramiento. Con la transferencia de las políticas activas de empleo a las Comunidades Autónomas, éstas pueden erigirse en motores del cambio, facilitando a través de sus programas de asesoramiento que se incorporen, en caso de no estar ya presentes, los elementos innovadores identificados.

En segundo lugar, en el ámbito del fomento del espíritu empresarial las experiencias han puesto de manifiesto la utilidad de herramientas muy concretas, como el “Autobús por el Empleo” (*Proyecto “INDECO”, AD 344*) y la “Emprendeteca” (*Proyecto Almería Emprende, AD 339*), y de sistemas más integrales, como el “Fomento de la cultura emprendedora” (*Proyecto: La Creación de Empleo y las Nuevas Tecnologías: Claves para el Desarrollo Territorial, AD 329*). La oportunidad radica en que, desde los diversos ámbitos administrativos con competencia en la materia, se continúe con el apoyo a la cultura emprendedora, quizás todavía insuficiente (especialmente en las regiones con menor desarrollo empresarial). Y, para ello, sería relevante incluir en sus regulaciones los mecanismos adecuados para facilitar que se amplíen y mejoren las medidas de sensibilización de la cultura emprendedora.

En tercer lugar, se aprecia la posibilidad de transferir ciertas experiencias a políticas críticas para el apoyo a la creación de empresas, como son la formación y la financiación. En el terreno de la formación, los actuales programas impulsados por la Administración Central y Autonómica podrían ser completados o perfeccionados, por ejemplo, introduciendo sistemas de simulación empresarial como fórmula de formación para emprendedores/as en aquellos territorios donde no se encuentren presentes.

Con respecto a la financiación para emprender, línea fundamental de apoyo a la creación de empresas, las buenas prácticas ilustran la existencia de un cierto ámbito de transferencia a las políticas generales. Cabe destacar el potencial de ayudas para emprender como la “Beca de inicio de actividad” (*Proyecto: La Oportunidad de Emprender en el Norte de Córdoba*) pues, con carácter general, no se encuentran presentes sistemas de financiación de tales características en los esquemas de apoyo al autoempleo de las CCAA y del Estado. Otras vías que pueden ser exploradas incluyen el impulso, desde los distintos niveles administrativos, de los Business Angels, así como la extensión de convenios de colaboración con entidades financieras para el establecimiento de líneas de financiación preferentes.

En lo que concierne al eje de adaptabilidad, se revela particularmente interesante la incorporación a la negociación colectiva de temas tales como la flexibilidad laboral, la mejora de la calidad en el empleo y de la competitividad de las empresas. Los principales aspectos a tratar podrían ser la formación, la innovación, las condiciones de trabajo, teniendo en cuenta

siempre la opinión de empleadores/as y trabajadores/as. Una de las experiencias analizadas ha consistido en la elaboración de una guía que incluye una batería de medidas de fomento de la flexibilidad (*Proyecto EqualCAN, AD 276*). Si bien estas cuestiones no son del todo ajenas a las mesas de negociación colectiva, su incidencia es aún insuficiente y se podría ver enriquecida con la inclusión de nuevos temas, además de con su incorporación en mesas de negociación que aún no los tratan, lo que redundaría en una mayor flexibilidad y adaptación de empresas y trabajadores/as. En este caso, serían los agentes sociales, del nivel territorial y/o sectorial pertinente, quienes podrían incorporar y ampliar estos temas en sus mesas de negociación.

La incorporación de flexibilidad y adaptabilidad mediante su introducción en la agenda de las mesas de negociación colectiva puede verse complementada (o sustituida, en caso de que no existan tales mesas, como sucede en las pymes) gracias a la creación de ciertos perfiles profesionales que promuevan la flexibilidad en las empresas (trabajadores/as que dedican una parte de su jornada a sensibilizar a sus empresas y a los/as trabajadores/as sobre la importancia de la flexibilidad y cuestiones afines). Esta línea de actuación supondría extender la experiencia del proyecto ADVISE, que ha introducido tres perfiles profesionales: mediador/a de carrera profesional, coordinador/a social y gestor/a de redes. El objeto de estos tres nuevos perfiles profesionales es, cada uno en su ámbito, transmitir a sus empresas y a los/as trabajadores/as la pertinencia de incorporar ciertas medidas de flexibilización y/o de formación que redunden en una mejor organización del trabajo, calidad del empleo y de la competitividad de la empresa. La formación de trabajadores/as de las pymes en estos tres perfiles profesionales podría asumirse por los organismos o entidades competentes en materia de formación continua.

