Cuadernos de divulgación PUE

Una empresa propia

Retos y oportunidades para el emprendimiento femenino en Cataluña

Neus Arqués Salvador
Carlos Guallarte Nuez

Programa Universitat-Empresa UAB

Una empresa propia.
Retos y oportunidades para el emprendimiento femenino en Cataluña

Una empresa propia. Retos y oportunidades para el emprendimiento femenino en Cataluña

Carlos Guallarte Nuez
Neus Arqués Salvador

© del texto: Carlos Guallarte Nuez, Neus Arqués Salvador
© de esta edición: Servei de Publicacions de la UAB

Edición:
Servei de Publicacions
Universitat Autònoma de Barcelona
Edifici A. 08193 Bellaterra (Cerdanyola del Vallès). Spain
Tel. 93 581 10 22
sp@uab.cat
https://publicacions.uab.cat

ISBN (digital): 979-13-88031-25-0

Este libro está publicado con una licencia Creative Commons CC-BY-NC-ND.
El titular de la obra autoriza a utilizar los contenidos siempre que se reconozca la autoría. No se permite hacer un uso comercial, ni la generación de obras derivadas.

SUMARIO

RESUMEN EJECUTIVO 9

INTRODUCCIÓN: DEL DESEO DE EMPRENDER A LA EMPRESA REAL 11

1. EMPRENDER Y MEDIR 15

Emprender es una forma de vivir, *por Montserrat Peñarroya Farell* 25

2. LA BRECHA DE GÉNERO EMPRENDEDORA 27

3. CUANDO Y POR QUÉ EMPRENDEN LAS MUJERES 37

4. FRENOS Y BARRERAS: LA AUTOPERCEPCIÓN Y LOS OBSTÁCULOS PSICOLÓGICOS 45

Lanzarse, *por Sol Ocampo*. 55

5. EL CONTEXTO EMPRENDEDOR: BARRERA O PALANCA 57

6. FINANCIACIÓN Y ACCESO A RECURSOS: UN CUELLO DE BOTELLA CLAVE 67

Emprender y construir ecosistema, *por Kasia Adamowicz* 77

7. CONSOLIDAR EN CONDICIONES DESIGUALES 81

Emprender, escalar, invertir, *por Elena Gómez del Pozuelo* 89

8. ABANDONAR: UNA SALIDA DEL PROCESO EMPRENDEDOR 91

9. CALIDAD, LIDERAZGO Y POTENCIAL EN EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO 103

Construir con propósito, *por Elisabet del Valle* 115

10. MUJER, EMPRESA Y SOSTENIBILIDAD 119

CONCLUSIONES. *UNA EMPRESA PROPIA*: ENTRE EL POTENCIAL Y LAS CONDICIONES 129

EPÍLOGO. EMPRENDER EN FEMENINO 135
por Sara Berbel

GLOSARIO 141

***UNA EMPRESA PROPIA* EN DATOS** 143

BIBLIOGRAFÍA 147

NOTA AUTORAL 149

RESUMEN EJECUTIVO

Una empresa propia aborda el emprendimiento femenino como un proceso que se despliega en el tiempo y cuyo resultado final no depende únicamente del potencial emprendedor, sino de las condiciones en las que ese potencial intenta convertirse en empresa.

Siguiendo el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), distinguimos las distintas fases —intención, actividad inicial, consolidación y salida— y mostramos cómo las brechas de género no se entienden mirando cuántas mujeres emprenden (cap. 1), sino que se construyen de forma progresiva a lo largo del proceso emprendedor a medida que aumentan las exigencias de recursos, legitimidad y asunción de riesgo (cap. 2).

Una empresa propia analiza cómo se configuran las desigualdades a lo largo de las distintas fases. Constatamos que las mujeres emprenden antes, pero no en mejores condiciones (cap. 3). Vemos cómo la autopercepción de capacidades, el miedo al fracaso y la confianza empresarial influyen en la decisión de emprender. Frente a un riesgo desigualmente distribuido, la falta de confianza no significa falta de capacidad (cap. 4).

Los proyectos liderados por mujeres se insertan en un ecosistema emprendedor que no es neutral: en función de cómo esté diseñado, puede cerrar o ampliar la brecha de género (cap. 5). El acceso a financiación y a otros recursos estratégicos es uno de los principales cuellos de botella del emprendimiento femenino (cap. 6).

La fase de consolidación pone de manifiesto los efectos acumulados de las desigualdades previas. Las empresas lideradas por muje-

res tienden a mantenerse en tamaños más reducidos y a crecer de forma más gradual, como respuesta a restricciones estructurales acumuladas a lo largo del proceso emprendedor y no por falta de ambición (cap. 7). Una salida del proceso emprendedor es el abandono. Abandonar no siempre es fracasar: a menudo es una respuesta racional a un entorno adverso (cap. 8).

La calidad de los proyectos liderados por mujeres, su estilo de liderazgo y su potencial de generación de valor constituyen uno de los hallazgos más consistentes del análisis. Sin embargo, estas características no siempre se traducen en mayor visibilidad o reconocimiento (cap. 9). En la relación entre emprendimiento femenino y sostenibilidad aparece una oportunidad estratégica que conecta el potencial del emprendimiento femenino con un modelo empresarial de futuro (cap. 10).

El ensayo incorpora el testimonio de mujeres emprendedoras que ilustran los datos en primera persona y aportan matices que las cifras por sí solas no pueden capturar.

Concluimos que el emprendimiento femenino en Cataluña muestra un elevado potencial, pero su traducción en empresas consolidadas, visibles y con capacidad de crecimiento depende de unas condiciones que no siempre acompañan de forma equitativa a las mujeres a lo largo del recorrido emprendedor.

INTRODUCCIÓN: DEL DESEO DE EMPRENDER A LA EMPRESA REAL

Emprender suele empezar con una idea. A veces, con una oportunidad clara; otras, con una necesidad. En muchos casos, con una mezcla de ilusión, miedo y ganas de tomar las riendas de la propia vida profesional.

Pero emprender no es un acto puntual ni un gesto aislado: es un proceso que se despliega en el tiempo y que está condicionado por las trayectorias previas de quien emprende y por las condiciones del entorno en el que lo hace.

Para muchas mujeres, emprender no es solo crear una empresa: es buscar autonomía, flexibilidad y sentido; es intentar abrir un espacio propio en un mercado que no siempre ha contado con ellas ni ha sido diseñado para facilitarles el camino.

En Cataluña, cada vez son más las mujeres que piensan en emprender. Los datos lo confirman, pero también lo hacen las conversaciones cotidianas, las aulas universitarias, los programas de apoyo y los espacios de emprendimiento. La intención emprendedora femenina es elevada, incluso superior a la masculina. Sin embargo, cuando observamos cuántas de esas ideas llegan a convertirse en empresas reales, sostenibles y consolidadas, el panorama cambia. Muchas trayectorias se frenan, se ralentizan o se interrumpen antes de alcanzar su pleno desarrollo.

Ahí surge la pregunta que recorre todo este libro: ¿por qué tantas mujeres quieren emprender y, sin embargo, son menos las que lo hacen y menos aun las que consiguen consolidar su empresa?

La respuesta no es simple ni unidimensional. Los datos muestran que las mujeres emprendedoras presentan niveles elevados de formación, motivaciones crecientemente orientadas a la oportunidad y una fuerte sensibilidad hacia la sostenibilidad y el impacto social. *El problema no se sitúa en las capacidades individuales, sino entre el deseo y la realidad que articula el proceso emprendedor.*

Emprender no es un acto aislado ni puramente individual. No sucede en el vacío. Las decisiones empresariales se toman en contextos concretos, condicionados por normas, políticas públicas, cultura, acceso a recursos, redes de apoyo y referentes disponibles. También por percepciones: qué oportunidades creemos ver, cuán capaces nos sentimos, cuánto miedo nos produce fracasar y qué ejemplos tenemos cerca. En el caso de las mujeres, estos factores operan de forma específica y, con frecuencia, desigual.

Este libro se adentra precisamente en ese terreno intermedio, a menudo invisible: el espacio en el que las ideas se ponen a prueba y donde muchas trayectorias emprendedoras femeninas se frenan, se ralentizan o se abandonan. Para hacerlo, se apoya fundamentalmente en los datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en sus ediciones de Cataluña, España y Global, así como en los informes específicos sobre emprendimiento femenino.

El proyecto GEM es la mayor iniciativa internacional dedicada al estudio sistemático de la actividad emprendedora. Concibe el emprendimiento como un proceso y no solo como el resultado final. El GEM permite recorrer todo el camino: desde la intención de emprender hasta la creación de la empresa, su consolidación o su abandono. Al hacerlo, pone de relieve en qué momentos aparecen las brechas de género, cuándo se agrandan y qué factores las explican. Los datos no solo describen la realidad, sino que también ayudan a interpretarla y a comprender por qué una parte relevante del talento emprendedor femenino no llega a desplegar todo su potencial.

La brecha de género en el emprendimiento puede leerse como un coste de oportunidad colectivo. Cada proyecto que no se inicia, que no se consolida o que se abandona prematuramente supone

una pérdida de innovación, empleo y diversidad empresarial. La evidencia internacional muestra que el coste de dicha brecha no se limita a trayectorias individuales que no prosperan, sino que afecta al dinamismo del tejido empresarial y a la capacidad de respuesta de la economía en su conjunto. En un contexto económico que necesita nuevas iniciativas, crecimiento sostenible y respuestas a retos sociales y medioambientales complejos, prescindir —aunque sea de forma indirecta— del emprendimiento femenino no es una opción neutra.

En *Una empresa propia* queremos compartir los datos que derivan de los informes GEM y traducir la evidencia empírica en un relato comprensible, contextualizado y útil, con el objetivo de explicar y animar a la reflexión. A lo largo de los distintos capítulos, analizamos cómo y cuándo emprenden las mujeres, qué las motiva, qué frenos encuentran, cómo influye el contexto institucional, qué ocurre con la financiación y los recursos, por qué la consolidación sigue siendo un reto y qué explica el abandono empresarial. También abordamos ámbitos clave como la innovación, el liderazgo y la sostenibilidad, donde en los que las mujeres empresarias muestran patrones específicos y, en muchos casos, un potencial significativo.

Hemos querido traducir datos y conceptos en historias narradas en primera persona. Cinco emprendedoras —Montserrat Peñarroya Farrell, Sol Ocampo, Elena Gómez del Pozuelo, Elisabet del Valle y Kasia Adamowicz— reflexionan acerca de su propia experiencia con sus luces y sombras. También hemos incorporado la visión de Sara Berbel y su experiencia tanto en el análisis como en la gestión.

Este ensayo se dirige a mujeres que se plantean emprender o que ya están recorriendo ese camino, pero también a responsables públicos, técnicos, agentes del ecosistema emprendedor, docentes y personas interesadas en la igualdad económica y el desarrollo empresarial. No hace falta ser experta ni experto en economía para seguir esta lectura; basta con la curiosidad y el deseo de comprender mejor cómo funciona —y cómo podría funcionar mejor— el emprendimiento femenino.

Una idea atraviesa todo el libro: *el principal reto del emprendimiento femenino no es generar más intención, sino crear las condiciones para que esa intención pueda desplegarse a lo largo del proceso y transformarse en empresa real, viable y sostenible*. El foco no está en cambiar a las mujeres, sino en comprender y mejorar los contextos en los que emprenden.

Esta es la idea que recoge asimismo la doctora Sara Berbel en el epílogo.

Hablar de emprendimiento femenino es, en el fondo, hablar de trayectorias posibles y de trayectorias truncadas. De qué caminos se abren y cuáles se estrechan. De cómo se distribuyen las oportunidades, los riesgos y los márgenes de error a lo largo del proceso emprendedor. Por esta razón, este no es solo un libro sobre mujeres emprendedoras: es también un libro sobre el funcionamiento de nuestro ecosistema económico y social.

Una empresa propia no ofrece respuestas cerradas ni recetas universales. Proporciona datos, contexto y preguntas. Solo entendiendo qué ocurre entre el deseo de emprender y la empresa real podremos avanzar hacia un emprendimiento más inclusivo, sólido y justo.

1. EMPRENDER Y MEDIR

La forma en que medimos el emprendimiento condiciona lo que vemos. Observar únicamente cuántas empresas existen o cuántas personas emprenden en un momento determinado ofrece una imagen parcial y, en ocasiones, engañosa de la realidad empresarial. Emprender no es un acto puntual ni un momento aislado; no empieza el día en que se registra una empresa ni termina cuando el proyecto se consolida o se abandona.

Emprender es un proceso, una secuencia de decisiones, expectativas, recursos y renuncias que se despliega a lo largo del tiempo. Muchas personas expresan la intención de emprender; muchas menos llegan a poner en marcha una empresa y solo una parte consigue sostenerla y hacerla crecer. Entre la idea inicial y la empresa real se abre un recorrido en el que no todas las trayectorias avanzan del mismo modo ni se enfrentan con los mismos obstáculos.

Comprender el emprendimiento exige, por tanto, ir más allá del simple recuento de empresas existentes y observar el camino completo: quién se plantea emprender, en qué momento vital lo hace, qué condiciones encuentra, qué decisiones toma y qué ocurre a lo largo de ese recorrido. Solo desde esta perspectiva es posible entender por qué algunas iniciativas prosperan y otras se frenan, se transforman o se abandonan.

Esta forma de analizar el emprendimiento resulta especialmente relevante desde una perspectiva de género. Las diferencias entre mujeres y hombres no suelen aparecer de golpe ni concentrarse en un único momento, sino que se construyen de manera progresiva

a lo largo del proceso emprendedor. Para comprenderlas, no basta con comparar resultados finales: es necesario observar las distintas fases y detectar en cuáles se abren las brechas y por qué.

Este capítulo introduce precisamente esta manera de mirar el emprendimiento: como un proceso medible, comparable y analizable.

¿Cuáles son estos factores y cómo los medimos?

Aquí entra en escena el marco conceptual y metodológico del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el proyecto de referencia internacional para el estudio sistemático de la actividad emprendedora. El GEM no se limita a contar empresas, sino que observa qué ocurre antes, durante y después de emprender.

Este seguimiento, que se realiza anualmente desde finales de los años noventa, permite analizar de forma sistemática los elementos clave que configuran la actividad emprendedora en distintos territorios. A diferencia de otras fuentes estadísticas, el GEM capta etapas tempranas, percepciones, expectativas y trayectorias que suelen quedar fuera de los registros administrativos tradicionales.

Se trata de la iniciativa internacional más amplia dedicada al estudio del emprendimiento y ofrece una ventaja fundamental para este libro: permite analizar el emprendimiento femenino como un proceso continuo y no como una fotografía estática tomada en un único momento del tiempo.

En el último informe global del GEM participaron 56 países y se encuestaron a más de 150.000 personas, cuyas perspectivas y experiencias se sumaron a las de más de tres millones entrevistadas en ciclos anteriores. Estas 56 economías representan el 63 % de la población mundial actual y el 78 % del PIB global. Por tanto, los datos recogidos por GEM en 2024-2025 constituyen una buena representación del estado del emprendimiento a nivel global, aunque con una ligera inclinación hacia las economías más prósperas, que son

las que tienden a participar con mayor frecuencia en la investigación GEM. En Cataluña la encuesta incluyó a 2.700 personas adultas (de 18 a 64 años) y se realizaron entrevistas a 36 expertos de distintos ámbitos.

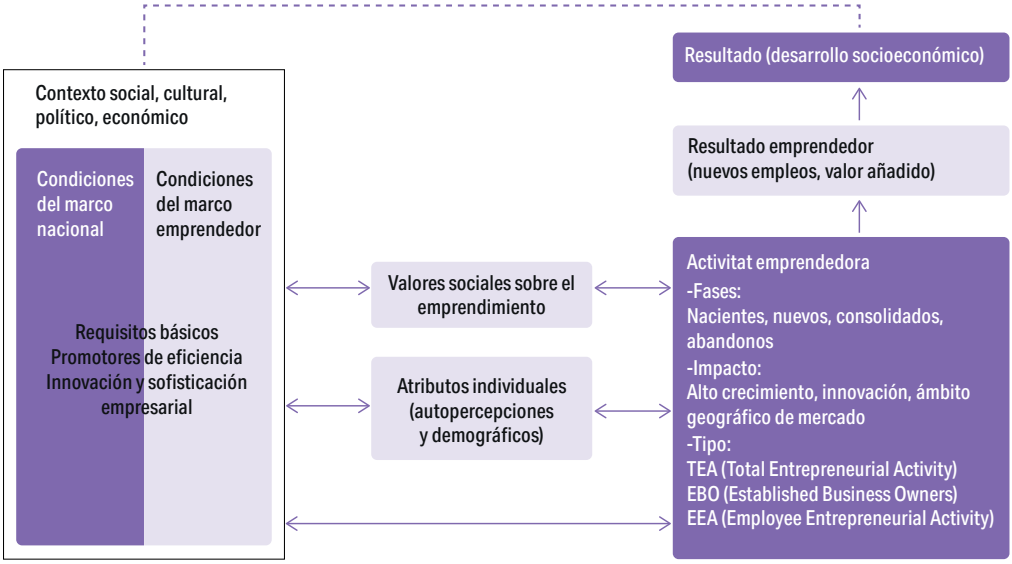
Todos los participantes en el proyecto GEM, tanto países como comunidades autónomas de España, operan bajo un mismo modelo teórico, una metodología común y una homogeneización en los procedimientos de obtención y tratamiento de los datos. Esto permite la comparación de los datos relativos a las características del proceso emprendedor de distintos ámbitos geográficos y niveles de renta.

El emprendimiento dentro del marco conceptual del GEM

El modelo teórico de GEM (figura 1.1) sostiene que la intensidad y las características de la creación de nuevas empresas son el resultado de la interacción de los atributos individuales y el contexto socioeconómico, cultural y político.

Este enfoque es especialmente relevante para el análisis del emprendimiento femenino, ya que permite identificar no solo cómo actúan las mujeres, sino también qué obstáculos encuentran y en qué fases del proceso se concentran. Por un lado, la percepción que la mujer emprendedora tiene sobre las oportunidades del entorno y sobre sus propias capacidades, habilidades y motivaciones es un factor determinante en el éxito de la experiencia. Por el otro, las condiciones sociales, culturales, políticas y económicas en las que se desarrolla el emprendimiento explican tanto la propensión a iniciar nuevas actividades empresariales como la calidad de las empresas creadas.

Figura 1.1. Modelo conceptual GEM



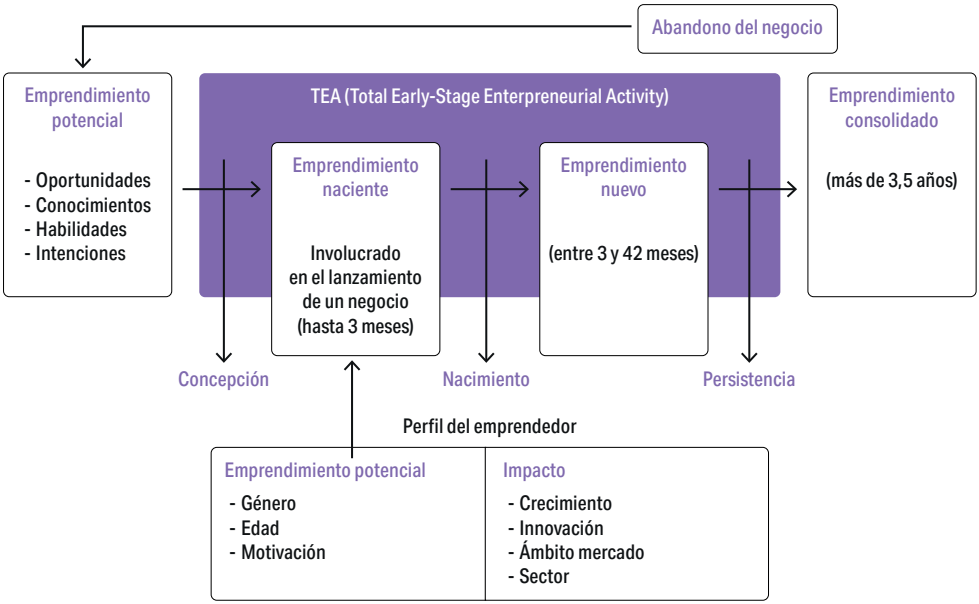
Fuente: GEM (2025)

Pensar. Crear. Crecer. Las fases del proceso emprendedor

La creación de una empresa no es un acto puntual, sino que la actividad emprendedora es un proceso que se desarrolla a lo largo del tiempo.

El proyecto GEM abarca las diversas etapas —desde la intención de emprender hasta la consolidación o bien el abandono del proyecto—, con sus correspondientes indicadores, de forma diferenciada (figura 1.2). Por ello, resulta útil para comprender las dinámicas internas del emprendimiento y las diferencias entre territorios y perfiles emprendedores.

Figura 1.2. GEM. Fases del proceso emprendedor y características del/de la emprendedor/a



Fuente: GEM (2025)

Una empresa propia sigue deliberadamente este proceso, porque es en el tránsito entre fases donde se explican muchas de las diferencias de género que desembocan en la denominada «fuga de talento emprendedor femenino». Los datos del *Women's Entrepreneurship Report* (Elam et al., 2024) muestran que, en la mayoría de las economías analizadas, las mujeres presentan niveles de intención emprendedora iguales o superiores a los de los hombres, pero su presencia disminuye progresivamente a medida que el proceso avanza. Esta pérdida no se produce en un único punto, sino de forma acumulativa, lo que refuerza la necesidad de analizar el emprendimiento como una trayectoria y no como un resultado final.

Indicadores

El punto de partida es la intención de emprender, porque es en este estadio inicial donde se manifiesta el potencial emprendedor de una sociedad y donde comienzan a dibujarse muchas de las diferencias de género que se desarrollarán en las fases posteriores. Por tanto, el primer indicador es el **emprendimiento potencial**, que corresponde al porcentaje de la población adulta (de 18 a 64 años) que declara su intención de poner en marcha una nueva empresa en los próximos tres años. Este indicador mide el grado de predisposición emprendedora de una sociedad y resulta especialmente útil para anticipar tendencias futuras.

El segundo indicador es el **emprendimiento naciente** (*start-up*), que agrupa a las personas adultas implicadas en la puesta en marcha de una empresa durante los últimos doce meses. Se trata de proyectos en los que ya se han invertido tiempo y esfuerzo y que han tenido hasta tres meses de actividad efectiva, entendida como el pago de salarios, honorarios, beneficios o retribuciones en especie.

El tercer indicador corresponde a los **emprendedores nuevos** (*baby business*), es decir, personas adultas que poseen al menos una parte del capital de un negocio que ha pagado salarios durante un periodo comprendido entre los 3 y los 42 meses. En esta fase, la empresa ha superado la etapa inicial, pero todavía se enfrenta a elevados niveles de incertidumbre.

El cuarto indicador es la **tasa de actividad emprendedora** (TEA: *Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*), que constituye el principal indicador elaborado por el proyecto GEM. La TEA mide la actividad emprendedora en fase inicial y se calcula como la suma del porcentaje de emprendedores nacientes y de emprendedores nuevos. Este indicador permite evaluar la capacidad de una economía para transformar la intención emprendedora en iniciativas empresariales reales.

El quinto indicador es el **emprendimiento consolidado** (*EBO: Established Business Ownership*), que incluye a las personas adultas propietarias de negocios que ya se han afianzado en el mercado y

han pagado salarios durante más de 42 meses. Esta fase refleja la capacidad de supervivencia y estabilidad del tejido empresarial.

Finalmente, el proyecto GEM incorpora un indicador de **abandono** de la actividad empresarial, medido como el porcentaje de personas adultas que han cerrado o traspasado un negocio en los últimos doce meses. Este indicador permite analizar no solo los fracasos empresariales, sino también procesos de salida planificada, transmisión o reorientación profesional.

El análisis conjunto de estas etapas permite identificar con precisión en qué momentos del proceso se producen las mayores pérdidas de talento emprendedor femenino y dónde se concentran las principales brechas de género.

La intención de emprender: ¿de qué depende?

A la hora de decidir si crean una empresa, las personas tienen en cuenta múltiples factores. No se trata solo de tener una buena idea. La decisión depende, en buena parte, de la valoración del emprendimiento que existe en la sociedad, así como de la percepción individual sobre las oportunidades en el entorno y las habilidades personales para emprender.

Importa la *valoración social* de la actividad emprendedora. Si emprendo, ¿cómo me verán? ¿Cuál será mi estatus económico? ¿Me interesa profesionalmente? Influye la visión que trasladan los medios de comunicación: ¿los emprendedores son presentados de forma positiva?

La intención de emprender también está determinada por la *propia percepción* del entorno: ¿Detecto oportunidades? ¿Me parece fácil o complejo iniciar un negocio? ¿Existen barreras administrativas o financieras?

Finalmente, las *aptitudes emprendedoras* son otro de los factores determinantes: ¿Me siento preparada y capacitada? ¿Me da miedo fracasar? ¿Conozco a otras personas que me sirvan de referencia?

La evidencia empírica muestra que el acceso a *modelos de referencia y redes de contacto* es un factor crítico en la activación del proceso emprendedor.

Estos factores influyen en la probabilidad de pasar de la intención a la acción y anticipan algunas de las brechas que observamos en las fases posteriores del proceso.

Los datos del *Informe general GEM Cataluña 2024-2025* (Guallarte et al., 2025) muestran que las diferencias de género aparecen ya en la intención de emprender (emprendimiento potencial), especialmente en la percepción de oportunidades, la autoconfianza y el miedo al fracaso. Estas percepciones no son rasgos individuales aislados, sino el resultado de trayectorias sociales, educativas y laborales diferenciadas, lo que refuerza la importancia de analizarlas como parte central del proceso emprendedor.

Ponerse en marcha: la TEA como principal indicador del proceso emprendedor

La materialización de la intención de emprender se mide en el proyecto GEM con la **tasa de actividad emprendedora (TEA)**, que cuantifica la *intensidad emprendedora* de una determinada economía. La TEA no mide solo cuántas personas emprenden, sino también la capacidad real de un país para transformar ideas en empresas.

La TEA de Cataluña de 2024, que suma la proporción de emprendedores nacientes (5,1 %) y nuevos (3,5 %), se sitúa en un 8,6 %, el valor más alto de los últimos 21 años (periodo desde el que se realiza el estudio GEM Cataluña). Este incremento de casi un punto respecto a 2023 refleja un ecosistema en expansión, impulsado por un repunte notable en la fase naciente. Cataluña se sitúa por encima de la media española (7,2 %) y casi iguala el promedio europeo de altos ingresos (8,8 %).[1] La provincia de Barcelona destaca con una TEA de 9,0 %.

1. El proyecto GEM permite comparar estos resultados con los de otras economías.

El emprendimiento femenino en Cataluña

En 2024, la TEA femenina en Cataluña creció hasta situarse en el 7,5 %, lo que supone un aumento de seis décimas respecto al año anterior. Esta cifra posiciona a Cataluña favorablemente en el contexto comparado, superando la media española (6,8 %). La tasa catalana se sitúa ligeramente por encima del promedio de los países europeos de altos ingresos, con una TEA del 7,4 %. En Barcelona el valor es todavía superior, alcanzando el 7,8 %. La comparativa estatal e internacional apunta que la intensidad emprendedora en Cataluña es robusta.

Del dato al recorrido

Analizar el emprendimiento como un proceso permite ir más allá de las cifras agregadas y pone de relieve que no todas las personas emprenden en las mismas condiciones ni se enfrentan a los mismos obstáculos en cada etapa del recorrido.

Cuando se introduce la perspectiva de género, las diferencias adquieren una relevancia particular. Los datos muestran que la brecha emprendedora no es constante ni uniforme: se abre, se amplía y se reproduce en momentos concretos del proceso, especialmente en el paso de la intención a la acción y en las fases de consolidación.

Uno de los parámetros de referencia son los países de la Unión Europea con altos ingresos:

Nivel A: países con un PIB per cápita superior a los 50.000 dólares (PPP). España se encuentra en este grupo.

Nivel B: países de ingresos medios, con un PIB per cápita que va de los 25.000 a 50.000 dólares (PPP).

Nivel C: países de ingresos bajos, con un PIB per cápita de menos de 25.000 dólares (PPP).

La clasificación se basa en el PIB per cápita, medido en paridad de poder adquisitivo (PPP, en dólares internacionales corrientes de 2023 obtenidos del World Bank Database). Estos cortes se adoptan por razones analíticas y comparativas, no porque representen fronteras estructurales rígidas.

No se trata, por tanto, de un problema de iniciativa o de capacidades individuales, sino de un problema de recorrido.

Esta lógica permite desplazar la pregunta clave. Pasamos de por qué hay menos mujeres empresarias consolidadas a preguntarnos qué ocurre a lo largo del camino para que tantas ideas y proyectos no lleguen a materializarse o sostenerse en el tiempo.

El siguiente capítulo se adentra precisamente en esta cuestión. Analiza la brecha de género emprendedora no como un dato aislado, sino como el resultado de un proceso que se despliega fase a fase, acumulando obstáculos, decisiones condicionadas y desigualdades persistentes.

EMPRENDER ES UNA FORMA DE VIVIR

Montserrat Peñarroya Farell

Cuando creé mi empresa no fue por un ataque de genialidad ni porque tuviera un plan perfecto. Lo hice por algo mucho más simple: necesitaba libertad. Libertad para trabajar a largo plazo, para pensar en el cliente y no en el trimestre, para construir algo con sentido. Venía de entornos muy cortoplacistas y, para ejercer mi profesión de verdad, tenía que crear mi propio espacio. Así nació mi agencia de marketing digital en 2006. Al principio hacíamos webs y planes de marketing, todo muy manual. Con el tiempo fuimos madurando hacia lo que realmente me gusta: formación, consultoría estratégica y acompañamiento en transformación digital. Hoy sigo trabajando con esa visión, ayudando a empresas y territorios (entre nuestros clientes se encuentra UN Tourism, la agencia de Turismo de Naciones Unidas) a adaptarse a un mundo que cambia constantemente.

Los inicios fueron... intensos. Tenía tres hijos pequeños y estaba acabando la carrera de Turismo. Mis hijos crecieron literalmente en mi oficina, entre ordenadores, reuniones y meriendas improvisadas. La «conciliación» no era una palabra de moda; era un arte diario. Y aunque en su momento era agotador, con los años he visto que aquello también fue bueno para mí (pude estar más con ellos) y, por su lado, con el tiempo aprendieron a crear webs y a crear planes estratégicos. Y ahora sé que aquel caos organizado les enseñó disciplina, autonomía y respeto por el trabajo bien hecho.

La sacudida grande llegó en 2009. Un grupo hotelero me encargó treinta webs. Treinta. Y de un día para otro, el proyecto quedó paralizado por un cambio de propiedad del cliente. Tuve que despedir a la mitad del equipo, siete personas. Fue probablemente el momento más duro de mi vida profesional. Ese año tomé una decisión que llevo clavada desde entonces: mantener la empresa pequeña, flexible y sostenible. No quiero volver a estar en una situación en la que una sola decisión externa ponga en riesgo a tantas personas.

Mientras tanto, yo seguía formándome. Terminé la carrera, hice un máster y, años después, el doctorado en Gestión de Empresas enfocado en modelos de negocio y transformación digital. Convertirme en investigadora, profesora universitaria y consultora internacional no fue algo planeado, pero fue una evolución natural. Eso sí, exige estar al día, investigar, leer, publicar y atender a clientes reales con problemas reales. Todo mientras haces de madre. Y ahora también de abuela. A veces me preguntan cómo lo hago... Pues con agenda. No hay misterio, todo pasa por Google Calendar. Y todo está alineado. Cada hora de investigación mejora la consultoría. Cada proyecto de consultoría aporta datos e ideas para la investigación.

Si volviera a empezar, probablemente elegiría el mismo camino, pero diseñando desde el principio un modelo más escalable. La consultoría me encanta, pero no escala bien. Aun así, estoy a tiempo. Me doy nueve años para construir algo que dependa menos de mí y siga aportando valor.

Mi consejo para otras emprendedoras es sencillo: escoged un proyecto que os haga felices. Emprender exige tanta dedicación que solo se sostiene cuando se convierte en una forma de vivir plenamente, no solo en una forma de trabajar.

Montserrat Peñaroya Farrell es directora de Quadrant Alfa, investigadora en La Salle – URL, conferenciante y consultora de UN Tourism.

2. LA BRECHA DE GÉNERO EMPRENDEDORA

En Cataluña, por cada cien hombres que emprenden en las fases iniciales del proceso lo hacen setenta y seis mujeres. Cuando se observa únicamente a quienes han logrado consolidar una empresa, la proporción femenina se reduce aún más: solo el 34 % de las personas al frente de negocios consolidados son mujeres. Estos datos muestran con claridad que la brecha de género en el emprendimiento no se sitúa en el punto de partida, sino que se va ampliando a medida que el proceso avanza.

La brecha no es una diferencia puntual ni una anomalía coyuntural: es persistente y se construye de forma progresiva a lo largo del recorrido emprendedor, especialmente en las transiciones entre fases y en las condiciones en las que se adoptan las decisiones empresariales.

Este capítulo aborda la brecha de género emprendedora a lo largo de un recorrido que permite comprender por qué una parte relevante del potencial emprendedor femenino no llega a materializarse ni a consolidarse.

¿Cuánto mide la brecha de género?

Para comprender cómo la brecha de género se manifiesta a lo largo del proceso emprendedor resulta necesario medir su magnitud y observar su evolución por fases.

En el capítulo anterior vimos que la tasa de actividad emprendedora total (TEA) es el principal indicador utilizado por el proyecto GEM para analizar la actividad emprendedora en fase inicial. Los datos correspondientes a 2024 en Cataluña confirman la persistencia de una disparidad de género significativa, que puede quedar parcialmente enmascarada cuando se observan únicamente los valores agregados.

En 2024, la TEA femenina en Cataluña aumentó seis décimas, hasta situarse en el 7,5 %, mientras que la masculina creció 1,4 puntos porcentuales, alcanzando el 9,8 %. Este diferencial se traduce en una ratio de emprendimiento en fase inicial de aproximadamente 76 mujeres por cada 100 hombres.

Esta diferencia marca el inicio de una brecha que se amplía a medida que el proceso emprendedor avanza y que, además, se ha intensificado en los dos últimos años como consecuencia de una recuperación de la actividad emprendedora más intensa entre los hombres que entre las mujeres.

La brecha observada en Cataluña se sitúa en niveles similares a los registrados en el conjunto de España y de la Unión Europea, lo que refuerza la idea de que no se trata de una anomalía local. El informe OEE (2024) confirma que esta pauta se reproduce incluso en contextos con ecosistemas emprendedores dinámicos y que la recuperación reciente de la actividad ha beneficiado en mayor medida a los hombres.

La brecha, por etapas: disparidad a lo largo del proceso emprendedor

La brecha de género se manifiesta con especial intensidad en dos momentos críticos del proceso emprendedor: en el tránsito desde la intención de emprender a la acción y en la fase de consolidación de la empresa.

Primer momento crítico. En la fase de emprendimiento potencial, las mujeres superan a los hombres. En Cataluña, las mujeres

representan el 53 % de las personas que manifiestan intención de emprender, frente al 47 % de los hombres. En la provincia de Barcelona, esta proporción es incluso mayor, alcanzando el 54 %. Estos datos reflejan un interés femenino creciente por iniciar un proyecto empresarial en un horizonte próximo.

Sin embargo, esta ventaja inicial no se traduce en una mayor presencia femenina en las fases posteriores del proceso emprendedor.

Segundo momento crítico. El paso de la intención emprendedora a la actividad empresarial efectiva constituye un primer filtro en el proceso. En esta transición, la participación femenina se reduce de forma significativa. La superioridad femenina observada en la fase potencial se invierte cuando se pasa a las fases iniciales del emprendimiento real.

En la fase inicial, medida a través de la tasa de actividad emprendedora total (TEA), la participación femenina desciende hasta representar el 43 % del total de personas emprendedoras. Este cambio abrupto pone de relieve la existencia de barreras que operan con especial intensidad en el momento de dar el salto desde el proyecto pensado hasta el proyecto en marcha.

Tercer momento crítico. La brecha de género se amplía de forma aún más pronunciada en las empresas consolidadas, con más de tres años y medio de antigüedad. En esta fase, las mujeres representan únicamente el 34 % de las personas al frente de negocios consolidados.

Este patrón, ampliamente documentado en la literatura internacional (Elam et al., 2024), pone de manifiesto una pérdida progresiva de talento emprendedor femenino a lo largo del proceso emprendedor.

Obstáculos estructurales y percepciones de género

El proyecto GEM refleja que la persistencia de la brecha de género en el emprendimiento no puede explicarse únicamente por diferencias actitudinales o de autopercepción. Responde, en gran medida, a la

existencia de obstáculos estructurales que afectan de manera desproporcionada a las mujeres emprendedoras y que condicionan sus posibilidades reales de iniciar, sostener y consolidar un proyecto empresarial.

Entre los obstáculos, destacan la menor disponibilidad de tiempo, la carga desigual de las responsabilidades de cuidado y las mayores dificultades de acceso a redes, financiación y mentoría. Estos factores no operan de forma aislada, sino que se combinan y refuerzan mutuamente a lo largo del proceso emprendedor.

Los motivos personales o familiares tienen un peso especialmente relevante en las trayectorias empresariales de las mujeres, en gran medida debido a las dificultades para conciliar la vida personal y profesional. Las evidencias disponibles muestran una distribución claramente desigual de las tareas domésticas y de cuidado. Según datos del Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS, 2024), en una jornada laborable las mujeres dedican cerca de tres horas a las tareas del hogar, frente a las dos horas dedicadas por los hombres. En el cuidado de los hijos, la diferencia es aún más acusada: 6,7 horas diarias en el caso de las mujeres frente a 3,7 horas en el de los hombres. La atención a personas dependientes también recae en mayor medida sobre ellas.

Esta desigual distribución de la carga de cuidados incide directamente sobre las posibilidades reales de emprender y de consolidar una empresa. No resulta casual que los motivos personales o familiares constituyan la segunda razón más frecuente de abandono de la actividad empresarial entre las mujeres emprendedoras, con un 13,6 % de los casos.

A estos condicionantes estructurales se suman elementos perceptivos que actúan como frenos adicionales en la toma de decisiones emprendedoras. Destaca un mayor miedo al fracaso y una menor percepción de oportunidades. Entre las mujeres emprendedoras activas —tanto en fase inicial como consolidada—, el 35 % declara sentir miedo al fracaso, frente al 28 % de los hombres. El temor resulta especialmente relevante entre las mujeres jóvenes: el 58 %

de las mujeres de entre 18 y 34 años que no participan en actividades emprendedoras considera que el miedo al fracaso constituye un obstáculo para emprender. Si se amplía el análisis al conjunto de las mujeres no emprendedoras, este porcentaje se eleva hasta el 62 %.

Las percepciones individuales no pueden entenderse al margen del contexto en el que se forman. Lejos de ser rasgos aislados, el miedo al fracaso y la cautela en la toma de decisiones aparecen estrechamente vinculados a condiciones estructurales que concentran el riesgo y reducen el margen de error disponible para las mujeres emprendedoras.

El síndrome de la impostora

Los datos del proyecto GEM permiten identificar de forma sistemática brechas de género en variables como la percepción de capacidades, el miedo al fracaso o la confianza para emprender. Sin embargo, estos indicadores no siempre captan los mecanismos psicológicos y culturales que contribuyen a explicar por qué dichas brechas persisten incluso entre mujeres con altos niveles de formación y experiencia profesional.

En este punto resulta útil introducir un concepto ampliamente trabajado en el análisis del liderazgo femenino, aunque no forme parte del marco metodológico del proyecto GEM. Nos referimos al denominado «síndrome de la impostora».

En 1978, las doctoras Pauline Clance y Suzanne Imes publicaron un *paper* sobre lo que denominaron «el fenómeno de la impostora». Las dos psicólogas habían analizado una muestra de 150 mujeres con expedientes académicos brillantes y/o logros profesionales notables que eran incapaces de internalizar. Desconfiaban de sí mismas. Pensaban que lo suyo había sido un engaño y que su fraude se descubriría tarde o temprano. Clance e Imes lo resumieron así:

«A pesar de contar con logros académicos y profesionales extraordinarios, las mujeres que sufren el síndrome de la impostora

están convencidas de que en realidad no son inteligentes y de que han engañado a quienes creen que sí lo son. [...] [Creen que] su éxito ha sido... cuestión de suerte y que [...] salvo que realicen un trabajo hercúleo [...] no podrán mantener el engaño».