Finalmente, el objetivo de la incorporación de NTIC o innovaciones de otro tipo a las empresas puede potenciarse mediante el fomento de la cooperación de éstas con Universidades o Centros de Innovación y Tecnología. En este sentido, la constitución de equipos mixtos de personal investigador y trabajadores/as de las empresas para el desarrollo conjunto de proyectos (*Proyecto EqualCAN, AD 276*) es una práctica ampliable a otras empresas, Universidades y Centros de Innovación y Tecnología.

---

## 5.4 Igualdad de oportunidades

La igualdad de oportunidades es una de las prioridades transversales de la Iniciativa Comunitaria Equal que todos los proyectos deben tener en cuenta, independientemente del área temática en el que se enmarquen. De hecho, los proyectos deben incorporar la perspectiva de género en todas las fases, desde la planificación hasta el seguimiento y la evaluación. Para ello, los proyectos emplean herramientas tales como la participación en el diseño del proyecto y/o en la Agrupación de Desarrollo de entidades relacionadas con la igualdad de oportunidades, actividades de formación del personal del proyecto en igualdad de oportunidades, incorporación de la perspectiva de género en acciones de difusión, etc.

Las buenas prácticas analizadas en este estudio, tanto las de creación de empresas como de las de adaptabilidad, incorporan algún tipo de acción a favor de la igualdad de oportunidades. Sin embargo, se observan diferencias tanto en el tipo de instrumentos y herramientas implementados en los proyectos como en la intensidad con la que se ha incorporado la perspec-

tiva de género. En este sentido, cabe mencionar que un proyecto ha destacado especialmente en la integración de la igualdad de oportunidades, mediante formación del equipo técnico e impartición de módulos sobre igualdad de oportunidades, la creación de un foro destinado a emprendedores/as y técnicos/as para la aplicación del enfoque de género en la gestión empresarial y la aplicación de metodologías de evaluación de actividades (Instrumentos para la aplicación de la perspectiva de género en el proyecto, proyecto “Los yacimientos del vino”, AD 558, EMRUTA).

A continuación, se señalan otras acciones implementadas por los proyectos Equal de creación de empresas y adaptabilidad con objeto de incorporar la igualdad de oportunidades en sus actuaciones:

- Promoción de la participación de mujeres en el proyecto, bien como beneficiarias o bien en los equipos técnicos. Algunos proyectos han impuesto cuotas mínimas de participación de mujeres (Instrumentos para la aplicación de la perspectiva de género en el proyecto, proyecto “Los yacimientos del vino”, AD 558, EMRUTA o Mejora de programas de simulación empresarial, proyecto “Clave & Laboro”, AD 452, Clave & Laboro). En algún caso, incluso se ha encontrado que el equipo técnico está formado exclusivamente por mujeres (Mejora de programas de simulación empresarial, proyecto “Clave & Laboro”, AD 452, Clave & Laboro). Otros además han optado por integrar el proyecto en alguna red existente de igualdad de oportunidades (Club de inversores privados ABANT en una red existente en la Comunidad Valenciana).
- Incorporación del enfoque de género dentro del equipo de trabajo del proyecto. En algunas ocasiones, esta incorporación se materializa en la cualificación de los/as técnicos/as y/o formadores/as del equipo en temas de género. En otras, se opta por incorporar personal experto en cuestiones de género al equipo técnico, (en concreto una psicóloga especializada en intervención con mujeres en Equal-bus: autobús por el empleo y la creación de empresas, proyecto “INDECO”, AD 344, Avapa Palencia Avanza). Otras experiencias incorporan entre su personal técnico la figura de un/a agente de igualdad que realiza una labor de seguimiento de la incorporación de la perspectiva de género a las diferentes fases del proyecto (Consejeros presenciales, proyecto “Vía Verde para emprender”, AD 277, ALDEA). Esta figura se presenta también más formalizada, mediante comités o equipos de trabajo dentro del proyecto, que se dedican exclusivamente a velar por el principio de igualdad de oportunidades (Instrumentos para la aplicación de la perspectiva de género en el proyecto, proyecto “Los yacimientos del vino”, AD 558, EMRUTA).
- Elaboración de materiales de apoyo. Se ha elaborado un manual para la incorporación de la perspectiva de género a las herramientas de trabajo (Emprendeteca, proyecto “Almería emprende”, AD 339, Almería por el empleo). Incluso se ha redactado un Plan integral de igualdad de oportunidades que determina cuotas de participación de técnicos y beneficiarios/as en el proyecto y que se compromete con el acceso de las mujeres a las acciones de formación y asesoramiento en condiciones de igualdad (Consejeros presenciales, proyecto “Vía Verde para emprender”, AD 277, ALDEA).
- Instrumentación de medidas de apoyo a la conciliación entre vida laboral y profesional. Por una parte, se ha incidido en los servicios de cuidados de personas dependientes, ya sea ofreciendo ayudas económicas para el sufragio de los costes (cheque-servicio) o creando directamente los servicios de atención (microguarderías). Destaca en este contex-