KPMG actualizó la definición en 2020. La consultora definió el síndrome como «la incapacidad persistente de creer que una ha logrado el éxito porque ha trabajado para ello y porque tiene las competencias y características adecuadas. En vez de eso, quien lo sufre cree que tiene éxito gracias a la suerte o porque estaba en el lugar adecuado en el momento oportuno. El síndrome se acompaña a menudo de dudas sobre la propia capacidad, miedo al éxito o al fracaso y autosabotaje».

Al no internalizar sus logros, las mujeres que experimentan este síndrome desconfían de sus propias capacidades.

El síndrome de la impostora resulta útil para interpretar algunos de los patrones observados en los datos. En particular, ayuda a comprender por qué, a pesar de una percepción relativamente elevada de conocimientos y habilidades entre las mujeres emprendedoras activas, persisten niveles más altos de miedo al fracaso y una menor confianza a la hora de identificar oportunidades o de asumir riesgos empresariales.

El síndrome de la impostora no explica por sí mismo la brecha de género en el emprendimiento, pero esclarece por qué persiste. Remite a un fenómeno social y cultural, alimentado por la escasez de referentes femeninos, la penalización del error y la exposición a estándares de éxito históricamente masculinizados. Actúa como un freno invisible que refuerza las brechas observadas a lo largo del proceso emprendedor, especialmente en los momentos de mayor incertidumbre.

La percepción de oportunidades y capacidades

La identificación de oportunidades constituye un requisito previo para el inicio de cualquier proyecto emprendedor. En este ámbito, los datos del proyecto GEM muestran una diferencia clara entre mu-

jeres y hombres. Mientras que cerca de la mitad de los hombres emprendedores percibe oportunidades para emprender (43 %), solo tres de cada diez mujeres comparten esa percepción (29 %).

Esta brecha se reproduce cuando se analiza la percepción de facilidad para iniciar un negocio. Entre los potenciales emprendedores, el 37 % considera que crear una empresa resulta fácil, frente a únicamente una de cada cuatro emprendedoras potenciales. Estas diferencias sugieren que el entorno es percibido como más accesible por los hombres que por las mujeres, incluso antes de que el proyecto se ponga en marcha.

Sin embargo, existe un ámbito en el que las percepciones de mujeres y hombres convergen. A la hora de evaluar los propios conocimientos y habilidades para emprender, la percepción de autoeficacia resulta muy similar entre quienes ya están involucrados en actividades emprendedoras. En concreto, el 85 % de los hombres emprendedores activos y el 83 % de las mujeres considera que cuenta con las competencias necesarias.

Esta aparente paradoja (menor percepción de oportunidades y de facilidad para emprender frente a niveles comparables de confianza en las propias capacidades) refuerza la idea de que las brechas de género en el emprendimiento no se explican por déficits de capital humano, sino por la forma en que se perciben y evalúan las oportunidades y los riesgos en contextos estructuralmente desiguales.

El apoyo institucional según la visión de las personas expertas

La percepción de los expertos sobre las estructuras de apoyo al emprendimiento femenino subraya la persistencia de una brecha estructural:

- La puntuación media de los expertos para el *Apoyo al emprendimiento femenino y conciliación* es de 4,0 (en una esca-

la de 0 a 10), idéntica a la media europea (4,0) y superior a la española (2,8).

- La valoración del *Acceso a recursos para las iniciativas femeninas* es de 5,0 en Cataluña, cerca de la media europea (5,1) y superior a la media española (4,1).

Estas puntuaciones indican que, si bien existe una infraestructura básica de apoyo, la implementación efectiva de políticas integrales con enfoque de género, clave para sostener las trayectorias emprendedoras femeninas a medio y largo plazo, es insuficiente.

El contraste entre la elevada intención emprendedora femenina (con un 53 % de mujeres entre las personas emprendedoras potenciales) y la reducida presencia de mujeres en la fase de consolidación (34 % de los negocios consolidados) subraya la necesidad de reforzar los mecanismos de apoyo institucional. Superar esta brecha exige ir más allá de la promoción de la iniciativa y actuar sobre los obstáculos estructurales y perceptivos que dificultan que el potencial emprendedor femenino se transforme en actividad empresarial consolidada y sostenible.

Más allá de las cifras: una desigualdad que se construye en el camino

La brecha de género en el emprendimiento no es únicamente una diferencia cuantitativa en un momento determinado. Se trata de un fenómeno dinámico que se construye a lo largo del proceso emprendedor, fase a fase y decisión a decisión, a medida que las desigualdades se acumulan y condicionan quién emprende, quién logra permanecer y quién abandona.

Los datos muestran que la brecha de género se inicia en la transición de la intención a la acción, se amplía en las fases iniciales del emprendimiento y se hace especialmente visible en la consolidación, donde la presencia femenina se reduce de forma significativa. No responde

a una renuncia voluntaria ni a una pérdida de interés, sino al efecto acumulado de obstáculos estructurales y condiciones desiguales que influyen de forma persistente en las trayectorias empresariales.

Desde esta perspectiva, la brecha de género emprendedora no remite a un problema de iniciativa individual, sino a las condiciones en las que se desarrollan los proyectos empresariales. La pregunta central, por tanto, no es por qué hay menos mujeres empresarias, sino qué ocurre entre el primer paso y la consolidación. El siguiente capítulo analiza cuándo y por qué las mujeres deciden emprender, antes de que la brecha comience a hacerse plenamente visible.

3. CUANDO Y POR QUÉ EMPRENDEN LAS MUJERES

Las mujeres emprenden antes que los hombres, pero no lo hacen en mejores condiciones. Esta afirmación resume una de las paradojas más relevantes del emprendimiento femenino en Cataluña y cuestiona algunos de los supuestos habituales sobre el momento y las motivaciones para emprender.

La decisión de emprender no se toma en el vacío ni responde únicamente a oportunidades de mercado. Se inscribe en trayectorias vitales y profesionales concretas, en las que confluyen experiencia acumulada, expectativas laborales, responsabilidades personales y evaluación del riesgo. En el caso de las mujeres, estas trayectorias tienden a traducirse en decisiones más reflexivas y planificadas, en las que el coste del fracaso ocupa un lugar central.

Los datos muestran que, en promedio, las mujeres inician proyectos empresariales a una edad ligeramente inferior a la de los hombres, pero lo hacen tras una elevada acumulación previa de formación y experiencia. Las motivaciones que impulsan el emprendimiento femenino combinan factores económicos con la búsqueda de autonomía, sentido y conciliación, configurando proyectos que no responden a una menor ambición, sino a una definición distinta y, a menudo, más exigente del riesgo.

Analizar cuándo y por qué emprenden las mujeres permite desplazar la atención del calendario a las condiciones en las que se toman las decisiones. Este enfoque resulta clave para comprender por qué el emprendimiento femenino sigue trayectorias diferenciadas y

cómo esas diferencias se conectan con las brechas que se observan en fases posteriores del proceso emprendedor.

De la intención a la realidad

Las mujeres en Cataluña manifiestan una elevada intención de emprender. De hecho, representan el 53 % de las personas emprendedoras potenciales, entendidas como aquellas que declaran su intención de crear una empresa en los próximos tres años.

Sin embargo, este predominio se diluye en el paso a la actividad emprendedora real. La participación de las mujeres es menor en las fases iniciales del emprendimiento y se reduce aún más a medida que el proceso avanza hacia la consolidación.

El contraste entre lo potencial y lo efectivo marca un punto de inflexión en el proceso emprendedor y constituye uno de los rasgos más característicos del emprendimiento femenino en Cataluña.

El desajuste no responde a una falta de interés o de motivación, sino que señala la existencia de dificultades específicas en el momento de transformar una idea en un proyecto empresarial en funcionamiento. Comprender qué ocurre en el paso de la intención a la acción resulta fundamental para analizar las condiciones en las que se inicia la actividad empresarial y para entender las trayectorias que se desarrollan posteriormente.

El momento vital

El cuándo se emprende resulta tan relevante como el por qué. La decisión de iniciar un proyecto empresarial se inscribe en trayectorias vitales concretas, marcadas por la combinación de desarrollo profesional, búsqueda de estabilidad económica y responsabilidades personales o familiares. La edad se convierte, así, en un factor

clave del perfil emprendedor, al influir directamente en la acumulación de experiencia, recursos y redes.

En Cataluña, la edad media de las mujeres emprendedoras es sistemáticamente inferior a la de los hombres en todas las fases del proceso emprendedor. En la fase de intención, las emprendedoras potenciales tienen una edad media de 38 años, frente a los 42 años de los hombres. En la fase inicial, medida a través de la tasa de actividad emprendedora total (TEA), la edad promedio de las mujeres es de 39 años, mientras que la de los hombres se sitúa en los 43. Por último, entre las empresas consolidadas, las mujeres presentan una edad media de 46 años, frente a los 49 años de los hombres.

Estos datos indican que las mujeres en Cataluña tienden a iniciar y consolidar sus proyectos empresariales en etapas más tempranas de la vida. Esta constatación resulta relevante porque sitúa el emprendimiento femenino en un momento vital caracterizado por la coexistencia de múltiples decisiones: desarrollo profesional, estabilidad económica y, en muchos casos, responsabilidades familiares o de cuidado.

En este contexto, emprender no constituye únicamente una apuesta profesional, sino también una estrategia vital orientada a ganar autonomía, flexibilidad y control sobre el propio tiempo. El emprendimiento aparece como una vía de adaptación a trayectorias laborales más rígidas y no solo como una alternativa al desempleo.

Emprender antes no implica necesariamente hacerlo en mejores condiciones. En muchos casos, el inicio temprano coincide con una menor acumulación de recursos financieros, redes profesionales y experiencia directiva. Estas restricciones tempranas condicionan el tamaño inicial del proyecto y limitan sus posibilidades de crecimiento. Tienden a reproducirse a lo largo del proceso emprendedor y reaparecen con mayor intensidad en fases posteriores.

Por qué emprender: oportunidad y necesidad

Las motivaciones para emprender ofrecen una clave fundamental para interpretar la orientación y la calidad de los proyectos empresariales. No es lo mismo emprender por necesidad que hacerlo por oportunidad, ni tiene las mismas implicaciones para la sostenibilidad y el desarrollo del negocio. En este sentido, el proyecto GEM distingue entre dos grandes tipos de motivaciones: las proactivas o *pull*, vinculadas a la creación de valor o al deseo de marcar una diferencia, y las reactivas o *push*, asociadas a la falta de empleo o a la necesidad de ganarse la vida.

Los datos de 2024 confirman que las motivaciones proactivas siguen ganando peso en las fases iniciales del emprendimiento. En Cataluña, entre las personas emprendedoras en fase inicial (TEA), el 31 % declara haber iniciado su proyecto por motivos de necesidad, una proporción idéntica a la media europea y claramente inferior a la registrada en España (35 %). La motivación reactiva ha disminuido de forma notable en los últimos años, pasando del 42 % en 2022 y el 38 % en 2023 al 31 % en 2024, descenso que apunta a una evolución hacia un emprendimiento más orientado a la oportunidad.[2]

Esta misma tendencia se observa cuando el análisis se centra específicamente en las mujeres a nivel estatal. El informe *Mujeres y emprendimiento en España* (OEE, 2024) muestra que la mayoría de las mujeres que emprenden en fases iniciales lo hacen impulsadas por motivaciones proactivas, vinculadas a la identificación de oportunidades, a la mejora de su situación profesional o al deseo de desarrollar un proyecto propio con sentido. Las motivaciones por

2. En las empresas consolidadas, las motivaciones por necesidad mantienen todavía una presencia relevante, tanto en Cataluña como en el conjunto de España, aunque también en este segmento se observa un desplazamiento progresivo hacia motivaciones proactivas. En 2024, la suma de los motivos asociados a la oportunidad supera la de los motivos reactivos, tras una reducción significativa de estos últimos, lo que refuerza la idea de una mejora gradual en la calidad del emprendimiento.

necesidad siguen presentes, especialmente en determinados contextos de mayor precariedad laboral, pero su peso relativo ha disminuido en los últimos años, en paralelo a la mejora del contexto económico y del mercado de trabajo.

Esta evolución tiene una lectura adicional. Los datos del proyecto GEM muestran que emprender es cada vez menos una salida obligada y más una elección consciente, orientada a ganar autonomía, flexibilidad y coherencia vital, que permite ejercer un mayor control sobre el propio proyecto profesional. El emprendimiento aparece con frecuencia como una vía para redefinir trayectorias laborales que han resultado poco compatibles con las necesidades personales o familiares, más que como una respuesta directa al desempleo.

Cabe señalar que la distinción entre emprendimiento por oportunidad y por necesidad no siempre capta la complejidad de las decisiones reales. Tanto en Cataluña como en el conjunto de España, una parte significativa de las mujeres emprende a partir de motivaciones híbridas, en las que conviven la identificación de una oportunidad con la búsqueda de mejores condiciones laborales, mayor flexibilidad o alineación entre valores personales y actividad profesional. En estos casos, la oportunidad no siempre surge en mercados expansivos, sino que se construye de forma creativa a partir de limitaciones previas.

Esta mirada permite superar interpretaciones que asocian el emprendimiento femenino a una forma residual o defensiva de actividad económica. Los datos muestran que una parte creciente de las mujeres emprendedoras se orienta a proyectos con contenido innovador, expectativas realistas de viabilidad y una clara voluntad de sostenibilidad a medio plazo.

Formación: alto capital humano

El nivel educativo constituye un elemento clave del perfil emprendedor, en la medida en que condiciona la capacidad para identificar

oportunidades, gestionar la incertidumbre y orientar los proyectos empresariales.

Los datos del proyecto GEM muestran que las mujeres emprendedoras en Cataluña presentan un nivel de formación elevado. Entre las emprendedoras en fase inicial (TEA), aproximadamente el 63 % cuenta con estudios universitarios o de postgrado. Si se considera el conjunto de personas emprendedoras en esta fase —hombres y mujeres—, el 62 % dispone de estudios universitarios y, en términos más amplios, el 93 % cuenta con estudios secundarios o superiores.

El patrón se mantiene cuando analizamos la relación entre nivel educativo y actividad emprendedora. La tasa de actividad emprendedora (TEA) es significativamente más elevada entre las personas con mayor nivel de formación, alcanzando el 13,1 % entre quienes disponen de estudios de postgrado.

La alta cualificación también caracteriza a las empresas consolidadas. En 2024 se observa un incremento en el peso de las personas empresarias con estudios universitarios de grado y postgrado, que en conjunto alcanzan el 64 %. El elevado nivel formativo actúa como una señal de competencia y refuerza la confianza en la toma de decisiones, especialmente en contextos de incertidumbre.

Este perfil no es exclusivo de Cataluña. Los datos del informe OEE (2024) muestran que las mujeres emprendedoras en el conjunto del Estado presentan también niveles de formación elevados, con una presencia significativa de estudios universitarios y de postgrado, comparable o incluso superior a la de los hombres emprendedores. El patrón refuerza la idea de que el emprendimiento femenino se apoya en un capital humano sólido y no puede interpretarse como una respuesta marginal o poco cualificada al mercado de trabajo.

En conjunto, los datos muestran que las mujeres emprendedoras parten de un capital humano elevado, comparable al del conjunto del ecosistema emprendedor. Sin embargo, esta fortaleza inicial no se traduce de forma automática en una mayor presencia femenina en las fases más avanzadas del proceso emprendedor, lo que

pone de relieve la existencia de otros factores que condicionan el desarrollo posterior de las trayectorias empresariales.

Retrato robot

El perfil que se desprende de los datos dibuja a una emprendedora preparada, motivada y consciente del proyecto que inicia. En conjunto, el perfil de las emprendedoras en Cataluña se caracteriza por:

- Una sólida base educativa: aproximadamente el 63 % cuenta con estudios superiores.
- Una elevada intención de emprender: el 53 % de las personas emprendedoras potenciales son mujeres.
- Una edad promedio inferior a la de sus homólogos masculinos: 39 años en fase TEA y 46 en empresas consolidadas.
- Una motivación crecientemente orientada a la oportunidad.

Este retrato muestra un punto de partida sólido y coherente con un emprendimiento cada vez más orientado a la oportunidad.

Sin embargo, el perfil convive con una realidad más compleja cuando se analizan las trayectorias empresariales a medio plazo.

Cuando el punto de partida no basta

El análisis del cuándo y el por qué emprenden las mujeres dibuja un perfil caracterizado por una elevada intención de emprender, altos niveles de formación y motivaciones crecientemente orientadas a la oportunidad. Emprender aparece, en muchos casos, como una elección consciente y estratégica.

Sin embargo, este punto de partida se sitúa con frecuencia en etapas vitales marcadas por la simultaneidad de decisiones relevantes. Emprender en estos momentos implica hacerlo con meno-

res márgenes de maniobra iniciales y bajo condiciones más exigentes, lo que condiciona el desarrollo posterior de los proyectos.

La combinación de alta preparación y mayores restricciones ayuda a explicar una de las paradojas centrales del emprendimiento femenino: mujeres altamente cualificadas y motivadas que, sin embargo, afrontan trayectorias empresariales más frágiles y expuestas. La divergencia no remite a déficits individuales, sino a la acumulación de condicionantes que aparecen desde el inicio del recorrido emprendedor.

¿Qué ocurre a lo largo del camino para que este potencial no se traduzca en mayores niveles de consolidación? Responder a esta pregunta implica analizar los frenos y barreras que emergen a lo largo del proceso emprendedor. Las abordamos en el próximo capítulo.

4. FRENOS Y BARRERAS: LA AUTOPERCEPCIÓN Y LOS OBSTÁCULOS PSICOLÓGICOS

En el proceso emprendedor influyen de manera decisiva las percepciones que las personas tienen sobre sí mismas, sobre el entorno y sobre los riesgos asociados a emprender. Estas percepciones no surgen en el vacío: se construyen socialmente y están condicionadas por la experiencia, el contexto y las expectativas compartidas.

En el caso del emprendimiento femenino, la autopercepción y el miedo al fracaso aparecen de forma recurrente como factores que influyen en la toma de decisiones empresariales. Se presentan no como rasgos individuales estables, sino como respuestas a entornos más exigentes, trayectorias menos lineales y márgenes de error más reducidos. Los datos del proyecto GEM muestran que las mujeres tienden a evaluar con mayor cautela sus capacidades emprendedoras y a percibir niveles más elevados de riesgo, una prudencia que no refleja menor competencia, sino una lectura ajustada de las condiciones en las que desarrollan sus proyectos.

En este capítulo analizamos cómo la autopercepción, el miedo al fracaso y otros factores psicológicos influyen en el proceso emprendedor femenino, no como explicaciones individuales de la brecha de género, sino como mecanismos a través de los cuales se manifiestan y reproducen desigualdades estructurales a lo largo del recorrido empresarial.

Barreras que no actúan de forma aislada

El modelo conceptual del GEM subraya que la actividad emprendedora es el resultado de la interacción de las condiciones del entorno y las percepciones individuales. Las barreras psicológicas son el resultado de la forma cómo se interioriza el entorno y cómo condiciona la toma de decisiones.

En el caso del emprendimiento femenino, las barreras no se presentan de forma aislada. Combinan factores estructurales, culturales y perceptivos y operan como un sistema de obstáculos interrelacionados que se refuerzan mutuamente. Influyen en cómo se valoran las oportunidades, se evalúan los riesgos y se define el alcance de un proyecto empresarial.

Estos frenos interactúan, además, con el momento vital, las motivaciones y las condiciones iniciales en las que la mujer inicia el proyecto emprendedor. El resultado no es necesariamente el abandono de la idea de emprender, sino la toma de decisiones más graduales y prudentes: retrasar el inicio, redimensionar el proyecto o descartar determinadas opciones de crecimiento.

La forma en que se perciben las oportunidades y las propias capacidades actúa, así, como un filtro clave en el proceso emprendedor. Las diferencias de género en autopercepción, miedo al fracaso y evaluación del riesgo aparecen ya en fases previas al inicio efectivo de la actividad emprendedora y persisten incluso entre personas emprendedoras en fase inicial y consolidada. Esta dinámica ayuda a comprender por qué, a pesar de una elevada intención emprendedora, la participación femenina en la actividad emprendedora real sigue siendo inferior a la masculina.

El miedo al fracaso

Históricamente el miedo al fracaso se ha identificado como un factor que inhibe la intención de emprender. No es solo una respuesta cog-

nitiva al riesgo, sino también el reflejo de un entorno social que estigmatiza el error empresarial. En Cataluña, el 52 % de la población adulta declara que el temor al fracaso le impediría iniciar un negocio, una proporción superior a la media europea (49 %) y mundial (48 %).

La disparidad aparece en todos los tramos del proceso:

- Entre la población no involucrada en actividades emprendedoras, el temor al fracaso es considerablemente más elevado entre las mujeres (62 %) que entre los hombres (55 %).
- Entre las personas emprendedoras potenciales, el miedo al fracaso afecta al 43 % de las mujeres, frente al 35 % de los hombres.
- La brecha de género resulta especialmente significativa en las personas ya involucradas en el emprendimiento. En la fase inicial o consolidada, el 35 % de las mujeres identifica el miedo al fracaso como un obstáculo, frente al 28 % de los hombres. Incluso una vez iniciado el proyecto, las mujeres internalizan el riesgo de fracaso de forma más intensa.

Estas diferencias no deben interpretarse como una menor tolerancia individual al riesgo, sino como la expresión de un contexto en el que *el error no tiene las mismas consecuencias para mujeres y hombres*. Cuando los márgenes de maniobra son más estrechos y los costes económicos, profesionales o simbólicos del fracaso resultan más elevados, el miedo al fracaso actúa como un mecanismo de autoprotección racional.

El miedo al fracaso no solo influye en la decisión de emprender, sino también en la forma en que se emprende. Condiciona la disposición a asumir riesgos, a explorar determinadas opciones estratégicas y a definir el alcance inicial de los proyectos empresariales. En definitiva, se convierte en un factor clave para entender las diferencias en las trayectorias emprendedoras femeninas.

La persistencia de este miedo pone de relieve la necesidad de entornos culturales, institucionales y económicos que normalicen el

aprendizaje derivado del error y reduzcan la penalización asociada al cierre o al fracaso empresarial.

Detectar las oportunidades

Crear un nuevo negocio requiere la capacidad de detectar oportunidades en el entorno. Una baja percepción de oportunidades limita la base de proyectos de calidad y alto potencial.

Los datos del proyecto GEM muestran una brecha de género significativa en la percepción de oportunidades entre las personas ya involucradas en la actividad emprendedora. Mientras que el 43 % de los hombres emprendedores en fase inicial o consolidada declara percibir buenas oportunidades para emprender, solo el 29 % de las mujeres en las mismas fases comparte esta percepción. Esta diferencia de 14 puntos porcentuales sugiere que las mujeres emprendedoras evalúan el contexto de negocio de forma más cautelosa. Esto no obedece a que vean menos oportunidades en abstracto, sino a que acceden a menos información estratégica, a menos redes de validación y a menos espacios donde esas oportunidades se hacen visibles.

Si se amplía la mirada al conjunto de la población catalana, la percepción de oportunidades resulta baja en términos generales: solo el 28 % identifica buenas oportunidades para emprender, frente al 46 % en la media europea. En este contexto, el hecho de que las mujeres emprendedoras se sitúen en niveles similares a la media catalana, mientras que los hombres la superan ampliamente, refuerza la idea de que las emprendedoras afrontan obstáculos adicionales para acceder a los circuitos de información y conexión que facilitan la detección de oportunidades de negocio.

¿Es fácil iniciar un negocio? Más allá de las barreras de acceso

La percepción sobre cuán fácil o difícil resulta iniciar un negocio ofrece una aproximación directa a la magnitud de las barreras estructurales del entorno emprendedor. Estas barreras incluyen, entre otros factores, la complejidad administrativa, la carga fiscal y las dificultades de acceso a financiación y apoyos.

En Cataluña, la valoración general sobre la facilidad para iniciar un negocio es baja: solo el 22 % de la población considera que crear una empresa resulta fácil. Este porcentaje se sitúa por debajo de la media española (27 %) y muy lejos del promedio de los países de altos ingresos de la Unión Europea (46 %) y apunta a un entorno percibido como especialmente exigente desde el punto de vista regulatorio y administrativo.

Cuando el análisis se centra en la población con intención de emprender, la brecha de género se hace más visible. Solo el 25 % de las mujeres emprendedoras potenciales percibe facilidad para iniciar un negocio, frente al 37 % de los hombres potenciales, lo que supone una diferencia de 12 puntos porcentuales. Cuando contemplan activamente la creación de una empresa, las mujeres anticipan mayores obstáculos administrativos, financieros o de acceso a recursos que los hombres. La percepción de un entorno más complejo y menos accesible actúa, así, como un freno adicional que condiciona tanto la decisión de emprender como la forma en que se concibe el proyecto desde sus primeras etapas.

Ver para ser. La importancia de los modelos de referencia

La existencia de modelos de referencia y de experiencias emprendedoras cercanas desempeña un papel relevante en la reducción de la incertidumbre asociada al emprendimiento. Contar con referentes

visibles contribuye a legitimar la opción de emprender, ampliar el capital relacional y facilitar el acceso a información y recursos clave.

En Cataluña, cerca de la mitad de la población adulta (49 %) declara conocer a otras personas emprendedoras, una proporción ligeramente inferior a la media europea (53 %). Este indicador sitúa el entorno catalán en una posición intermedia en términos de exposición social al emprendimiento.

Entre las personas emprendedoras potenciales, las diferencias por género son reducidas: el 66 % de las mujeres y el 69 % de los hombres declara contar con referentes cercanos.

Entre las personas ya involucradas en actividades emprendedoras en fases iniciales y consolidadas, la proporción de mujeres (71 %) que afirma conocer a otras personas emprendedoras es superior a la de hombres (65 %).

Las mujeres emprendedoras no presentan un déficit relacional en términos de modelos de referencia. Sin embargo, la existencia de estos referentes no resulta suficiente para compensar las diferencias observadas en otros ámbitos clave del proceso emprendedor, como la percepción de oportunidades o el miedo al fracaso. Ver a otras mujeres emprender no siempre basta si el entorno sigue transmitiendo que el error femenino es menos tolerable y más penalizado.

Autopercepción y confianza

Los datos sobre el emprendimiento femenino en Cataluña confirman que las barreras no se concentran en la falta de conocimientos o habilidades. Las mujeres emprendedoras declaran niveles elevados de autoeficacia, comparables a los de los hombres, lo que indica que el capital humano no constituye el principal freno en el proceso emprendedor.

Sin embargo, la alta preparación convive con una percepción más cautelosa del entorno y del riesgo. Como hemos visto, las mu-

jeres presentan una menor percepción de oportunidades, mayores niveles de miedo al fracaso y una valoración más exigente de la facilidad para iniciar un negocio. Estas percepciones no actúan de forma aislada, sino que se refuerzan mutuamente y condicionan la toma de decisiones en contextos de incertidumbre.

La combinación de elevada competencia y mayor cautela configura una de las paradojas centrales del emprendimiento femenino. No estamos ante una falta de confianza en las propias capacidades, sino ante una evaluación más restrictiva de los márgenes de maniobra disponibles. Cuando el riesgo es elevado y el margen de error reducido, la prudencia se impone como criterio racional de decisión.

Esta lógica se traduce en estrategias empresariales más graduales, especialmente en lo que respecta al ritmo de crecimiento y al alcance de los proyectos. Lejos de reflejar una menor ambición o visión empresarial, la prudencia estratégica es una adaptación coherente a un contexto que no distribuye el riesgo ni las consecuencias del error de forma equitativa.

Carga de cuidados y gestión del tiempo

Junto a los factores perceptivos y simbólicos, la gestión del tiempo emerge como uno de los frenos estructurales más persistentes del emprendimiento femenino. La distribución desigual de las responsabilidades de cuidado continúa condicionando las posibilidades reales de iniciar y desarrollar proyectos empresariales.

El emprendimiento exige una inversión intensiva de tiempo y energía, especialmente en sus fases iniciales, que coinciden con etapas vitales caracterizadas por una elevada carga familiar. Esta tensión no siempre se refleja de forma directa en los indicadores económicos, pero se manifiesta en decisiones estratégicas clave: cuándo emprender, con qué intensidad, con qué nivel de riesgo y con qué expectativas de crecimiento.

En estudios cualitativos realizados en el ámbito metropolitano de Barcelona (Pérez-Quintana et al., 2019), la gestión del tiempo, la carga desigual de cuidados y la dificultad para delimitar los espacios entre vida personal y proyecto empresarial aparecen como obstáculos recurrentes, incluso en contextos con ecosistemas emprendedores activos.

Disponer de menos tiempo actúa como una barrera estructural. Afecta a la escala y al ritmo de los proyectos empresariales, limita la capacidad para buscar financiación, para participar en redes de alto valor y para asumir procesos de crecimiento intensivos, especialmente en las etapas tempranas. La falta de tiempo contribuye a explicar por qué muchas iniciativas lideradas por mujeres nacen con un tamaño más reducido y evolucionan de forma más gradual.

Barreras invisibles y normalización

Resulta difícil identificar algunos de los frenos que afectan al emprendimiento femenino, porque operan de forma implícita y están socialmente normalizados. No se manifiestan como una prohibición explícita, sino como un conjunto de expectativas, prácticas y valoraciones que configuran un entorno simbólico menos favorable para las mujeres.

La menor presencia de referentes femeninos visibles, la participación más limitada en redes empresariales informales y la escasa visibilidad mediática del éxito empresarial femenino dibujan un contexto en el que el emprendimiento liderado por mujeres aparece como menos habitual o legítimo. Estas dinámicas influyen en cómo se perciben los proyectos, en la credibilidad que se les atribuye y en el reconocimiento que reciben sus promotoras.

La falta de legitimidad percibida impacta en el acceso a recursos y oportunidades, ya que condiciona la evaluación externa de los proyectos y la disposición de terceros a apoyarlos. Cuando el emprendimiento femenino se percibe como menos «natural» o menos

alineado con los modelos dominantes de éxito empresarial, las barreras se multiplican de forma silenciosa. Estas barreras invisibles no impiden emprender, pero hacen que el camino sea más costoso y refuerzan el efecto acumulativo de las desigualdades a lo largo del proceso emprendedor.

Un sistema de frenos que explica la brecha

Considerados en su conjunto, los frenos identificados nos ayudan a comprender por qué el elevado potencial emprendedor femenino no se traduce de forma sistemática en un mayor número de empresas consolidadas. No estamos frente a una acumulación de debilidades individuales, sino ante un sistema de barreras interrelacionadas que opera a lo largo de todo el proceso.

Estos frenos no detienen el emprendimiento femenino, pero lo encauzan. Moldean proyectos más prudentes, con menor exposición al riesgo y trayectorias de crecimiento más contenidas. Lejos de ser irracionales, estas decisiones responden a adaptaciones lógicas a un entorno que no distribuye los recursos, las oportunidades ni las consecuencias del error de forma equitativa.

La intensidad de estos frenos aumenta cuando se combinan con limitaciones en el acceso a recursos y apoyos, incluso en las fases más tempranas del proceso. En este contexto, el miedo al fracaso, la cautela en la toma de decisiones o la percepción de menor legitimidad no pueden interpretarse como barreras subjetivas aisladas, sino como respuestas coherentes a condiciones estructurales concretas.

Si tomamos en consideración la dimensión psicológica del emprendimiento femenino, evitamos diagnósticos simplistas y desplazamos el foco del individuo al entorno. El reto no consiste en que las mujeres «confíen más» o «arriesguen más», sino en crear contextos en los que emprender no implique asumir riesgos desproporcionados ni penalizaciones asimétricas. Reconocer esta lógica resulta

clave para diseñar políticas públicas y programas de apoyo que actúen sobre los puntos críticos del proceso emprendedor.

En el siguiente capítulo veremos cómo el contexto institucional, cultural y económico condiciona las oportunidades, los riesgos y las trayectorias empresariales.

LANZARSE

Sol Ocampo

Emprendí porque me echaron del trabajo. La última experiencia como asalariada fue dolorosa: estaba por cumplir 39 años y, a pesar de tener un perfil técnico específico, me colocaron en el área comercial. Si hubiera visto una oportunidad clara y atractiva en otra empresa, no habría emprendido, pero no se dio. El despido se produjo en diciembre de 2019 y en enero de 2020 me inicié como freelance *en el mismo sector del que provenía, que es el de la logística. Lo hice por necesidad y buscando una transición profesional. A los dos meses llegó la pandemia.*

La principal barrera a la hora de emprender fue la falta de información. Los gestores privados no sabían cómo podía compatibilizar el paro. El tema fiscal es un galimatías.

Recurrí a Barcelona Activa y, gracias a su asesoramiento, el proceso, que es complejo, se me hizo fácil. Me financié con mis ahorros personales y capitalizando el paro.

A los dos años surgió la oportunidad de un traspaso y compré la franquicia. Para ello, pasé de ser autónoma a ser autónoma societaria. También realicé un proceso de coaching *para mentalizarme en el nuevo rol.*

Conciliar con la vida personal es difícil. Desde que emprendí siempre he ido de vacaciones con ordenador y móvil. El hecho de ser autónoma me ha limitado la posibilidad de desplazarme, por ejemplo.

He sentido más discriminación por ser autónoma que por ser mujer. A título de ejemplo, tuve que solicitar el préstamo ICO avalada por la nómina de mi esposo.

Si pudiera volver atrás, confiaría más en mí. Recuerdo que firmé mi primer crédito como si fuera a la guillotina.

En mi caso, el miedo al fracaso ha sido más un motor que un freno. No hay plan B. Esa ha sido mi motivación.

A una mujer que se plantea emprender le diría que se lance. Que no espere a tenerlo todo perfectamente planeado. Que se asesore bien y que busque referentes.

Sol Ocampo es experta en Comercio internacional. Está al frente de dos sociedades, una franquicia Courier de paquetería y una empresa transitaria. Sol es licenciada en Administración de empresas y Negocios Internacionales y Máster en Comercio y Finanzas Internacionales por la Universidad de Barcelona.

5. EL CONTEXTO EMPRENDEDOR: BARRERA O PALANCA

El entorno emprendedor está compuesto por un conjunto amplio de factores (financiación, políticas públicas, programas de apoyo, redes, normas sociales y culturales) que configuran las oportunidades disponibles y los costes asociados a emprender.

Lejos de ser un escenario neutro, el entorno no acompaña de la misma manera todas las trayectorias empresariales: influye de forma decisiva en quién emprende, en qué condiciones lo hace y en las posibilidades reales de consolidación de los proyectos.

Puede actuar como una palanca que facilite el desarrollo empresarial o como una barrera que limite determinadas trayectorias.

Un mismo ecosistema puede generar resultados distintos para mujeres y hombres si no tiene en cuenta la diversidad de trayectorias vitales, profesionales y empresariales. Las desigualdades no se originan únicamente en las decisiones individuales, sino que se ven reforzadas o atenuadas por el diseño y el funcionamiento del propio contexto. A continuación, analizamos el papel del entorno emprendedor en Cataluña y su capacidad para reducir o amplificar las brechas de género a lo largo del proceso emprendedor. Situamos el foco en las condiciones que acompañan, o no, la transformación del potencial emprendedor en proyectos empresariales sostenibles.

El entorno emprendedor desde la perspectiva GEM

El proyecto GEM analiza el contexto emprendedor a través de la Encuesta Nacional de Expertos (National Expert Survey, NES), que recoge la valoración de personas expertas sobre las condiciones del entorno para emprender. La encuesta evalúa los principales factores que influyen en la actividad emprendedora (las denominadas Entrepreneurship Framework Conditions, EFC): el acceso a financiación, las políticas públicas, los programas de apoyo, la educación emprendedora, la transferencia de I+D, la infraestructura física y comercial, las normas sociales y culturales y la apertura del mercado interno. Desde 2018, GEM sintetiza estas valoraciones en el Índice Nacional de Contexto Emprendedor (NECI), que proporciona una medida global del entorno en una escala de 0 a 10. La puntuación superior a 5 indica una percepción favorable del contexto emprendedor.

El valor del enfoque GEM reside en que no analiza estos factores de forma aislada, sino como un sistema interdependiente. Las condiciones del contexto no actúan de manera lineal, sino que se refuerzan o compensan entre sí.

El entorno emprendedor general: favorable, pero frágil

En 2024, Cataluña obtuvo una puntuación de 5,1 en el NECI. Este resultado la sitúa en una posición relativamente favorable, por encima tanto de la media europea (4,8) como de la española (4,3), lo que indica una percepción global positiva del entorno emprendedor.

Las personas expertas valoran especialmente bien varios elementos estructurales: la infraestructura física y de servicios (6,8), los programas públicos de apoyo (6,3) y la infraestructura comercial y profesional (6,3). Estas fortalezas contribuyen a generar un entorno funcional y relativamente accesible para la creación de empresas.

Sin embargo, esta valoración positiva convive con debilidades persistentes en áreas clave. Entre las condiciones peor evaluadas destacan la educación y formación emprendedora en la etapa escolar (3,7) y las políticas públicas orientadas específicamente a priorizar el emprendimiento (4,4). La ausencia de avances sostenidos en estos ámbitos, junto con las dificultades en aspectos como la financiación temprana o la eficiencia regulatoria, limita la capacidad del ecosistema para consolidarse como un referente europeo. El resultado es un entorno que, si bien ofrece condiciones favorables en términos generales, presenta una fragilidad estructural que condiciona su capacidad para sostener trayectorias emprendedoras sólidas y de largo recorrido.

El entorno y la mujer emprendedora

Aunque la lectura agregada del NECI ofrece una imagen globalmente positiva del entorno emprendedor catalán, este tipo de indicadores no permite captar cómo se distribuyen realmente las oportunidades dentro del ecosistema. Un contexto favorable en términos generales no lo es necesariamente para todos los perfiles emprendedores. Desde una perspectiva de género, el entorno emprendedor no es neutro. Las mujeres interactúan con el ecosistema desde posiciones distintas en términos de acceso a redes, legitimidad, disponibilidad de tiempo y de recursos. Como hemos observado, estas diferencias responden a trayectorias sociales y profesionales desiguales que el contexto puede amplificar o, alternativamente, contribuir a compensar.

Por este motivo, el análisis del NECI general se complementa con indicadores específicos que evalúan la calidad del contexto institucional desde una perspectiva de género, y que permiten valorar hasta qué punto el ecosistema está abordando los obstáculos que impiden que la elevada intención emprendedora femenina se traduzca en una actividad emprendedora efectiva y sostenida.

1. Apoyo al emprendimiento femenino y conciliación

Las personas expertas otorgan una puntuación media de 4,0 al indicador de apoyo al emprendimiento femenino y conciliación en Cataluña. Este valor sugiere que las medidas activas orientadas a promover la igualdad de oportunidades en el emprendimiento no se consideran suficientes.

En el ámbito de la conciliación, la puntuación de Cataluña (4,0) se sitúa en línea con la media europea (4,0) y claramente por encima de la media española (2,8), lo que apunta a un mayor esfuerzo autonómico. Sin embargo, la valoración no supera el nivel neutro. Pese a los avances percibidos, la implementación efectiva de políticas integrales con enfoque de género sigue siendo una asignatura pendiente.

2. Acceso a recursos para el emprendimiento femenino

El segundo indicador específico evalúa la percepción sobre el acceso a recursos para el emprendimiento femenino. En este caso, la puntuación media en Cataluña es de 5,0, lo que sugiere la existencia de una infraestructura básica de apoyo financiero, institucional y formativo dirigida a mujeres emprendedoras.

La valoración es superior a la media española (4,1) y muy cercana a la media europea (5,1) y sitúa a Cataluña en una posición relativamente favorable en términos comparados. Sin embargo, el hecho de que la puntuación coincida con el umbral de neutralidad indica que dicha infraestructura presenta limitaciones relevantes en cuanto a su alcance, accesibilidad y eficacia real.

La disponibilidad de recursos no garantiza por sí sola unas condiciones equitativas para el desarrollo del emprendimiento femenino. La forma en que estos recursos se distribuyen y adaptan a las necesidades reales de las emprendedoras resulta determinante para que el apoyo institucional se traduzca en trayectorias empresariales más sólidas y sostenibles.

La brecha estructural. Compromiso político vs. realidad operativa

La combinación de las dos valoraciones específicas del contexto emprendedor desde una perspectiva de género (4,0 en apoyo al emprendimiento femenino y conciliación y 5,0 en acceso a recursos) pone de relieve la existencia de una brecha estructural entre el compromiso político y la realidad operativa del ecosistema. Si bien existe un sistema de recursos formalmente disponible, este no está plenamente respaldado por un marco suficiente de políticas de apoyo y de conciliación que facilite su utilización efectiva por parte de las mujeres emprendedoras.