to la creación de guarderías itinerantes en un proyecto que realiza acciones de formación de personas residentes en diferentes localidades del ámbito rural (Agrade, proyecto “Global Castilla y León”, AD 338). Por otra parte, se aborda la conciliación de la vida familiar y laboral mediante la flexibilidad de horarios de trabajo, procurando la compatibilidad con el horario escolar o permitiendo ausencias para cuidado de personas a cargo.

- Uso de las NTIC, que favorece la conciliación entre vida laboral y familiar, en la medida en que las mujeres beneficiarias pueden acceder, en el momento en que tengan más disponibilidad de tiempo, a las actividades desarrolladas a través de Internet o mediante programas informáticos. La utilización de ordenadores portátiles en la formación continua es particularmente útil para facilitar, por una parte, que las mujeres dispongan de un equipo adecuado durante la acción; y también lo es, por otra parte, para flexibilizar el uso del mismo tanto en el lugar geográfico (la empresa, o sus domicilios) como en el tiempo (Aula virtual portátil, proyecto “Acento: Adaptación Cultural al Entorno”, AD 538-“ADESECOM”: Asociación para el Desarrollo del Sector de las Conservas del Mar”).
- Actividades de difusión / sensibilización, como la utilización de lenguaje e imágenes no sexistas en vídeos, publicaciones, etc; diseño de páginas web con contenidos especialmente dirigidos a mujeres; presentación de la buena práctica en seminarios relacionados con la mujer. Además, destaca un caso en el que se ha incidido en que el colectivo al que va dirigida la acción de sensibilización sea el de empresarios/as, contribuyendo a superar los prejuicios vinculados a la contratación de mujeres (Mejora de programas de simulación empresarial, proyecto “Clave & Laboro”, AD 452, Clave & Laboro).



## NOTAS

- <sup>1</sup> Según las definiciones obtenidas de “Guía para la presentación de proyectos EQUAL” y “Guía para la presentación de proyectos EQUAL. 2ª convocatoria”.
- <sup>2</sup> Debe tenerse en cuenta que el DIRCE no recoge datos del sector primario ni del sector público.
- <sup>3</sup> La tasa de entrada se define como el porcentaje que representan las empresas creadas en un año respecto a las existentes en el año precedente. De forma similar, la tasa de salida se define como el porcentaje que representan las empresas que cierran en un año respecto a las existentes en el año precedente.
- <sup>4</sup> Por ejemplo, véase Geroski (1995), Wagner (1994), Collado y Moreno (2001) y Cámaras de Comercio (2001).
- <sup>5</sup> El VAB es la diferencia entre la producción de bienes y servicios en un territorio determinado y los consumos intermedios necesarios para producir dichos bienes y servicios. El VAB equivale al Producto Interior Bruto (PIB), una vez deducidos los impuestos netos sobre los productos, incluyendo el IVA. En el gráfico 3 se ha utilizado el VAB no agrario ni público, ya que los datos sobre empresas proceden del DIRCE y no incluyen los sectores primario y público.
- <sup>6</sup> Los aspectos apuntados deben tomarse con cautela. Son conclusiones extraídas de los contactos mantenidos con algunos proyectos Equal que asesoran a mujeres en sus procesos de autoempleo. Responden, por tanto, a una cierta casuística y no han sido investigados de forma exhaustiva.
- <sup>7</sup> Entre los estudios que presentan con cierto detalle un repaso de la literatura sobre los factores de éxito empresarial, resumida a continuación, cabe citar a Peña (2001 y 2003) y Cámaras de Comercio (2002).
- <sup>8</sup> La escala mínima eficiente es el tamaño de la empresa que permite un nivel de producción, de bienes o servicios, tal que los costes medios de producción son mínimos. En caso de no poder alcanzar esta dimensión, la empresa se encontrará en una posición de desventaja respecto a otras competidoras capaces de operar con menores costes de producción.
- <sup>9</sup> En otros países se ha encontrado evidencia en sentido opuesto (Harada, 2001).
- <sup>10</sup> El nombre del club, ABANT procede de las siglas de “Alicante Business Angels Network Technologies”
- <sup>11</sup> COM (1997).
- <sup>12</sup> COM (1998).
- <sup>13</sup> COM (2003).
- <sup>14</sup> Ennals, Richard (2002).
- <sup>15</sup> Totterdill, P (2002).
- <sup>16</sup> Los Informes Conjuntos de Empleo son documentos publicados anualmente por la Comisión Europea en los que se revisa las respuestas de los Estados Miembros a la Estrategia Europa de Empleo.
- <sup>17</sup> Comisión Europea, Informe Conjunto de Empleo, varios años.
- <sup>18</sup> COM (2001).
- <sup>19</sup> COM (2001).
- <sup>20</sup> En sus Informes Conjuntos sobre Empleo anuales sobre la implementación por parte de los Estados Miembros de las diez directrices de la EEE y en sus Informes sobre el Empleo, también anuales, de análisis de la evolución de los mercados de trabajo de los Estados Miembros, abordando los diferentes aspectos de la calidad del empleo.
- <sup>21</sup> Report of the Employment Task Force chaired by Wim Kok, November 2003: “Jobs, jobs, jobs. Creating more employment in Europe”
- <sup>22</sup> COM (2004).
- <sup>23</sup> Report of the Employment Task Force chaired by Wim Kok, November 2003, *ibidem*
- <sup>24</sup> Declaración para el Dialogo Social: “Competitividad, empleo estable y cohesión social” (8 de Julio de 2004).
- <sup>25</sup> Los datos disponibles se refieren a la Unión Europea de 15 países, previos, por tanto, a la ampliación.
- <sup>26</sup> Eurostat (2003b).
- <sup>27</sup> Eurostat (2003b).
- <sup>28</sup> El índice de segregación ocupacional es calculada como el porcentaje de empleo de hombres y mujeres en cada ocupación (clasificación ISCO); las diferencias son sumadas para producir el desequilibrio de género como proporción del empleo total. Por su parte, el índice de segregación sectorial es calculado de forma similar, como el porcentaje de empleo de hombres y mujeres en cada sector de actividad (clasificación NACE); las diferencias son sumadas para producir el desequilibrio de género como proporción del empleo total.
- <sup>29</sup> Consejo Económico y Social, CES, (2003).
- <sup>30</sup> A través de reducciones en las cuotas a la seguridad social y la introducción de una factor de corrección del tiempo de trabajo de 1.5 en el acceso a las pensiones de jubilación.
- <sup>31</sup> A pesar de la reducción experimentada desde 1995, la mencionada tasa del 30% en 2003 es casi tres veces superior a la de la UE15.
- <sup>32</sup> Ver González E. y Poncela, A (2003).
- <sup>33</sup> LO14/2003 de reforma de la LO 4/2000 sobre las libertades y derechos de la población de terceros países.
- <sup>34</sup> Eurostat (2003a).
- <sup>35</sup> Declaración para el diálogo social 2004, Competitividad, empleo estable y cohesión social
- <sup>36</sup> Extraído [www. http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equal](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equal).

## ANEXO. LÍNEAS DE APOYO A LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL

Las políticas públicas de apoyo a la creación y consolidación de empresas, mediante formación, servicios de asesoramiento y apoyo y fórmulas de financiación así como las políticas de fomento del espíritu emprendedor han adquirido relevancia progresiva en los últimos años. En términos generales, estas políticas tratan de incidir sobre los obstáculos que dificultan el nacimiento de empresas y su consolidación, creando unas condiciones de entorno más favorables para el desarrollo empresarial. Parte de las políticas son específicas, esto es, tienen como destinatarios exclusivos a los/as emprendedores/as y a empresas de reciente creación. Pero también hay otras políticas que se dirigen a las empresas de cualquier edad, por ejemplo, estableciendo líneas de financiación para la expansión/modernización, o mediante programas de asesoramiento empresarial estratégico. Estas últimas, a pesar de no ser diseñadas con el objetivo primordial de facilitar la consolidación empresarial, benefician igualmente a las nuevas empresas.