La falta de alineación limita el impacto real de los recursos existentes. La disponibilidad de instrumentos financieros, formativos o institucionales resulta insuficiente si no va acompañada de condiciones que permitan compatibilizar el desarrollo del proyecto empresarial con otras responsabilidades, especialmente en las fases más exigentes del proceso emprendedor.

Esta brecha ayuda a explicar por qué, pese a la elevada intención emprendedora femenina, las desigualdades tienden a intensificarse en las fases activas del emprendimiento. Cuando las barreras institucionales y culturales no se abordan de manera coherente y coordinada, el ecosistema no solo deja de compensar las desigualdades de partida, sino que contribuye a amplificarlas a lo largo de todo el recorrido.

Normas sociales y cultura emprendedora

Superar las barreras que encorsetan el emprendimiento femenino depende, también, del conjunto de normas sociales y culturales que validan o cuestionan la trayectoria de las mujeres empresarias. Una cultura emprendedora sólida opera como una palanca «blanda» que activa y sostiene la intención emprendedora, influye en la legi-

timidad percibida de sus proyectos y en la disposición del entorno a apoyarlos: las normas culturales funcionan como un filtro previo a la hora de decidir qué proyecto es «invertible» o «financiable».

El índice NECI incorpora una valoración específica de las normas sociales y culturales, que en Cataluña alcanza una puntuación de 5,8. Sin embargo, dos datos llaman la atención:

- Emprender sigue estando más normalizado como opción profesional masculina: el 43 % de mujeres considera que emprender es una buena opción profesional frente al 50 % de los hombres.
- La percepción de que el emprendimiento otorga estatus social y económico es similar (56 % en los hombres y 55 % en las mujeres), lo que sugiere que la brecha no reside en el reconocimiento del resultado, sino en la legitimidad del proceso.

Las normas culturales no impiden emprender, pero incrementan el coste simbólico y emocional del proceso, especialmente en las fases de mayor exposición al riesgo. La menor visibilidad de referentes femeninos consolidados refuerza esta dinámica, influyendo tanto en la autopercepción de las mujeres como en las expectativas del entorno sobre sus proyectos empresariales.

Programas como respuesta a las brechas de género

El contexto emprendedor también se materializa en programas que actúan sobre frenos muy concretos del emprendimiento femenino: la soledad en las fases iniciales, la escasez de referentes, el acceso desigual a redes de valor y la dificultad para sostener los proyectos en etapas de elevada exigencia profesional y vital.

El apoyo al emprendimiento femenino en Cataluña está evolucionando hacia un enfoque de ecosistema. En los últimos años han surgido varias iniciativas que muestran cómo las políticas de proxi-

midad contribuyen a reducir fricciones a lo largo del proceso emprendedor femenino.

- El proyecto **Ara Dona**,[3] impulsado por el Ayuntamiento de Sabadell desde 2021, se ha consolidado como una experiencia de referencia. Su enfoque combina mentoría, formación, creación de red y visibilización de referentes femeninos. El programa actúa de forma simultánea sobre las dimensiones económicas, relacionales y simbólicas del emprendimiento. No se limita a apoyar la creación de empresas, sino que trabaja de manera explícita la confianza, la legitimidad y el sentido de pertenencia a una comunidad emprendedora, factores clave para la sostenibilidad de los proyectos en el tiempo.
- El programa **Emprenedona**,[4] desarrollado por el Ayuntamiento de Santa Coloma de Gramenet, pone el acento en el acompañamiento personalizado y en la creación de espacios seguros de aprendizaje y apoyo mutuo entre mujeres emprendedoras. Su diseño responde a una lógica de proceso y atiende tanto a las fases iniciales como a los momentos de consolidación y redefinición del proyecto empresarial.
- **Innova Dona**,[5] impulsado por el Ayuntamiento de Viladecans, integra el emprendimiento femenino dentro de una estrategia más amplia de innovación y desarrollo local, favoreciendo la conexión de las emprendedoras con recursos, redes y oportunidades del ecosistema territorial. Este planteamiento contribuye a evitar que los programas dirigidos a mujeres queden aislados o diluidos y refuerza su inserción en dinámicas económicas de mayor alcance.

3. Ajuntament de Sabadell (s. f.): Ara Dona. Programa de suport a l'emprenedoria femenina.
4. Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet (s. f.): Emprenedona. Programa de suport a l'emprenedoria femenina.
5. Ajuntament de Viladecans (s. f.): Innova Dona. Programa de foment de l'emprenedoria femenina.

- En la ciudad de Barcelona, el programa **LIDERA**,[6] impulsado por Barcelona Activa, aborda desde hace años el emprendimiento femenino desde una perspectiva integral. El programa combina formación, mentoría y creación de red, con un énfasis particular en el desarrollo del liderazgo, la confianza y el acceso a espacios de decisión. Ha consolidado una comunidad estable de mujeres emprendedoras y empresarias, reforzando su posicionamiento dentro del ecosistema económico de la ciudad y actuando como referente para otras iniciativas de ámbito local y metropolitano.

En paralelo a estas iniciativas de proximidad, en los últimos años la Generalitat de Catalunya ha impulsado un marco de actuación orientado a integrar de manera sistemática la perspectiva de género en las políticas de emprendimiento. A partir de 2019 y en línea con los compromisos institucionales derivados de la Plataforma de Acción de Beijing, ha articulado diferentes líneas de trabajo con el objetivo de mejorar la consolidación y el crecimiento de las empresas creadas por mujeres. El enfoque pone el acento en la construcción de un ecosistema más inclusivo: la visibilización de referentes, la generación de redes, la formación con perspectiva de género, el desarrollo de metodologías específicas y la recopilación sistemática de indicadores que permitan evaluar el impacto de las políticas públicas.

Destacan iniciativas como la plataforma **DonaEmprèn**,[7] concebida como un espacio de agregación de recursos, agenda y comunidad para mujeres emprendedoras en todo el territorio, así como la elaboración de guías metodológicas y manuales orientados a incorporar la perspectiva de género en programas de acompañamiento, mentoría y financiación. El conjunto de actuaciones refleja un cambio de enfoque: del apoyo genérico a la persona emprendedora

6. Ajuntament de Barcelona; Barcelona Activa (s. f.): Programa LIDERA.
7. Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Treball (s. f.): DonaEmprèn. Recursos i programes per a l'emprenedoria femenina.

a intervenciones más sensibles a las trayectorias, barreras y necesidades específicas de las mujeres.

Estas experiencias muestran que, cuando el apoyo institucional se articula desde la proximidad e incorpora una perspectiva de género explícita, es posible actuar sobre algunos de los frenos estructurales identificados por los datos GEM para reducir su intensidad, especialmente en los momentos críticos del proceso.

La combinación de programas locales de proximidad y de marcos autonómicos de coordinación apunta a una evolución positiva del ecosistema emprendedor catalán. Sin embargo, los datos GEM muestran la persistencia de desigualdades y refuerzan la necesidad de avanzar hacia políticas más estables, evaluables y con mayor capacidad de escala.

El contexto como amplificador de la brecha

Considerado en su conjunto, el ecosistema no es neutro: cuando no incorpora la diversidad de trayectorias vitales y profesionales, tiende a reproducir y reforzar las brechas observadas incluso en entornos con buenos indicadores agregados.

Las experiencias y los programas analizados muestran, sin embargo, que estas dinámicas no son inmutables. El contexto no solo se hereda, sino que también se diseña. Cuando incorpora una perspectiva de género explícita y se articula desde la proximidad y la coordinación institucional, puede contribuir a reducir fricciones, reforzar la legitimidad de las mujeres emprendedoras y sostener los proyectos en los momentos más críticos del recorrido.

Ello no implica que el contexto catalán sea desfavorable en términos absolutos, sino que presenta márgenes claros de mejora cuando se analiza desde una perspectiva inclusiva y de ciclo de vida. La cuestión no es únicamente la existencia de apoyos, sino su adecuación a la diversidad de situaciones desde las que se emprende y a los distintos momentos del recorrido emprendedor.

El siguiente capítulo se adentra en uno de los ámbitos en que estas dinámicas se hacen más visibles: el acceso a la financiación y a los recursos.

6. FINANCIACIÓN Y ACCESO A RECURSOS: UN CUELLO DE BOTELLA CLAVE

El acceso a la financiación y los recursos es uno de los aspectos críticos del proceso emprendedor. Determina si un proyecto puede ponerse en marcha, en qué condiciones y con qué margen para asumir riesgos, innovar y consolidarse. Es aquí donde la falta de neutralidad del contexto emprendedor se manifiesta de forma especialmente clara y donde las diferencias de género son más visibles y persistentes.

A continuación, y a partir de los datos GEM 2024, veremos cómo el acceso a la financiación y a otros recursos clave condiciona las trayectorias empresariales femeninas. Examinaremos las fuentes de financiación utilizadas, las dificultades percibidas y las implicaciones que estas restricciones tienen sobre el tamaño, el crecimiento y la sostenibilidad de los proyectos liderados por mujeres.

Financiar los inicios: el capital semilla

La capacidad de un ecosistema para transformar la intención emprendedora en actividad real y sostenible depende, en gran medida, del acceso a recursos financieros en las etapas tempranas del ciclo empresarial. El capital semilla condiciona el inicio del proyecto, su tamaño inicial, el margen de maniobra y la capacidad para asumir riesgos desde el primer momento.

En Cataluña, el capital semilla necesario para poner en marcha un negocio presenta una elevada heterogeneidad. El capital medio

requerido para los proyectos nacientes asciende a 398.578 euros, una cifra fuertemente influida por un reducido número de iniciativas que requieren inversiones muy elevadas. En cambio, la mediana del capital semilla se sitúa en 10.000 euros, lo que indica que la mitad de los nuevos proyectos empresariales se inicia con una inversión inferior a esta cantidad.

La distancia entre la media y la mediana revela la coexistencia de dos realidades muy distintas. Mientras una minoría de proyectos intensivos en capital eleva el promedio, la mayoría de las iniciativas arranca con requerimientos financieros modestos, a menudo vinculados al autoempleo o a estructuras de microempresa. Esta disparidad tiene implicaciones directas para el diseño de las políticas de apoyo, ya que una parte significativa del tejido emprendedor necesita mecanismos de microfinanciación y apoyo al capital circulante más que instrumentos de capital riesgo a gran escala.

Desde una perspectiva de género, los datos del informe *Mujeres y Emprendimiento en España 2023–2024* (OEE, 2024) muestran la asimetría clara en las condiciones financieras de partida. A nivel estatal, el capital semilla medio de los proyectos liderados por mujeres se sitúa en 45.039 euros, frente a los 227.794 euros de los proyectos liderados por hombres. Sin embargo, cuando se atiende a la mediana, las diferencias se reducen notablemente (12.000 euros en el caso de las mujeres y 15.000 euros en el de los hombres).

Esta divergencia entre medias y medianas indica que la brecha no responde a una menor ambición generalizada por parte de las mujeres emprendedoras, sino a la ausencia de proyectos femeninos con grandes volúmenes de capital inicial. Mientras el emprendimiento masculino presenta una mayor dispersión y concentra una parte significativa de los proyectos con inversiones muy elevadas, el emprendimiento femenino aparece más concentrado en tramos de capital moderado, con trayectorias financieras más homogéneas.

Los datos sugieren, por tanto, que los proyectos liderados por mujeres nacen condicionados desde el inicio por un acceso más li-

mitado a recursos financieros en las fases tempranas. Esta restricción inicial influye directamente en el tamaño del proyecto, en la capacidad de absorción del riesgo y en las posibilidades de crecimiento y consolidación posteriores. La brecha en el capital semilla constituye un rasgo estructural del proceso emprendedor. Marca desde el primer momento el margen de maniobra disponible y contribuye a explicar por qué muchas trayectorias empresariales femeninas evolucionan bajo condiciones de mayor prudencia financiera y con un reparto del riesgo menos equilibrado.

Depender de los ahorros: concentración de riesgo financiero

Las limitaciones en el acceso a financiación externa obligan a muchas personas emprendedoras a recurrir de forma intensiva a sus propios recursos. Esta dependencia del capital propio se ha consolidado en Cataluña y constituye uno de los principales obstáculos estructurales en las fases iniciales del emprendimiento. En 2024, los ahorros personales representaron el 68 % del total del capital semilla utilizado para la creación de negocios nacientes en Cataluña, trece puntos porcentuales más que el año anterior. La financiación del emprendimiento sigue descansando mayoritariamente en la capacidad individual de acumulación previa, lo que introduce desigualdades relevantes desde el punto de partida.

Los datos del proyecto GEM muestran de forma consistente que las mujeres emprendedoras recurren en mayor medida a recursos propios y familiares, mientras que los hombres presentan una mayor diversificación de fuentes de financiación. La asimetría implica que el riesgo inicial se concentra con mayor intensidad en las mujeres, condicionando desde el inicio el tamaño del proyecto, la ambición de crecimiento y la tolerancia al error. Además, las mujeres suelen disponer de un menor capital acumulado para invertir en iniciativas propias, como resultado de brechas salariales persis-

tentes y de trayectorias laborales más discontinuas vinculadas a las responsabilidades de cuidado.

El análisis del conjunto de España (OEE, 2024) muestra que la concentración del riesgo financiero en las trayectorias emprendedoras femeninas no es una especificidad catalana. Los ahorros personales constituyen, también, la principal fuente de financiación para las emprendedoras a nivel estatal. Las mujeres recurren con mayor frecuencia al apoyo familiar y a subvenciones públicas, y, en menor medida, a fuentes que permiten compartir el riesgo, como la inversión privada, el *crowdfunding*, los *business angels* o las redes de amistades con capacidad inversora.

El papel del resto de fuentes de financiación sigue siendo limitado. En Cataluña, las instituciones financieras aportaron en 2024 el 13 % del capital semilla, seis puntos menos que el año anterior, una reducción que suele asociarse a la falta de historial crediticio o de garantías suficientes en las primeras etapas del negocio. La contribución de familiares y amigos se situó en el 10 %, mientras que los programas públicos (subvenciones y ayudas) alcanzaron únicamente el 3 % del capital semilla, dos puntos menos que en 2023. Esta configuración financiera, dominada por el capital propio, concentra el riesgo en la persona emprendedora y refuerza la necesidad de desarrollar mecanismos alternativos de financiación que permitan compartirlo, especialmente en las fases iniciales del proyecto.

El capital riesgo informal: los *business angels*

El desarrollo de mercados de capital riesgo informal y de *business angels* es clave para inyectar recursos externos que permitan escalar los proyectos empresariales.

En Cataluña, esta fuente de financiación sigue teniendo un peso limitado si se la compara con otras economías avanzadas. En 2024, el porcentaje de la población adulta catalana que ha actuado como inversor informal o *business angel*, realizando aportaciones de ca-

pital declaradas, se sitúa en el 3 %. Esta cifra se encuentra por debajo de la media de los países de altos ingresos del proyecto GEM (5,5 %) y también por debajo de la media de la Unión Europea de altos ingresos (3,9 %), aunque ligeramente por encima del conjunto de España (2,7 %). El diferencial de 2,5 puntos porcentuales respecto a los países de referencia pone de relieve una debilidad estructural en la cultura de inversión informal y en la disponibilidad de capital riesgo en etapas tempranas del ciclo empresarial.

Además de su escasa presencia cuantitativa, la inversión informal en Cataluña presenta un fuerte sesgo relacional. Casi la mitad de las aportaciones (46 %) procede de familiares directos de la persona emprendedora, mientras que un 20 % corresponde a amigos o vecinos. Solo en uno de cada cinco casos (20 %), la inversión proviene de personas sin relación previa con el proyecto o con quien lo impulsa. El patrón indica que el capital riesgo informal opera mayoritariamente a través de círculos de confianza cercanos, más que como un mercado abierto y accesible para proyectos con potencial de crecimiento.

Esta dinámica se refleja, también, en los volúmenes de inversión. Aunque el capital medio aportado por inversores informales en Cataluña asciende a 343.000 euros, la mediana se sitúa en apenas 5.000 euros, lo que evidencia una elevada concentración del capital en un número muy reducido de operaciones de gran tamaño. En la práctica, la mayoría de las iniciativas que acceden a este tipo de financiación lo hace mediante aportaciones pequeñas y de carácter relacional, con un impacto limitado sobre la capacidad de escalado del proyecto.

La combinación de una baja presencia de inversores informales, un funcionamiento basado en redes personales y unos volúmenes de inversión reducidos limita el papel del capital riesgo informal como mecanismo de expansión temprana. En este contexto, el acceso a *business angels* no actúa como un verdadero instrumento de democratización del crecimiento empresarial, sino como un recurso selectivo, que tiende a beneficiar a quienes ya cuentan con capital social y relacional previo.

Desde una perspectiva de género, el funcionamiento del capital riesgo informal no es neutro. Los datos del proyecto GEM, tanto a nivel estatal como internacional, muestran que las mujeres emprendedoras acceden en menor medida a este tipo de financiación y dependen más de recursos propios, familiares o públicos. La menor presencia no responde a una menor ambición empresarial, sino a la estructura relacional del propio mercado de *business angels*, fuertemente basado en redes personales y sociales históricamente masculinizadas. En contextos de elevada incertidumbre, como las fases iniciales del emprendimiento, los sesgos relacionales y evaluativos tienden a penalizar los proyectos liderados por mujeres. El subdesarrollo del mercado de *business angels* en Cataluña refuerza esta dinámica, concentrando el riesgo en las emprendedoras y condicionando desde el inicio el tamaño, el crecimiento y la resiliencia de sus proyectos.

La valoración del entorno financiero

Las personas expertas encuestadas en la National Expert Survey (NES) coinciden en señalar la fragilidad de las condiciones financieras para emprender en Cataluña. En 2024, las valoraciones otorgadas a este ámbito se sitúan por debajo del umbral de 5, tanto en términos de disponibilidad como de accesibilidad. En concreto, la suficiencia de la financiación para emprendedores recibe una puntuación media de 4,6, mientras que la facilidad de acceso a dicha financiación se valora con un 4,7. Estos datos indican que, aunque Cataluña presenta un entorno relativamente favorable en términos agregados (NECI de 5,1), la financiación sigue siendo uno de los factores limitantes del ecosistema emprendedor y uno de los ámbitos en los que la región se sitúa por debajo de la media europea.

A pesar de la baja valoración del entorno financiero, la recomendación de mejorar el apoyo financiero como prioridad descendió en 2024 hasta el 11,4 %. Esta evolución contrasta con el conjunto de Es-

paña, donde la demanda de mejora en el acceso a financiación se duplicó, pasando del 18,9 % al 35,1 %. La divergencia puede reflejar una cierta consolidación o mayor eficacia de los mecanismos regionales de apoyo financiero en Cataluña en comparación con otras comunidades autónomas. También puede indicar una normalización de las limitaciones existentes, que dejan de percibirse como un problema prioritario, pese a seguir condicionando de forma significativa las trayectorias emprendedoras.

La financiación como proceso

La financiación no es un momento puntual ligado al inicio del proyecto, sino un proceso continuo que acompaña a la empresa a lo largo de todo su ciclo de vida. Las decisiones financieras adoptadas en las etapas iniciales generan un efecto de arrastre sobre las fases posteriores del proyecto. Cuando una empresa nace con recursos limitados y con un acceso restringido a financiación externa, su trayectoria queda condicionada desde el primer momento: el tamaño inicial suele ser menor, lo que limita la capacidad para contratar personal, invertir en tecnología, profesionalizar la gestión o explorar nuevos mercados.

Estas restricciones iniciales tienden a dar lugar a trayectorias de crecimiento más contenidas, no por falta de potencial ni de visión empresarial, sino porque el entorno financiero impone límites claros a lo que resulta viable en cada fase del desarrollo empresarial. En este sentido, el acceso desigual a financiación no solo influye en quién emprende, sino también en cómo se emprende y hasta dónde pueden llegar los proyectos.

Los datos del GEM Global (2025) muestran que este patrón es especialmente acusado en el emprendimiento femenino, donde la dependencia de recursos propios y familiares se mantiene de forma sistemática a lo largo del tiempo. Estudios realizados en el ámbito metropolitano de Barcelona (Pérez-Quintana et al., 2019) apuntan

en la misma dirección: describen trayectorias caracterizadas por autoempleo cualificado, baja propensión al endeudamiento y proyectos económicamente viables, pero de menor tamaño y con un crecimiento más gradual.