Con respecto a los agentes promotores de las políticas de apoyo, debe mencionarse que todos los niveles de la administración (central, regional y local), en el desarrollo de sus competencias, se ven involucrados en ellas, adaptando los programas o introduciendo nuevas medidas que mejor se adecuen a las necesidades particulares de sus territorios. Desde las Comunidades Autónomas, parte de las actuaciones se canalizan a través de las respectivas Consejerías de Industria o Empresa, buena parte de las cuales se han dotado de Agencias de Desarrollo Regional (ADR). Algunas de estas agencias (como el IFA en Andalucía, el IMPIVA en la Comunidad Valenciana o el IMADE en la Comunidad de Madrid) alcanzan en los años noventa presupuestos abultados, mientras que otras se mantienen en situación más modesta. En todo caso, las Comunidades Autónomas constituyen una pieza relevante en las políticas de apoyo a la creación y consolidación empresarial en España.

Sin ánimo de exhaustividad, ya que los programas son muy numerosos, el Cuadro 4 a continuación presenta las principales líneas de actuación con las que cuenta la Administración Central en este contexto. La información presentada debe tomarse como indicativa de las políticas existentes, pero no es, en absoluto, un directorio de actuaciones. En primer lugar, porque sólo se presentan algunos de los programas más representativos de la Administración Central. En segundo lugar, porque no se recogen las políticas desarrolladas desde las Corporaciones Locales y las Comunidades Autónomas. No obstante, la información pretende sintetizar las líneas clave de la política de la Administración Central.



Cuadro 4: Políticas generales de apoyo a la creación de empresas (I)

ÁMBITO	POLÍTICA	DESCRIPCIÓN
	<b>Ventanilla Única Empresarial (VUE)</b>	Es una iniciativa conjunta de las Administraciones Públicas y las Cámaras de Comercio. Es un sistema de centros, conectados telemáticamente con la Administración Central, Autonómica y Local, desde los que se prestan servicios de información, asesoramiento y tramitación, necesarios para la creación de una empresa.
	<b>Creación y Consolidación de Empresas 2001-2006 (CRECE)</b>	Programa de formación y asesoramiento que promueve el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, dirigido a emprendedores/as y pymes, con una atención especial hacia las Nuevas Tecnologías. Está cofinanciado por el propio Ministerio y el FSE. Este programa se encuentra enmarcado dentro de uno de los objetivos fundamentales de la política tecnológica del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: impulsar la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica en España. Se desarrolla en todas las comunidades autónomas en colaboración con socios de implantación local, especialmente las Cajas de Ahorro a través de la C.E.C.A. Las actividades de formación del Programa CRECE las imparte la Escuela de Organización Industrial (EOI).
<b>Servicios de asesoramiento y apoyo (I)</b>	<b>NEOTEC</b>	Es una iniciativa promovida por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, cuyo objetivo es apoyar la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica. Está cofinanciado por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) y el FEDER. El CDTI se encarga de la gestión de los proyectos NEOTEC, que pretenden servir de apoyo financiero (crédito "semilla") a las nuevas empresas de base tecnológica en sus fases iniciales de desarrollo. Entre las medidas que se contemplan para el desarrollo de la Iniciativa NEOTEC se encuentran: asesoramiento de ideas empresariales; financiación a empresas de reciente creación, a través de créditos sin intereses, incentivar la participación de las entidades de Capital de Riesgo a que inviertan en las fases iniciales de las nuevas empresas tecnológicas.

Cuadro 4: Políticas generales de apoyo a la creación de empresas (II)

POLÍTICA		DESCRIPCIÓN
ÁMBITO	<b>Servicios de asesoramiento y apoyo (II)</b>	Un Parque es un proyecto, generalmente asociado a un espacio físico, que: 1) Mantiene relaciones formales y operativas con las universidades, centros de investigación y otras instituciones de educación superior. 2) Está diseñado para alentar la formación y el crecimiento de empresas basadas en el conocimiento y de otras organizaciones de alto valor añadido pertenecientes al sector terciario, normalmente residentes en el propio Parque. 3) Posee un organismo estable de gestión que impulsa la transferencia de tecnología y fomenta la innovación entre las empresas y organizaciones usuarias del Parque. Un Parque Tecnológico estimula y gestiona el flujo de conocimiento y tecnología entre universidades, instituciones de investigación, empresas y mercados; impulsa la creación y el crecimiento de empresas innovadoras mediante mecanismos de incubación y de generación centrífuga (spin-off), y proporciona otros servicios de valor añadido así como espacio e instalaciones de gran calidad.
	<b>Préstamos participativos</b>	Los préstamos participativos han sido desarrollados por la Empresa Nacional de Innovación (ENISA), que es una entidad colaboradora de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa en la búsqueda y utilización de nuevos instrumentos financieros para las pymes. Las características de los préstamos participativos son las siguientes: 1) El tipo de interés es variable, y se determina según la evolución de la actividad de la empresa prestataria; 2) En orden a la prelación de créditos, los préstamos participativos se sitúan después de los acreedores comunes; 3) Se consideran patrimonio contable a efectos de reducción de capital y liquidación de sociedades; 4) Los intereses pagados son deducibles del Impuesto de Sociedades. A ello hay que añadir que los préstamos concedidos por ENISA tienen vencimiento a largo plazo (5 a 10 años), un período de carencia largo (de 3 a 8 años) y no se exigen garantías.
<b>Financiación (I)</b>	<b>Línea PYME 2004 del ICO</b>	El Instituto de Crédito Oficial (ICO) dispone de diversas líneas de financiación cuya finalidad es impulsar y apoyar las inversiones productivas de las empresas españolas. A través de estas líneas el ICO ofrece financiación a los proyectos empresariales de colectivos que tienen un difícil acceso al crédito, como son las pequeñas y medianas empresas principalmente o los/as emprendedores/as que inician su actividad empresarial, a las inversiones en sectores estratégicos, a las inversiones en el exterior y a aquellas que incorporan la innovación tecnológica a los procesos productivos. A través de la Línea PYME 2004 se financia en condiciones preferentes las inversiones en activos fijos productivos llevadas a cabo por pymes, hasta el 70% del proyecto de inversión neto. Para emprendedores existe la Línea de Microcréditos para España 2004, que consiste en financiar la puesta en marcha de pequeños negocios o microempresas por parte de personas que carezcan de garantías bancarias o aval. Se financia hasta el 95% de la inversión a realizar, con un límite de 25.000 euros.

Cuadro 4: Políticas generales de apoyo a la creación de empresas (III)