Percepción del riesgo y toma de decisiones

Los datos del proyecto GEM muestran que las mujeres emprendedoras adoptan una mayor cautela en la asunción de riesgos financieros. La cautela no responde a una menor propensión al riesgo, sino a una estrategia racional de gestión de este, dadas las condiciones de acceso a financiación.

Diversos estudios (Elam et al., 2024) señalan que, cuando el riesgo no se comparte —entre entidades financieras, inversores y personas emprendedoras—, sino que se concentra en quien lidera el proyecto, las decisiones prudentes en materia de endeudamiento, crecimiento o expansión responden a una evaluación coherente del entorno. El uso intensivo de recursos propios, los avales personales o el endeudamiento familiar hacen que las consecuencias de un eventual fracaso sean más directas y costosas. Esta lógica de cautela racional aparece también reflejada en estudios de carácter cualitativo. En el ámbito metropolitano de Barcelona, muchas emprendedoras optan deliberadamente por iniciar proyectos con baja inversión inicial, cubierta con recursos propios y evitando el endeudamiento en fases tempranas.

A ello se suma el hecho de que el fracaso empresarial no tiene las mismas consecuencias sociales, profesionales ni reputacionales para mujeres y hombres, una asimetría que influye de forma decisiva en la toma de decisiones financieras y refuerza estrategias para un crecimiento más gradual y controlado.

Más allá del capital: otros recursos clave

La financiación no actúa de forma aislada. El acceso a otros recursos estratégicos —entre los que destacan las redes profesionales, la mentoría, el asesoramiento especializado, el acompañamiento estratégico y, de manera muy significativa, el tiempo disponible— resulta igualmente determinante para el desarrollo empresarial.

El *Women's Entrepreneurship Report 2023-2024* pone de relieve que las mujeres emprendedoras tienen un acceso más limitado a redes informales de alto valor, en las que se generan precisamente muchas oportunidades de inversión, alianzas estratégicas y aprendizaje entre pares. Estas redes, a menudo masculinizadas, funcionan como espacios de confianza y validación que facilitan el acceso tanto a financiación como a información estratégica.

La menor integración en estos espacios refuerza la dependencia de recursos propios y de circuitos formales más exigentes. Se genera, así, un círculo difícil de romper: menos redes implican menos acceso a financiación externa; menos financiación externa obliga a crecer con recursos propios; crecer con recursos propios limita el tamaño, la visibilidad y la capacidad de generar nuevas redes

A ello se suma el factor tiempo. La disponibilidad temporal no es neutra desde una perspectiva de género. La combinación del emprendimiento con responsabilidades de cuidado reduce la posibilidad de participar en espacios informales de *networking*, aceleración o mentoría, que resultan clave para el crecimiento empresarial.

Financiación, crecimiento y expectativas: un cuello de botella estructural

Las expectativas de crecimiento reflejan, en gran medida, una adaptación realista a las condiciones de acceso a recursos y al riesgo asumible. Cuando las oportunidades de financiación son limitadas, el crecimiento deja de ser una opción estratégica y se convierte en una

restricción estructural. Las emprendedoras ajustan sus expectativas no tanto a lo que desearían alcanzar, sino a lo que consideran viable dadas las condiciones del entorno financiero, el nivel de riesgo asumible y los recursos efectivamente disponibles.

Visto así, el acceso desigual a financiación y a otros recursos clave actúa como uno de los principales cuellos de botella del emprendimiento femenino. Son muchas las iniciativas lideradas por mujeres que no fracasan, pero tampoco logran desplegar todo su potencial de crecimiento, quedando atrapadas en trayectorias de consolidación frágil. Emprender con menos recursos externos implica asumir un mayor riesgo personal, crecer de forma más gradual y disponer de un margen reducido para absorber errores, shocks externos u obstáculos inesperados.

Este patrón no es exclusivo del caso catalán. Se reproduce en el ámbito español, comunitario e internacional. Las diferencias observadas no reflejan una menor ambición empresarial, sino una adaptación racional a entornos financieros que distribuyen el riesgo de forma desigual y concentran una mayor parte de este riesgo en las personas emprendedoras, especialmente en las mujeres.

Entender este funcionamiento permite desplazar la interpretación desde las características individuales de las emprendedoras hacia los mecanismos de asignación de recursos del ecosistema. Reducir la brecha en expectativas de crecimiento exige actuar sobre las condiciones objetivas de acceso a financiación, redes y recursos estratégicos, y no únicamente sobre la motivación o la ambición declarada.

En el siguiente capítulo veremos qué ocurre cuando las empresas logran superar esta fase crítica y qué factores influyen en la consolidación de los proyectos empresariales liderados por mujeres.

EMPRENDER Y CONSTRUIR ECOSISTEMA

Kasia Adamowicz

Mi trayectoria está profundamente ligada a una convicción: emprender no es solo crear una empresa, sino también contribuir a fortalecer el ecosistema que hace posibles nuevas iniciativas. Siempre he entendido el emprendimiento como un proceso individual y, al mismo tiempo, colectivo. Con el tiempo he comprobado que tan importante como lanzar un proyecto propio es ayudar a que otros puedan lanzar el suyo.

Nací en Polonia y llevo cerca de veinte años en España. En 2011 cofundé Glamourum*, un* e-commerce *de belleza por suscripción que se convirtió en uno de los referentes del sector y que posteriormente fue adquirido por Birchbox, pionera global en este modelo de negocio. Aquella experiencia me permitió vivir en primera persona los retos del crecimiento acelerado, la captación de inversión y la profesionalización de equipos en un entorno digital altamente competitivo. Fue una etapa intensa, llena de aprendizajes y también de decisiones difíciles. Más adelante, impulsé un segundo proyecto en el ámbito del comercio electrónico de moda, que reforzó mi visión sobre la importancia de validar bien el mercado y construir modelos sostenibles.*

Mi trayectoria evolucionó hacia el acompañamiento de otros emprendedores. Desde 2015 estoy vinculada a SeedRocket, una de las aceleradoras tecnológicas de referencia en España, primero como mentora y posteriormente como parte del equipo de gestión. Allí no

solo asesoro estratégicamente, sino que también trabajo activamente en la conexión entre emprendedores, mentores e inversores, reforzando esa dimensión comunitaria que considero esencial. Después de crear y escalar mis propios proyectos, sentí la responsabilidad —y también la ilusión— de reinvertir experiencia y red de contactos en las siguientes generaciones de fundadores.

Mi motivación nace de esa mezcla entre ambición, curiosidad y ganas de construir algo que antes no existía, o que quizás sí existía, para convertirlo en algo que realmente importara. Con el tiempo aprendes que las oportunidades no «aparecen»: tienes que salir a buscarlas. Cuanto más cerca estás del mercado, de los clientes y del ecosistema, más afinada tienes la capacidad de ver lo que otros aún no están viendo. Emprender es observar con atención y ejecutar con disciplina.

El mayor desafío nunca es solo la idea, sino la ejecución sostenida en el tiempo. La incertidumbre, la gestión de personas, la presión financiera, la toma de decisiones con información incompleta y los cambios de rumbo forman parte del día a día de cualquier fundador. Emprender es convivir con la duda y avanzar igualmente.

En el caso de muchas emprendedoras, además, existe un reto adicional: la falta de referentes, el acceso desigual a la financiación o una percepción del riesgo más exigente. Afortunadamente, el ecosistema está evolucionando y cada vez hay más mujeres visibles liderando proyectos tecnológicos, pero todavía queda camino por recorrer.

Para mí, la financiación es un medio, no un fin. Muchas startups *se obsesionan con levantar capital sin tener claro qué problema están resolviendo o qué métricas justifican esa inversión. Entender cómo piensa un inversor —qué analiza, qué riesgos asume, qué señales le generan confianza— cambia completamente la manera de preparar una ronda. No se trata de «pedir dinero», sino de presentar una oportunidad de inversión sólida. Siempre que puedo prefiero arrancar con recursos propios, validar la tracción y acudir a financiación externa cuando realmente acelera el crecimiento. Crecer con poco capital también obliga a ser más eficiente y estratégico.*

Si volviera a empezar, escogería mejor a mis socios. Son tus compañeros de viaje y necesitáis una confianza absoluta, porque habrá momentos difíciles que pondrán a prueba la relación. También dedicaría más tiempo a validar antes de escalar, sería más exigente con el encaje cultural del equipo y más paciente con la tracción. Y, sobre todo, intentaría disfrutar más del proceso. Al principio todo parece urgente, pero construir algo relevante es una carrera de fondo.

No hablo de arrepentimientos, sino de aprendizajes: haber tardado en delegar, no haber pedido ayuda antes o haber intentado hacerlo todo sola en algunos momentos. El ecosistema está para apoyarse; no hay que recorrerlo en solitario.

Si tuviera que dar algunos consejos prácticos a otras emprendedoras, serían estos: rodéate de personas que te reten y eleven tu nivel; valida rápido y barato antes de invertir grandes recursos; entiende bien tus números —la intuición es importante, pero los datos mandan—; construye red desde el primer día, porque el networking no es accesorio, es estratégico, y no esperes a sentirte «100 % preparada» para dar el paso. Nadie lo está.

Kasia Adamowicz es Serial Entrepreneur & Global Manager de SeedRocket.

7. CONSOLIDAR EN CONDICIONES DESIGUALES

Emprender no termina cuando la empresa se pone en marcha. Ese momento marca, en realidad, el inicio de la fase más exigente del proceso: sostener el proyecto en el tiempo, consolidarlo y, en algunos casos, hacerlo crecer.

La consolidación no puede entenderse como una fase garantizada ni lineal del proceso emprendedor. Cuando las condiciones acumuladas son especialmente restrictivas, no todas las iniciativas pueden sostenerse indefinidamente, incluso aunque el proyecto sea viable y esté bien gestionado. En determinados contextos, la salida del emprendimiento no responde a un fracaso individual, sino que forma parte de una trayectoria empresarial coherente.

Veamos por qué es importante que una empresa se consolide y qué factores influyen en que esto suceda.

La consolidación como fortaleza estructural

La capacidad de un ecosistema emprendedor para generar negocios que perduran en el tiempo se refleja en la tasa de empresas consolidadas. Este indicador permite evaluar la intensidad de la actividad emprendedora, la solidez del tejido empresarial y su capacidad para sostener proyectos más allá de las fases iniciales de mayor fragilidad.

La existencia de un núcleo significativo de empresas consolidadas resulta fundamental para la economía. Estos negocios generan

empleo y estabilidad, actúan como referencias para nuevas iniciativas emprendedoras y evidencian la presencia de proyectos capaces de superar la fase crítica de mortalidad empresarial. Su persistencia en el tiempo suele asociarse a una mayor experiencia acumulada, al fortalecimiento de las capacidades de gestión y a un acceso más selectivo a recursos financieros y redes de apoyo institucional o sectorial.

En Cataluña, la tasa de empresas consolidadas se sitúa en el 7,6 % de la población adulta en 2024. Este porcentaje constituye un indicador relevante de resiliencia y continuidad empresarial, ya que supera tanto la media española (6,8 %) como la media europea (6,1 %). En términos agregados, estos datos muestran que el ecosistema catalán es capaz de sostener un volumen significativo de proyectos empresariales a lo largo del tiempo.

El perfil demográfico

En la fase de consolidación, la edad pone de relieve el peso de la experiencia acumulada en el proceso de madurez empresarial. Los datos del proyecto GEM muestran que alcanzar la estabilidad de un negocio suele requerir una trayectoria profesional prolongada y un periodo sostenido de dedicación.

En las fases iniciales del emprendimiento (TEA), las mujeres emprendedoras presentan una edad promedio de 39 años, frente a los 43 años de los hombres. Esta diferencia se mantiene en la fase consolidada: en Cataluña, la edad media de las empresarias con negocios consolidados es de 46 años, mientras que la de los hombres alcanza los 49 años. Aunque ambas cifras son coherentes con el ciclo de vida emprendedor, esta diferencia apunta a trayectorias profesionales distintas, en las que el emprendimiento aparece como una estrategia de ajuste en etapas de la vida que requieren un mayor equilibrio entre la esfera personal y profesional. Muchas mujeres optan por el emprendimiento en determinados momentos vitales bus-

cando márgenes de autonomía y flexibilidad que no siempre encuentran en el mercado laboral tradicional. Sin embargo, la consolidación empresarial exige tiempo sostenido de dedicación, un recurso especialmente escaso cuando la gestión del negocio se combina con otras responsabilidades profesionales y personales.

Capital humano y renta

La consolidación empresarial se asocia de forma consistente con un elevado capital humano y con mayores niveles de renta. Ambos factores influyen en la capacidad de sostener el proyecto en el tiempo y en la posibilidad de asumir riesgos y realizar inversiones estratégicas.

En términos de formación, las personas empresarias consolidadas presentan, en conjunto, niveles educativos elevados. En Cataluña, el 64 % de quienes lideran negocios consolidados cuenta con estudios universitarios de grado o postgrado. Este dato refuerza la idea de que la permanencia empresarial está estrechamente vinculada a la acumulación de conocimientos, experiencia y capacidades de gestión.

La renta constituye otro elemento clave en la fase de consolidación, ya que condiciona la capacidad de inversión, el acceso a recursos propios y la tolerancia al riesgo. En Cataluña, esta fase concentra una proporción significativa de personas empresarias en los tramos de renta más altos. En concreto, el 24 % de los emprendedores consolidados se sitúa en el tramo de ingresos entre 60.001 y 100.000 euros, el porcentaje más elevado dentro de ese rango en comparación con otros grupos. A ello se suma que un 27 % se encuentra en el tramo de 41.001 a 60.000 euros. La estabilidad empresarial se ve favorecida por una mayor disponibilidad de recursos económicos personales.

Desde una perspectiva de género, estos datos permiten descartar una explicación basada en el déficit de capital humano. Las

mujeres emprendedoras presentan niveles de formación elevados (aproximadamente un 63 % cuenta con estudios universitarios o de postgrado en la fase inicial), por lo que la cualificación no constituye la principal barrera para la consolidación de sus proyectos. El contraste entre un alto nivel de formación y las dificultades para consolidar en condiciones comparables pone de relieve que la clave no reside en las capacidades individuales, sino en el marco en el que estas se despliegan.

Tamaño, estructura y capacidad de resistencia

Uno de los rasgos más consistentes de las empresas lideradas por mujeres en la fase de consolidación es su menor tamaño medio. Tal y como muestran los datos del proyecto GEM para España, la gran mayoría de las empresas consolidadas lideradas por mujeres operan con equipos reducidos y estructuras organizativas ligeras.

El menor tamaño no implica necesariamente una menor eficiencia ni calidad del proyecto empresarial. Sin embargo, sí condiciona de forma directa la capacidad de afrontar dificultades, invertir en innovación, absorber shocks externos o diversificar riesgos. En contextos de incertidumbre económica, la capacidad de resistencia se convierte en un factor clave de supervivencia y las empresas de menor tamaño parten, en general, de una posición más vulnerable. A nivel internacional, el GEM Global señala que las empresas que nacen pequeñas y crecen de forma gradual encuentran mayores dificultades para alcanzar umbrales sostenidos de productividad y rentabilidad, especialmente en sectores intensivos en capital o tecnología, en los que la escala y la inversión inicial desempeñan un papel determinante.

La consolidación empresarial depende, asimismo, de dimensiones relacionales y simbólicas. El acceso a redes empresariales consolidadas, a clientes institucionales y a espacios de toma de decisiones estratégicas incrementa significativamente las probabilidades

de permanencia y crecimiento en el mercado. Los informes GEM muestran que las mujeres empresarias consolidadas siguen estando infrarrepresentadas en estos espacios, lo que limita su visibilidad, su capacidad de influencia y su acceso a nuevas oportunidades de expansión. La combinación de menor tamaño inicial y menor integración en redes de alto valor explica por qué muchas empresas lideradas por mujeres, aun siendo viables, presentan una capacidad de resistencia más limitada ante contextos adversos.

La brecha se amplía en la consolidación

A pesar de la fortaleza estructural general del tejido empresarial catalán en términos de consolidación, el análisis por género revela una desigualdad significativa en la participación. Es en esta fase del proceso emprendedor en que la brecha de género se amplía de forma más pronunciada.

Los datos del proyecto GEM muestran un patrón claro a lo largo del ciclo emprendedor. Mientras que en la fase de intención las mujeres superan (52 %) a los hombres, su presencia se reduce al 43 % en la fase inicial (TEA). La tendencia se acentúa en la fase de consolidación: entre las empresas con más de 42 meses de antigüedad, solo el 34 % están lideradas por mujeres. Que la tasa de actividad emprendedora femenina se sitúe en el 7,5 %, frente al 9,8 % de la masculina y que esta diferencia se amplíe aún más en la consolidación indican que el ecosistema resulta menos eficaz a la hora de retener y hacer crecer los proyectos empresariales liderados por mujeres. Esta disparidad estructural constituye una de las diferencias más pronunciadas a lo largo del proceso emprendedor.

La menor presencia femenina entre las empresas consolidadas no es un fenómeno aislado ni coyuntural. Los datos de GEM Cataluña están en línea con los de GEM España y del GEM Global.

Esta brecha no puede explicarse por una mayor propensión femenina al abandono temprano. Responde, más bien, a la acumula-

ción de restricciones que afectan a las trayectorias empresariales de las mujeres desde las fases iniciales: acceso más limitado a financiación externa, proyectos de menor tamaño inicial, menor integración en redes de alto valor y una distribución desigual del tiempo derivada de las responsabilidades de cuidado. Consolidar una empresa exige resistir durante más tiempo con un menor margen de error, una condición que no se distribuye de forma equitativa dentro del ecosistema emprendedor.

Consolidarse como reto colectivo

La consolidación empresarial se produce en un contexto económico cada vez más incierto, marcado por cambios tecnológicos acelerados, transiciones ecológicas profundas y transformaciones en los mercados laborales. La capacidad de adaptación se convierte en un activo central tanto para la supervivencia como para el crecimiento de las empresas. Cuando una parte relevante de los proyectos no logra consolidarse, el conjunto del sistema pierde diversidad, capacidad de innovación y potencial de generación de empleo estable y de calidad.

Muchas empresas lideradas por mujeres muestran fortalezas claras en ámbitos como la sostenibilidad, la gestión responsable y la orientación a largo plazo. Estas características resultan especialmente valiosas en entornos complejos y cambiantes, pero no siempre se traducen en ventajas competitivas inmediatas cuando el acceso a recursos financieros, estratégicos y de apoyo sigue siendo desigual.

La menor presencia de empresas consolidadas lideradas por mujeres responde, en gran medida, a trayectorias empresariales iniciadas y desarrolladas bajo condiciones más exigentes, con restricciones que se acumulan a lo largo del proceso emprendedor. Los ecosistemas que consiguen aumentar esta proporción son aquellos que actúan de manera coherente a lo largo de todo el proceso. La consoli-

dación depende de una combinación de apoyos continuados, marcos institucionales favorables y condiciones que permitan sostener las trayectorias empresariales en el tiempo.

Cuando consolidar no es suficiente

Cuando estas condiciones no se dan, la consolidación se convierte en una fase especialmente exigente y selectiva. Para una parte de las emprendedoras, las dificultades acumuladas a lo largo del proceso desembocan en la decisión de cerrar o abandonar el proyecto empresarial. El abandono no es un fenómeno aislado ni una falta de capacidad, sino una consecuencia lógica de trayectorias desarrolladas bajo condiciones desiguales.

Comprender los retos de la consolidación permite cerrar el recorrido del proceso emprendedor y a la vez abre una nueva pregunta: ¿qué ocurre cuando, a pesar del esfuerzo, la preparación y el potencial, el proyecto no logra sostenerse en el tiempo? El próximo capítulo aborda el abandono empresarial como otra de las posibles salidas del proceso emprendedor.

EMPRENDER, ESCALAR, INVERTIR

Elena Gómez del Pozuelo

Escalar una empresa es necesario, pero lo que me atrae es emprender y lograr que una empresa sea rentable. La rentabilidad es crucial, porque sin rentabilidad no hay empresa. También soy inversora, porque vender me ha permitido invertir.