POLÍTICA		DESCRIPCIÓN
ÁMBITO	<b>Emprender en Femenino</b>	Se trata de un programa de ayudas promovido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales y el Instituto de la Mujer, cofinanciado por el propio Instituto y el FSE a través del programa "Lucha contra la discriminación" de los Marcos Comunitarios de Apoyo para el periodo 2000-2006. Estas ayudas están destinadas a fomentar la inserción laboral por cuenta propia de las mujeres que se hayan constituido como trabajadoras autónomas o que hayan creado su propia empresa en sectores incluidos en los denominados "Nuevos yacimientos de empleo" del Libro Blanco de Crecimiento, Competitividad y Empleo de la Comisión de las Comunidades Europeas. En cualquier caso, se priorizarán las actividades relacionadas con NTIC, medio ambiente, industria y construcción.
	<b>Microcréditos para Mujeres Emprendedoras y Empresarias</b>	Este programa está promovido por el Instituto de la Mujer del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y la Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "La Caixa". El Programa cuenta con la cofinanciación del FSE. En su funcionamiento colaboran diversas organizaciones empresariales de mujeres. El objetivo de este Programa consiste en financiar, mediante préstamos de carácter personal, los proyectos empresariales de las mujeres con condiciones ventajosas y sin necesidad de avales. Una vez otorgado el microcrédito, se llevará a cabo un seguimiento de la marcha del negocio.
	<b>Capital Riesgo</b>	Es una inversión a largo plazo de forma minoritaria y temporal en pequeñas y medianas empresas con grandes perspectivas de rentabilidad y/o crecimiento. Esta actividad la realizan compañías especializadas de inversión en capital, que aportan un valor añadido al puramente financiero. La actuación pública marcó el inicio de la actividad de capital riesgo en España, en los años setenta y parte de los ochenta. En 1987-1991, se produjo un cambio de protagonismo del sector público al sector privado en esta actividad financiera. En efecto, hoy en día los aportantes de los capitales totales gestionados por los operadores de capital riesgo en España son fundamentalmente, privados. La inversión se puede realizar en alguna de las siguientes fases de la empresa receptora: Semilla, Arranque, Expansión, Sustitución, Compra apalancada (LBO/MBO/MBJ) y Reorientación.
	<b>Sistemas de garantías recíprocas</b>	El Sistema de Garantías Recíprocas constituye un elemento central de las políticas desarrolladas por las distintas Administraciones Públicas en apoyo a la creación y consolidación de la PYME. Las Administraciones Públicas han apoyado la expansión de la actividad de las SGR, actuando como socios protectores de las mismas. Por otra parte, el Estado refuerza el sistema de garantías recíprocas a través de la Compañía Española de Refianzamiento (CERSA), que es una sociedad con mayoría de capital público, adscrita a la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. Su actividad se basa en el refianzamiento o cobertura parcial del riesgo asumido por las Sociedades de Garantía Recíproca con las pequeñas y medianas empresas que precisan de garantías adicionales para resolver su problemática financiera, con prioridad a la financiación de inversiones y proyectos innovadores, así como las microempresas y las de nueva o reciente creación.
<b>Financiación (II)</b>		

Cuadro 4: Políticas generales de apoyo a la creación de empresas (IV)