En el año 2000 fundé mi primer emprendimiento, Secretaria Plus. En aquel momento yo era directora general de la Asociación Española de Comercio Electrónico y había abierto con una amiga una tienda de ropa de bebé. Nos dimos cuenta de que las secretarias llamaban a menudo a la tienda y nos compraban para atender compromisos de sus jefes. Eran ellas las que tenían el poder de decisión: sobre los regalos, sobre los viajes, el material de oficina... Las secretarias fueron, además, las primeras en conectarse a Internet, en un momento en que todavía no existía LinkedIn, y estaban muy solas: no existía una asociación profesional que las agrupara. Decidimos entonces fundar una comunidad. Captamos dinero con facilidad: conseguimos cuatro millones de euros en tres meses. Fue entonces cuando cometimos el principal error. Nos expandimos a Alemania, Italia, Francia, Reino Unido y México... y explotó la burbuja.

Cerramos todas las sedes y nos concentramos en España. Pasamos unos años muy duros. Tuvimos que aguzar el ingenio y pensar en nuevos servicios que fueran atractivos para las usuarias: lanzamos la feria de la secretaria, una guía, servicios de selección, de formación. En el año 2007 vendimos la empresa por treinta y cinco

millones de euros con un EBITDA de 400.000 €: los inversores multiplicamos por diez el dinero que habíamos invertido.

Emprendí porque estaba obsesionada con el proyecto. Mis tres hijos nacieron en viernes y su padre, que en aquel momento solo podía disponer de tres días de baja por paternidad, el lunes ya se reincorporaba al trabajo. En aquel primer emprendimiento fue imprescindible contar con ayuda en casa para poder sacarlo todo adelante.

En Womenalia, otro emprendimiento que creamos en 2011, el principal obstáculo fue el acceso al capital riesgo. El acceso a business angels *mujeres había sido muy fluido. Sin embargo, abordar una ronda de financiación más grande con venture capital resultó imposible. Todos los inversores nos decían lo mismo: si ya existe LinkedIn, ¿para qué queremos Womenalia? El 99 % de los inversores de* venture capital *son hombres y no entienden proyectos liderados por mujeres: solo un 5 % de capital riesgo va a proyectos fundados y dirigidos por mujeres.*

Cuando, como business angel*, me presentan planes de negocio, detecto que las emprendedoras son más conservadoras a la hora de presentar su proyecto, más cautelosas. Debo decir que en veinticinco años no he visto un solo* business plan *que se cumpla, incluyendo los míos. Yo invierto en la persona, porque una idea normal en manos de una persona que la sepa gestionar puede dar una empresa decente, pero una idea excelente en manos de alguien que no la gestiona bien no dará buen resultado.*

Si solo pudiera dar un consejo a una mujer que quiere emprender, le preguntaría qué cojín económico tiene. ¿Puedes vivir si no ganas nada en los próximos tres años? ¿Puedes seguir pagando la hipoteca y el colegio de tus hijos? No emprendas si no dispones de una seguridad financiera que te cubra los tres primeros años. Para emprender hay que dedicar el cien por cien de las fuerzas y el cien por cien del tiempo a luchar por el propio proyecto.

Elena Gómez del Pozuelo es emprendedora e inversora. Es la CEO de TheFriendlyCompanies.com y BebeDeParis.com, presidenta ejecutiva de Womenalia y consejera independiente en los consejos de administración de Holaluz y de Sacyr.

8. ABANDONAR: UNA SALIDA DEL PROCESO EMPRENDEDOR

El abandono empresarial suele interpretarse como un fracaso personal o como el resultado de decisiones equivocadas. Sin embargo, desde la perspectiva de proceso que adopta el proyecto GEM, abandonar un proyecto empresarial constituye una de las posibles salidas del recorrido emprendedor y, en muchos casos, una decisión racional ante condiciones adversas o expectativas incumplidas. No todas las iniciativas empresariales están llamadas a consolidarse ni a crecer indefinidamente. En contextos económicos cambiantes y bajo condiciones desiguales, el abandono supone una forma de ajuste, aprendizaje o reorientación profesional, más que una ruptura definitiva con la actividad emprendedora.

En el caso del emprendimiento femenino, el abandono adquiere una relevancia específica. Hemos visto que las trayectorias emprendedoras de las mujeres se desarrollan con mayor frecuencia bajo restricciones acumuladas en términos de acceso a recursos, margen de error y apoyo externo. Estas condiciones influyen en el momento, en la forma y en el significado que adquiere la salida del proyecto empresarial.

El abandono como parte del proceso emprendedor

El emprendimiento no es un recorrido lineal ni necesariamente acumulativo, sino un proceso marcado por decisiones sucesivas en

contextos cambiantes, en el que la salida del proyecto constituye una de las posibles trayectorias. El abandono forma parte del proceso emprendedor y no puede interpretarse únicamente como un indicador de fracaso individual.

Los datos del proyecto GEM muestran que una proporción relevante de iniciativas empresariales no logra consolidarse a medio o largo plazo, incluso en ecosistemas con niveles elevados de actividad emprendedora. Esta realidad no es excepcional ni exclusiva de determinados territorios o perfiles, sino inherente al propio funcionamiento del emprendimiento como actividad sometida a incertidumbre, riesgo y aprendizaje continuo. Emprender implica explorar oportunidades, asumir costes y evaluar de forma recurrente la viabilidad del proyecto en función de los recursos disponibles, las expectativas y las condiciones del entorno.

Abandonar un proyecto empresarial refleja, en muchos casos, un proceso de ajuste entre las expectativas iniciales y la realidad del mercado, una reevaluación del equilibrio entre costes y beneficios o una reorientación profesional hacia otras opciones laborales o empresariales. El cierre de un proyecto no implica necesariamente la renuncia al emprendimiento, sino que puede formar parte de trayectorias no lineales que combinan etapas de iniciativa empresarial, aprendizaje y reentrada.

En los capítulos anteriores hemos visto que las trayectorias emprendedoras de las mujeres se desarrollan con mayor frecuencia bajo condiciones más restrictivas en términos de acceso a recursos, margen de error y apoyo externo. En este contexto, el abandono no debe leerse como una señal de menor capacidad o compromiso, sino como respuesta a un entorno que distribuye de forma desigual los riesgos y las oportunidades a lo largo del proceso emprendedor.

Entender el abandono como parte del proceso desplaza el foco de la decisión individual a las condiciones en las que se toma. Esta perspectiva evita diagnósticos simplistas que asocian la salida del emprendimiento con el fracaso personal.

La magnitud del abandono

El proyecto GEM mide el abandono empresarial como el porcentaje de personas adultas que han cerrado o traspasado un negocio en los últimos doce meses. Este indicador permite captar la salida del emprendimiento como parte del ciclo normal de entrada y salida de iniciativas empresariales.

Según los datos del informe GEM, en 2024 la tasa de abandono empresarial en Cataluña se situó en el 4,4 % de la población adulta. Este valor representa el máximo de la serie histórica 2004-2024 y supone un aumento de 1,2 puntos porcentuales respecto al año anterior. En términos comparativos, Cataluña se aproxima a las tasas registradas en los países europeos de altos ingresos (5,1 %) y en el conjunto de países GEM de altos ingresos (5,8 %). El incremento de la tasa de abandono puede interpretarse como un síntoma de un ecosistema más dinámico y competitivo, donde la entrada y la salida de proyectos forman parte de la normalidad del ciclo emprendedor, de regeneración del tejido empresarial, y no únicamente como un indicador de fracaso empresarial.

El abandono adopta distintas formas. En Cataluña, el 63 % de los abandonos corresponde al cierre definitivo del negocio, mientras que el 37 % restante se produce a través de la venta o el traspaso planificado de la empresa. No todas las salidas implican la desaparición del proyecto empresarial ni una pérdida completa del valor creado.

Los datos de GEM muestran que las tasas de abandono femenino no son necesariamente superiores a las masculinas. En algunos periodos y territorios, las mujeres abandonan en proporciones similares o incluso inferiores. La diferencia no reside tanto en cuántas mujeres abandonan, sino en el momento en que lo hacen, en las condiciones en las que se produce la salida y en los motivos que la explican. Este será el foco del siguiente subapartado.

Las causas del abandono

El abandono de la actividad empresarial responde a una combinación de factores estructurales —económicos, financieros o de mercado— y a decisiones personales o estratégicas que se toman a lo largo del proceso emprendedor. En la práctica, estos motivos suelen combinarse y reforzarse entre sí a lo largo del tiempo.

En 2024, la causa más citada de abandono en Cataluña fue la *falta de rentabilidad*, presente en el 31,3 % de los casos. La insuficiencia de ingresos o de beneficios sostenibles suele reflejar dificultades estructurales del proyecto, como un encaje limitado entre producto y mercado, una presión competitiva elevada o una capacidad restringida para escalar la actividad. Este motivo pone de manifiesto que una parte relevante de los abandonos responde a límites económicos objetivos, más que a errores puntuales de gestión.

Los *motivos personales o familiares* explicaron el 13,6 % de los abandonos. Emprender es una actividad intensiva en tiempo y energía emocional. La dificultad para conciliar la vida personal y profesional, así como los cambios en las circunstancias familiares —como la maternidad, el cuidado de personas dependientes o la reorganización de prioridades vitales—, influyen de manera significativa en la continuidad del proyecto empresarial. Este factor adquiere especial relevancia cuando los negocios operan con márgenes financieros ajustados y una capacidad limitada de delegación.

El *acceso a oportunidades laborales más atractivas* motivó el 12,9 % de los abandonos. Este motivo es especialmente frecuente entre personas con alta cualificación y sugiere que, en determinados casos, el abandono no responde a un fracaso del proyecto, sino a una reevaluación racional de alternativas profesionales con mejores condiciones de estabilidad, ingresos o conciliación.

De forma similar, los *problemas para obtener financiación* explicaron el 12,1 % de los abandonos, especialmente en los primeros años de actividad, cuando las fuentes de financiación suelen limi-

tarse al capital propio o familiar y el acceso a recursos externos resulta más restrictivo.

Finalmente, el 10,9 % de los abandonos se produjo a través de la *venta o el traspaso planificado del negocio*. Este tipo de salida pone de relieve que no todas las formas de abandono implican la desaparición del proyecto ni una pérdida del valor creado, sino que pueden formar parte de estrategias deliberadas de cierre o relevo empresarial.

Abandono y género

Desde una perspectiva de género, las diferencias en el abandono no se manifiestan tanto en la incidencia total como en las trayectorias y en los motivos que conducen a la salida. Aunque, en términos agregados, los hombres concentran una mayor proporción de abandonos —representan el 58 % de los casos frente al 42 % de las mujeres—, esta diferencia cuantitativa no capta la complejidad del fenómeno. La clave no reside en cuántas mujeres abandonan, sino en las condiciones acumuladas bajo las que se produce esa decisión.

Los informes GEM muestran que, mientras que entre los hombres el abandono se asocia con mayor frecuencia a la aparición de oportunidades alternativas o a la venta del negocio, entre las mujeres adquieren más peso los factores vinculados a la sostenibilidad del proyecto, la conciliación y la presión financiera.

Estas diferencias se hacen especialmente visibles al analizar el momento vital en el que se produce el abandono. Tanto en Cataluña como en el conjunto de España, las mujeres que abandonan la actividad empresarial lo hacen, de media, a edades más tempranas que los hombres — aproximadamente siete años antes—, a finales de la treintena. Este dato sugiere que la salida del proyecto coincide con etapas de elevada presión personal, profesional y familiar. La carga desigual de cuidados, la gestión del tiempo y la dificultad para compatibilizar el emprendimiento con otras responsabilidades no de-

legables emergen como obstáculos estructurales que condicionan la persistencia de los negocios liderados por mujeres. Cuando estas tensiones se prolongan en el tiempo y se combinan con márgenes económicos reducidos, el abandono aparece como una decisión estratégica orientada a preservar el equilibrio vital, reducir el riesgo acumulado y evitar un deterioro mayor tanto del proyecto empresarial como de la situación personal.

Desde esta perspectiva, abandonar no implica renunciar al emprendimiento como opción profesional ni desvaloriza la experiencia adquirida. Forma parte, más bien, de una gestión racional de trayectorias emprendedoras desarrolladas en condiciones estructuralmente desiguales. El abandono es una respuesta a un entorno que no distribuye de manera equitativa los costes y los apoyos del proceso emprendedor.

Abandono, decisión racional y coste acumulado

En muchos casos, abandonar un proyecto empresarial no es el resultado de una decisión precipitada ni de una falta de capacidad, sino la culminación de un proceso de evaluación racional en el que se ponderan los costes acumulados del emprendimiento frente a los beneficios esperados.

Emprender implica asumir riesgos económicos, profesionales y personales. Estos riesgos no se distribuyen de forma homogénea dentro del ecosistema. Hemos visto que las mujeres emprendedoras concentran una mayor proporción del riesgo en su esfera personal: recurren con mayor frecuencia a recursos propios, presentan una menor diversificación de fuentes de financiación y cuentan con redes de respaldo más limitadas. Cuando el riesgo no se comparte, las consecuencias de un eventual fracaso —económicas, reputacionales o vitales— resultan más costosas.

Vista así, la decisión de abandonar es una estrategia de gestión del riesgo. Los datos del GEM Global muestran que muchas muje-

res optan por cerrar proyectos que son viables desde el punto de vista técnico o de mercado, pero que no resultan sostenibles dadas las condiciones en las que se desarrollan. El abandono se produce cuando el esfuerzo requerido, la presión financiera y el impacto sobre otras esferas de la vida superan el retorno esperado del proyecto, incluso si este tiene potencial de continuidad.

Esta lógica se refuerza en contextos en los que el margen de error es reducido. Cuando emprender implica comprometer ahorros personales, asumir avales familiares o prolongar situaciones de sobrecarga de dedicación personal, persistir en un proyecto con perspectivas inciertas resulta menos racional que reorientar la trayectoria profesional. En este escenario, el abandono es una forma de preservar recursos económicos, relacionales y emocionales para futuras oportunidades.

La evidencia internacional confirma el patrón. Los informes GEM Global muestran que, en distintos países y ecosistemas, las mujeres emprendedoras tienden a evaluar con mayor cautela la relación entre riesgo y retorno, especialmente en fases de elevada incertidumbre. El problema no es que las mujeres «decidan abandonar», sino que lo hacen en contextos en los que sostener el proyecto exige asumir costes desproporcionados y prolongados en el tiempo. Bajo restricciones persistentes, abandonar puede ser la opción más racional.

El traspaso como señal de madurez estratégica

La distinción entre cierre definitivo y traspaso es clave a la hora de evaluar la calidad del abandono empresarial. El traspaso o la venta planificada del negocio constituyen una salida profesional y estratégica. Permiten transferir conocimientos, clientela y activos intangibles a nuevos emprendedores y contribuyen a la regeneración del tejido empresarial sin romper la continuidad económica. No obstante, no todas las personas emprendedoras tienen las mismas posibilidades de convertir el abandono en una salida planificada: las

formas «positivas» de salida también están mediadas por el contexto y el acceso a recursos.

En Cataluña, el 37 % de los abandonos se produce a través de la venta o el traspaso del negocio. Este tipo de salida ha ganado peso en los últimos años: el abandono por traspaso planificado ha pasado del 1,0 % al 1,6 % de la población adulta en 2024. En términos relativos, los traspasos se han incrementado un 277 % en los últimos cuatro años, lo que apunta a una progresiva consolidación de la compraventa de negocios como alternativa viable al cierre definitivo.

El aumento de los traspasos refleja una mayor profesionalización de las estrategias de salida y una evolución del ecosistema emprendedor hacia modelos más maduros, en los que abandonar no supone necesariamente la pérdida del proyecto ni del empleo asociado.

Esta evolución se ha visto facilitada por la existencia de programas específicos de apoyo al relevo empresarial. En Cataluña, destaca el programa **Reempresa**, impulsado por CECOT y la Fundació Autoocupació, que actúa como plataforma de intermediación entre personas empresarias que desean traspasar su negocio y nuevos emprendedores interesados en adquirir empresas en funcionamiento. El programa se articula en torno a cuatro pilares (consultoría, *marketplace* de empresas, formación y red de contactos) y ha contribuido a preservar más de 5.000 empresas, evitando su cierre definitivo.

El traspaso constituye una señal de madurez estratégica tanto del proyecto como del ecosistema. Permite reconocer que abandonar no siempre significa fracasar, sino, en determinados contextos, tomar una decisión informada que maximiza el valor creado y reduce los costes económicos y sociales del cierre. Si hablamos de emprendimiento femenino, una estrategia de salida planificada ofrece una alternativa realista para gestionar el riesgo acumulado sin desvalorizar la experiencia empresarial.

Aprendizaje, reentrada y regeneración del ecosistema

El abandono empresarial no agota necesariamente la trayectoria emprendedora de quienes deciden cerrar o traspasar un negocio. Muchas trayectorias son no lineales y combinan etapas de iniciativa, aprendizaje, salida y, en algunos casos, reentrada al emprendimiento. Esta dinámica resulta fundamental para comprender el papel del abandono en la regeneración del ecosistema emprendedor.

Los datos del proyecto GEM muestran que una parte relevante de las personas que abandonan un proyecto empresarial mantiene su vinculación con la actividad económica, ya sea a través de nuevos proyectos emprendedores, del trabajo por cuenta ajena en posiciones de mayor responsabilidad o de la participación en redes empresariales como mentoras, inversoras o colaboradoras. El abandono se convierte en una fuente de aprendizaje acumulado, que se traduce en una mayor capacidad para evaluar oportunidades, gestionar riesgos y tomar decisiones más informadas en etapas posteriores de la trayectoria profesional.

El ecosistema emprendedor se beneficia del abandono cuando es capaz de capitalizar la experiencia adquirida por quienes salen del emprendimiento. La circulación de conocimiento, contactos y competencias entre proyectos refuerza la calidad del tejido empresarial y reduce los costes asociados al fracaso puro. En los ecosistemas más maduros, el abandono no implica una expulsión definitiva, sino una transición hacia otras formas de participación económica.

Sin embargo, esta lógica de aprendizaje y reentrada no opera de manera neutral desde el punto de vista del género. Los informes GEM Global y GEM España muestran que las mujeres emprendedoras tienden a reemprender en menor medida o tras periodos más largos que los hombres. Esta diferencia no se explica por una menor capacidad emprendedora, sino por el mayor coste acumulado asociado al abandono: mayor impacto económico personal, menor red de seguridad, penalización reputacional más intensa y persistencia de responsabilidades de cuidado.

Cuando el abandono implica un desgaste elevado de recursos económicos, emocionales y temporales, la probabilidad de reentrada disminuye. En estos casos, la experiencia emprendedora no se pierde, pero se canaliza hacia trayectorias profesionales distintas, a menudo fuera del emprendimiento, lo que supone una pérdida de potencial para el ecosistema. La dificultad para reemprender no reside en la falta de aprendizaje, sino en la ausencia de condiciones que permitan reutilizar ese aprendizaje sin asumir nuevamente riesgos desproporcionados.

La regeneración del ecosistema emprendedor depende de su capacidad para integrar trayectorias no lineales y reducir los costes asociados a la salida. Los ecosistemas que facilitan la reentrada, que normalizan el abandono y que reconocen el valor de la experiencia acumulada son más resilientes, innovadores e inclusivos. Incorporar esta mirada resulta especialmente relevante para el emprendimiento femenino, ya que permite evitar que el abandono se convierta en una salida definitiva y silenciosa del ecosistema y favorece la circulación del talento emprendedor a lo largo del tiempo.

Abandono no es sinónimo de fracaso

A lo largo del proceso emprendedor, cerrar o traspasar un negocio puede ser el resultado de decisiones informadas, de aprendizajes acumulados y de una evaluación realista de las condiciones en las que se desarrolla la actividad empresarial. Reducir el abandono a un desenlace negativo empobrece el análisis y oscurece la complejidad de las trayectorias emprendedoras.

Una parte relevante de los abandonos responde a factores estructurales que exceden las capacidades individuales: restricciones persistentes en el acceso a recursos, concentración del riesgo en la esfera personal, dificultades de conciliación y ausencia de mecanismos efectivos de apoyo en fases críticas del ciclo empresarial. En este contexto, persistir indefinidamente no siempre es la opción

más racional ni la más eficiente, ni para la persona emprendedora ni para el propio ecosistema.

Cerrar un proyecto puede constituir una decisión responsable, orientada a preservar recursos, evitar un deterioro mayor y mantener abiertas futuras opciones profesionales o emprendedoras. El abandono no invalida la experiencia adquirida ni anula el valor creado, especialmente cuando se produce a través de salidas planificadas —como el traspaso— o cuando da lugar a trayectorias de reentrada, aprendizaje y transferencia de conocimiento.