POLÍTICA		DESCRIPCIÓN
ÁMBITO		
<b>Impulso de la cultura emprendedora</b>	<b>Fomento de la cultura emprendedora en la educación secundaria</b>	Dentro del sistema educativo, se promueve la cultura emprendedora, mediante la introducción de la idea de empresa y de emprendimiento en el Área Tecnológica de la Educación Secundaria y en el contexto de las materias tecnológicas del Bachillerato. Además, dentro de los ciclos de Formación Profesional Específica existen módulos profesionales de Formación y orientación laboral, Relaciones con el entorno de trabajo y la Administración y Gestión y Comercialización de una pequeña empresa. Actualmente se están tomando medidas para incrementar el número de estudiantes de las materias anteriores y para promover la formación empresarial de profesores y formadores. Cabe hacer especial mención del Módulo Profesional de "Formación en Centros de Trabajo", que completa la formación adquirida en centros educativos con la adquirida mediante la experiencia obtenida a través de períodos de prácticas en empresas.
	<b>Fomento de la cultura emprendedora en la educación universitaria</b>	Para fomentar la inclinación y capacidad emprendedora de los jóvenes universitarios, la Fundación Universidad Empresa ha puesto en marcha las becas LIDER y las becas CITIUS, que incluyen la realización de prácticas en empresas como parte del proceso de formación.
<b>Otros</b>	<b>Nueva Empresa</b>	El proyecto Nueva Empresa fue lanzado por el Ministerio de Economía, en colaboración con los ministerios de Justicia, Hacienda, Trabajo y Seguridad Social y Administraciones Públicas. El objetivo es potenciar y estimular la creación de empresas, especialmente las de menor dimensión, a través de las siguientes medidas: crear las bases para que las empresas puedan ponerse en marcha de forma más rápida y con un menor coste; mejorar la legislación y reglamentación sobre creación de empresas; agilizar la relación entre la Administración y las empresas. La iniciativa se sustenta sobre cuatro pilares fundamentales: el Estatuto de Nueva Empresa, el Plan de Contabilidad Simplificada, el Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE) y el Documento Electrónico Único.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CÁMARAS DE COMERCIO (2001): *La Creación de Empresas en España. Análisis por Regiones y Sectores*.
- CÁMARAS DE COMERCIO (2002): *Factores para Consolidar una Empresa*.
- COLLADO, J.C. y MORENO, B. (2001): "Firm Survival in Spain. A regional and sectoral analysis of firm births and deaths". *Workshop on Business Demography, Barcelona, November*.
- COMISIÓN EUROPEA (1997): *Libro Verde "Cooperación para una nueva forma de organización del Trabajo"*. Documento COM (97) 128 final
- COMISIÓN EUROPEA (1998): *Modernizar la organización del trabajo. Un planteamiento positivo del cambio*. Documento COM (1998) 592 final.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Políticas de empleo y sociales: un marco para invertir en calidad*. Documento COM (2001) 313 final.
- COMISIÓN EUROPEA (2003): *Improving quality in work: a review of recent progress*. Documento COM (2003) 728 final.
- COMISIÓN EUROPEA (2004): *Strengthening the implementation of the European Employment Strategy, Recommendation On the implementation of Member States' employment policies*. Documento COM (2004) 239 final.
- COMISIÓN EUROPEA: *Empleo en Europa*, (varios años).
- COMISIÓN EUROPEA: *Informe Conjunto de Empleo*, (varios años).
- CONSEJO ECONÓMICO Y SOCIAL, CES, (2003): *Panorama sociolaboral de la mujer en España*
- ENNALS, R. (2002): *The existing policy framework to promote modernisation of work: its weaknesses*. Centre for Working Life Research, Kingston Business School, Kingston University.
- EUROSTAT (2003): *Employment of the disabled in Europe 2002*. Statistics in Focus, Tema 3-26-2003.
- EUROSTAT (2003): *The Social Situation in Europe, 2003*.
- GEROSKI, P. (1992), "Entry, Exit and Structural Adjustment in European Industry", en K. Cool, D. Neven y I. Walter (eds), *European Industrial Restructuring in the 1990s* (McMillan).
- GEROSKI, P. (1995), "What do we Know about Entry". *International Journal of Industrial Organization* 13, 421-440.
- GONZÁLEZ E. Y AVELLO, M. (2003): "Thematic report on older workers". *Observatorio Europeo de Empleo, Revista de primavera*.
- GONZÁLEZ E. Y PONCELA, A. (2003): "Thematic report on third-country workers". *Observatorio Europeo de Empleo, otoño (en prensa)*.
- GPI CONSULTORES: *Principales conclusiones del estudio de evaluación intermedia*. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo del MTAS.
- GRUPO EUROPEO DE EMPLEO (2003): *Jobs, Jobs, Jobs, Creating more employment in Europe. Informe del Grupo Europeo de Empleo*.
- GRUPO TEMÁTICO NACIONAL DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES (2004): *Análisis de las Buenas Prácticas del Grupo Temático Nacional de Igualdad de Oportunidades (2003)*. Unidad Administradora del Fondo Social Europeo del MTAS.
- HARADA, N. (2001): "Who Succeeds as an Entrepreneur? An Analysis of Post-Entry Performance of New Firms in Japan", Japan Centre for Economic Research Discussion Paper n. 68.
- INFORME GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (1999, 2000 y 2001): <http://www.gemconsortium.org>.
- OECD (1998): *Fostering Entrepreneurship*. OECD Publications, Paris.
- PEÑA, I (2001): "Barriers to Survive and the Effectiveness of Business Incubation Centres", *Workshop on Business Demography, Barcelona, November*
- PEÑA, I (2003): *Business Incubation Centres and New Firm Growth in the Basque Country*. Próxima publicación en Small Business Economics
- SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO (2003): *"Buenas Prácticas en Creación de Empresas. Experiencias de la Iniciativa Comunitaria Equal en Andalucía"*
- TOTTERDILL, P (2002): *Developing new forms of work organisation: the role of the main actors*. The Work Institute, The Nottingham Trent University.
- UNIDAD ADMINISTRADORA DEL FONDO SOCIAL EUROPEO DEL MTAS: *Guía para la presentación de proyectos Equal*.
- UNIDAD ADMINISTRADORA DEL FONDO SOCIAL EUROPEO DEL MTAS: *Guía para la presentación de proyectos Equal. 2ª convocatoria*.
- UNIDAD ADMINISTRADORA DEL FONDO SOCIAL EUROPEO DEL MTAS (2004): *La perspectiva de Género en proyectos Equal de Inserción*.
- VARIOS AUTORES (2004): *Declaración para el diálogo social 2004. Competitividad, empleo estable y cohesión social*.
- WAGNER, J. (1994): "The Post Entry Performance of New small Firms in German Manufacturing Industries", *Journal of Industrial Economics* 42:2, pp.141-154.