En el caso del emprendimiento femenino, cuando las trayectorias empresariales se desarrollan bajo condiciones estructuralmente desiguales, exigir persistencia ilimitada o interpretar el abandono como un fallo individual implica ignorar los costes reales que asumen muchas mujeres al emprender. El reconocimiento de que cerrar no es fracasar desplaza el foco de la decisión individual al entorno que la condiciona y abre la puerta a políticas y ecosistemas más sensibles a la diversidad de momentos vitales.

Al entender el abandono como una fase más del proceso emprendedor ampliamos la mirada sobre las trayectorias empresariales femeninas. Salir de un proyecto no supone necesariamente una pérdida de capacidades, experiencia o liderazgo, sino que puede formar parte de un itinerario profesional más amplio. Muchas de las competencias desarrolladas durante la experiencia emprendedora —gestión, toma de decisiones, visión estratégica o capacidad de adaptación— permanecen y se reactivan en nuevas iniciativas, dentro o fuera del emprendimiento.

El modo en que un ecosistema gestiona estas trayectorias, si las penaliza o si las integra como aprendizaje, condiciona no solo los recorridos individuales, sino también la calidad, la resiliencia y la capacidad de renovación del tejido empresarial.

9. CALIDAD, LIDERAZGO Y POTENCIAL EN EL EMPRENDIMIENTO FEMENINO

¿Qué ocurre cuando las trayectorias emprendedoras femeninas no se ven interrumpidas de forma prematura? ¿Hasta qué punto se despliega el potencial emprendedor femenino si supera los momentos de mayor restricción y avanza hacia etapas de mayor estabilidad, capacidad de decisión e impacto empresarial? ¿Qué revela este despliegue sobre el funcionamiento del sistema en su conjunto?

Estas trayectorias —que no deben interpretarse como casos excepcionales ni como historias individuales de éxito— nos permiten observar qué sucede cuando los proyectos empresariales no operan de forma permanente bajo condiciones restrictivas. Cuando el entorno ofrece un mayor margen de maniobra (en términos de recursos, redes o previsibilidad), cambian las decisiones estratégicas, las expectativas de crecimiento y la forma de ejercer el liderazgo.

La calidad del emprendimiento se convierte en un indicador clave para entender no solo los resultados empresariales, sino también el grado de aprovechamiento del talento emprendedor en el conjunto del sistema. A partir de indicadores como la innovación, las expectativas de crecimiento, la generación de empleo y el ejercicio del liderazgo empresarial, nos proponemos comprender qué condiciones permiten que las capacidades presentes desde las primeras fases del proceso se traduzcan en proyectos con mayor impacto económico y social, y qué parte de ese potencial permanece aún infrautilizado cuando el contexto no acompaña.

Más que centrarnos en el volumen de iniciativas creadas, analizamos su calidad. Cuando una empresa logra superar las fases más frágiles del proceso y se consolida, la cuestión central deja de ser la supervivencia y se sitúa en decisiones estratégicas clave: cómo se posiciona en el mercado, cómo innova, hasta dónde crece y qué tipo de liderazgo ejerce.

En este análisis, el elevado nivel de formación de las mujeres emprendedoras —con una proporción significativa de empresarias con estudios universitarios o de postgrado— adquiere un papel especialmente relevante. Este capital humano permite evaluar hasta qué punto las capacidades existentes se convierten en proyectos ambiciosos, con potencial de crecimiento y proyección, o si siguen viéndose limitadas por restricciones estructurales persistentes.

Innovación. El escenario catalán

Si bien la innovación está presente desde las primeras fases del proceso emprendedor, su impacto depende en gran medida de las condiciones del entorno en el que se desarrolla. Analizar la innovación permite evaluar la calidad del emprendimiento y el grado en que el potencial empresarial logra desplegarse.

En Cataluña, los indicadores asociados a la novedad de productos, servicios y tecnologías en las empresas de reciente creación (TEA) han mostrado en el año 2024 una evolución positiva. La proporción de iniciativas que declaran no ofrecer productos o servicios nuevos se ha reducido de forma significativa, mientras que ha aumentado el porcentaje de proyectos que incorporan algún grado de novedad tecnológica o que introducen productos con proyección más allá del ámbito local.

Este avance sitúa el emprendimiento catalán en una posición comparativamente favorable respecto a otras economías avanzadas, con una menor proporción de iniciativas sin productos nuevos

que la observada tanto en la media de la Unión Europea de altos ingresos como en el conjunto de países de renta alta.

La evolución reciente de la distribución sectorial de la actividad emprendedora apunta, además, a una progresiva sofisticación del tejido empresarial. Aunque el emprendimiento en servicios al consumo sigue siendo mayoritario, su peso relativo ha disminuido, mientras que ganan presencia sectores asociados a mayor valor añadido. El sector de servicios a empresas mantiene un peso significativo, superior al observado en el conjunto de las economías avanzadas, y el sector transformador representa ya una parte relevante de las iniciativas en fase inicial.

De forma coherente con esta evolución, la proporción de empresas en sectores de tecnología media y alta ha aumentado de manera significativa en los últimos años y se sitúa por encima de la media de los países de altos ingresos. El desplazamiento progresivo desde el autoempleo de baja intensidad tecnológica hacia proyectos con mayor potencial de crecimiento, innovación e internacionalización sugiere que el capital humano altamente cualificado, incluidas las mujeres emprendedoras, empieza a traducirse en iniciativas con mayor proyección y capacidad de impacto.

Innovación y género

Los indicadores disponibles para Cataluña no permiten una desagregación sistemática por género en esta dimensión. Por este motivo, hemos completado el análisis con los datos del informe *Mujeres y Emprendimiento en España 2023–2024* y del *Women's Entrepreneurship Report* del proyecto GEM Global, datos que permiten contextualizar e interpretar los patrones observados.

La evidencia muestra que los proyectos liderados por emprendedoras presentan niveles de innovación comparables e incluso superiores en algunos ámbitos a los liderados por hombres, especialmente en la introducción de nuevos productos y servicios, así como

en mejoras organizativas y de procesos. Este patrón se observa tanto en el contexto español como internacional y pone de relieve que la innovación forma parte sustancial del emprendimiento femenino contemporáneo.

En el caso español, la innovación liderada por mujeres se orienta con mayor frecuencia hacia soluciones aplicadas, diseñadas para responder a necesidades concretas del mercado, optimizar procesos existentes o introducir cambios incrementales con impacto directo. A nivel global, los datos GEM muestran que muchas de estas iniciativas se desarrollan en sectores como los servicios avanzados, el bienestar, la educación, la salud o la sostenibilidad, ámbitos que están adquiriendo un peso creciente en las economías avanzadas. Esta orientación implica una forma distinta de generar valor, más vinculada a la adaptación, a la proximidad al cliente y a la mejora continua que a la disrupción tecnológica intensiva en capital.

Estas formas de innovación suelen desplegarse en contextos de recursos limitados, donde la eficiencia, la capacidad de ajuste y el aprovechamiento del conocimiento acumulado resultan claves para la viabilidad del proyecto. Uno de los hallazgos más consistentes de la evidencia internacional es que las mujeres innovan de manera sistemática con menos recursos financieros y organizativos. Los datos disponibles para España confirman este patrón: las empresas lideradas por mujeres operan, en promedio, con estructuras más reducidas, menor capital inicial y un acceso más limitado a financiación externa.

Estas restricciones favorecen estrategias de bajo coste, de colaboración, de reutilización de recursos y de construcción de alianzas estratégicas. Lejos de responder a una elección voluntaria o a una preferencia estilística, constituyen una adaptación racional a un entorno en el que el acceso a financiación, redes de inversión y capital tecnológico sigue siendo desigual. En este sentido, la capacidad de innovar bajo restricción emerge como una fortaleza frecuentemente infravalorada del emprendimiento femenino, que puede convertirse en una ventaja competitiva en contextos de incertidumbre y escasez de recursos.

Tamaño, empleo y estructura de las empresas

Más allá de la creación inicial del negocio, la capacidad de generar empleo, organizar equipos y sostener estructuras más complejas refleja el grado de consolidación alcanzado y el margen real de maniobra del proyecto empresarial. El tamaño y la estructura organizativa de las empresas constituyen una dimensión clave para comprender las trayectorias de crecimiento del emprendimiento femenino.

La evidencia estatal e internacional muestra de forma consistente que las empresas lideradas por mujeres presentan, en promedio, un menor tamaño y estructuras organizativas más compactas que las lideradas por hombres. Esta diferencia es especialmente visible en las primeras fases del ciclo empresarial y está estrechamente vinculada al tamaño inicial del proyecto, al sector de actividad y, de manera decisiva, al acceso a recursos financieros y humanos desde el inicio.

A menudo las iniciativas empresariales impulsadas por mujeres comienzan con equipos muy pequeños y con una elevada concentración de funciones en la persona emprendedora. Esta estructura compacta responde tanto a la necesidad de contener costes como a la dificultad de asumir compromisos laborales estables en contextos de elevada incertidumbre y riesgo concentrado. La decisión de contratar personal o ampliar el equipo suele posponerse hasta que el proyecto alcanza un cierto grado de estabilidad y previsibilidad en los ingresos.

El patrón tiene implicaciones directas sobre la generación de empleo. Aunque el ritmo de creación de puestos de trabajo tiende a ser más gradual, las empresas lideradas por mujeres muestran una evolución progresiva hacia estructuras más sólidas cuando las condiciones lo permiten. Los datos para España indican que, a medida que los proyectos se consolidan y acceden a recursos adicionales, la brecha de tamaño tiende a reducirse, lo que refuerza la idea de que las diferencias observadas no responden a una menor capacidad de crecimiento, sino a restricciones en las condiciones de partida.

El sector de actividad desempeña, también, un papel relevante en la configuración de la estructura empresarial. Una parte significativa del emprendimiento femenino se concentra en sectores intensivos en conocimiento, servicios avanzados o actividades orientadas a la proximidad al cliente, donde el crecimiento no siempre se traduce en un aumento rápido del empleo, sino en procesos de profesionalización, especialización y mejora del valor añadido. En estos contextos, el tamaño de la empresa no refleja necesariamente su impacto económico o social.

Desde esta perspectiva, el menor tamaño medio de las empresas lideradas por mujeres no debe interpretarse como un indicador de debilidad estructural, sino como el resultado de trayectorias empresariales desarrolladas bajo condiciones específicas. Estas trayectorias muestran una clara capacidad para sostener proyectos viables, innovar y generar valor, aunque con márgenes más estrechos para escalar rápidamente.

Ambición empresarial y expectativas de crecimiento

Las expectativas de crecimiento deben entenderse como una variable endógena del proceso emprendedor, estrechamente ligada al contexto institucional, financiero y simbólico. La evidencia española e internacional confirma que, cuando estas condiciones mejoran, las diferencias de género tienden a reducirse.

Los datos más recientes muestran una evolución positiva de las *expectativas de crecimiento* en el emprendimiento. En Cataluña, la proporción de empresas en fase inicial (TEA) que espera contar con más de cinco empleados en los próximos cinco años ha aumentado de forma sostenida, al igual que la dimensión media actual y el empleo esperado. La tendencia es coherente con la observada en el conjunto de España y sugiere la existencia de una base emprendedora con una visión creciente de escalabilidad cuando las condiciones lo permiten.

Aun así, las expectativas de crecimiento de las nuevas empresas catalanas y españolas se mantienen todavía por debajo de las registradas en el conjunto de los países de altos ingresos. La brecha pone de relieve que la ambición estratégica sigue estando condicionada por factores estructurales del entorno y no exclusivamente por la motivación individual.

La *orientación internacional* constituye otro indicador relevante de las expectativas de crecimiento. Tanto en Cataluña como en España, una proporción significativa de empresas en fase inicial declara ventas a clientes extranjeros, situando el emprendimiento en una posición comparativamente favorable respecto a otras economías avanzadas. El GEM Global muestra que esta orientación internacional tiende a reducir las diferencias de género cuando existen apoyos específicos y redes que facilitan la expansión exterior, reforzando la idea de que el contexto puede mitigar —o amplificar— las brechas observadas.

Expectativas y género

Las expectativas de crecimiento constituyen una de las dimensiones en las que las diferencias de género aparecen con mayor claridad en el análisis del emprendimiento. Los datos disponibles para Cataluña y para el conjunto de España muestran que las mujeres emprendedoras tienden a declarar expectativas de crecimiento más moderadas, especialmente en términos de creación de empleo y expansión del negocio.

Este patrón ha sido interpretado en ocasiones como un indicador de menor ambición empresarial. Sin embargo, una lectura más atenta del proceso emprendedor permite matizar esta conclusión. Tal como subrayan los informes GEM y, en particular, el *Women's Entrepreneurship Report 2023-2024*, las expectativas de crecimiento no reflejan únicamente aspiraciones personales, sino también una evaluación conjunta de deseos y condiciones percibidas de via-

bilidad. Expresan no solo lo que la persona emprendedora querría alcanzar, sino también lo que considera posible dadas las restricciones de acceso a recursos, el contexto financiero y el margen de maniobra disponible.

Los datos para España muestran que las mujeres emprendedoras presentan niveles de innovación y cualificación elevados, pero ajustan sus expectativas de crecimiento cuando el acceso a financiación externa es limitado y el riesgo se concentra en mayor medida en la esfera personal. A nivel global, el GEM confirma que esta pauta se reproduce de forma sistemática: cuando el crecimiento implica asumir una exposición adicional que no puede repartirse entre inversores, entidades financieras u otros agentes, la expansión deja de ser una opción estratégica abierta y se convierte en una decisión condicionada por el riesgo asumible.

Optar por trayectorias de crecimiento más prudentes responde a una lógica de gestión responsable del riesgo, orientada a preservar la viabilidad del proyecto. Las mujeres emprendedoras priorizan la estabilidad y la sostenibilidad del negocio antes que la expansión rápida, especialmente en las fases posteriores a la puesta en marcha. La prudencia no debe interpretarse como una renuncia al crecimiento, sino como una adaptación racional a condiciones estructurales de acceso a recursos, financiación y apoyo que siguen siendo desiguales, así como a una menor tolerancia del entorno al error femenino.

Liderazgo, legitimidad y toma de decisiones en contextos desiguales

Crecer no es solo una cuestión de tamaño o empleo, sino también de quién lidera, con qué reconocimiento y en qué espacios se validan estas trayectorias empresariales.

El liderazgo empresarial se expresa, de forma concreta, a través de la toma de decisiones. En el contexto emprendedor, liderar impli-

ca priorizar, asignar recursos, gestionar riesgos y definir el rumbo del proyecto en condiciones de información incompleta y elevada incertidumbre. El liderazgo no puede analizarse al margen del entorno en el que se ejerce ni de las restricciones que condicionan el margen de maniobra disponible.

Las empresas lideradas por mujeres muestran patrones de liderazgo coherentes con las condiciones en las que se desarrollan sus proyectos. La evidencia recogida por los informes GEM, tanto a nivel estatal como internacional, señala una mayor atención a la gestión del equipo, a la coordinación de tareas y a la construcción de relaciones de confianza, especialmente en organizaciones de pequeño y mediano tamaño. Estos enfoques no responden a rasgos personales ni a estilos innatos, sino a la necesidad de sostener el proyecto en contextos donde los recursos son limitados y donde la cohesión interna resulta clave para la continuidad del negocio.

La toma de decisiones en estas empresas suele estar marcada por una evaluación cuidadosa del riesgo y por una orientación al largo plazo. Cuando el acceso a financiación es más restrictivo y el margen de error es menor, las decisiones estratégicas tienden a ser más prudentes, priorizando la estabilidad del proyecto, la viabilidad económica y la sostenibilidad de las relaciones laborales. La cautela debe interpretarse como una estrategia racional de gestión en entornos exigentes y asimétricos.

Por otra parte, el liderazgo femenino en el ámbito empresarial se ejerce con frecuencia en estructuras organizativas más planas y con una elevada concentración de funciones en la persona emprendedora. Esta situación refuerza la importancia de habilidades como la polivalencia, la negociación, la gestión del tiempo y la capacidad de adaptación, al tiempo que limita la posibilidad de delegar o de incorporar perfiles especializados en fases tempranas del proyecto. De nuevo, no se trata de una elección voluntaria, sino de una consecuencia directa de las condiciones de acceso a recursos y apoyo.

Junto a estas dimensiones operativas, el liderazgo empresarial está estrechamente vinculado a la legitimidad y al reconocimiento

social. Como hemos señalado en capítulos anteriores, la brecha de género en el emprendimiento también es simbólica. Las empresas lideradas por mujeres siguen estando menos presentes en espacios de visibilidad empresarial —como foros de liderazgo, redes influyentes, premios o medios especializados—, lo que limita el reconocimiento de sus trayectorias y reduce su capacidad de influencia en el seno del ecosistema.

La visibilidad cumple una función estratégica clave. Facilita el acceso a oportunidades, refuerza la confianza de inversores y agentes externos y contribuye a consolidar la legitimidad del proyecto. Cuando este recurso es menos accesible, incluso empresas viables, innovadoras y bien gestionadas avanzan con mayor fricción. La brecha simbólica refuerza, así, otras desigualdades ya analizadas: dificulta el acceso a redes de alto valor añadido, condiciona la financiación en fases de crecimiento y modera las expectativas de expansión.

No podemos evaluar el liderazgo empresarial únicamente a partir de indicadores tradicionales como el tamaño de la empresa o la rapidez del crecimiento. Su eficacia debe analizarse en relación con la capacidad de sostener el proyecto, adaptarse a cambios del entorno y tomar decisiones coherentes con los recursos disponibles. Las formas de liderazgo desarrolladas por muchas mujeres emprendedoras, lejos de ser una limitación, constituyen un activo estratégico en contextos de incertidumbre, aunque no siempre sean reconocidas ni valoradas en los circuitos dominantes del ecosistema empresarial.

Este escenario también explica por qué las diferencias de género persisten incluso en fases avanzadas del proceso emprendedor. No se trata solo de quién innova, crece o lidera, sino de quién es reconocido como referente, quién accede a espacios de decisión y quién logra transformar el éxito empresarial en nuevas oportunidades de desarrollo.

El potencial que revela el sistema

El análisis de la innovación, el crecimiento, la estructura empresarial y el liderazgo en las empresas lideradas por mujeres no describe casos aislados de éxito. Lo que pone de manifiesto es el potencial que emerge cuando el proceso emprendedor se desarrolla en condiciones mínimamente favorables: se revelan capacidades empresariales que han estado presentes desde las primeras fases del recorrido, pero que solo logran desplegarse plenamente cuando el entorno no las bloquea de forma sistemática.

Las empresarias que innovan, que generan empleo y que ejercen liderazgo no constituyen una anomalía estadística, sino el reverso del mismo sistema que explica el abandono y la consolidación frágil. Sus recorridos muestran con claridad cómo las capacidades observadas desde el inicio —capital humano elevado, orientación al largo plazo, prudencia estratégica y capacidad de adaptación— solo se traducen en impacto cuando los proyectos consiguen superar o sortear los frenos estructurales analizados a lo largo de este ensayo.

El potencial emprendedor femenino no puede entenderse como un atributo individual ni como una excepción asociada a perfiles especialmente resilientes. Se trata de un recurso colectivo que permanece parcialmente infrautilizado cuando las condiciones de acceso a financiación, visibilidad, redes y legitimidad son desiguales. La evidencia comparada muestra que, cuando estas condiciones mejoran, las diferencias de género tienden a reducirse y el impacto empresarial se amplía, tanto en términos económicos como sociales.

Reformulamos aquí la pregunta central del libro. No se trata de si las mujeres pueden innovar, crecer o liderar empresas —los datos muestran que pueden y lo hacen—, sino en qué medida el ecosistema facilita que este potencial se manifieste de forma generalizada y sostenida en el tiempo.

En el próximo capítulo abordaremos la relación entre emprendimiento femenino y sostenibilidad. Este vínculo cierra el recorrido

por el proceso emprendedor y permite observar cómo el potencial identificado se traduce, o no, en modelos empresariales orientados al largo plazo, al impacto y a la creación de valor sostenible.

CONSTRUIR CON PROPÓSITO

Elisabet del Valle

En mi caso, emprender no fue un objetivo desde el principio. Mi formación y mi experiencia profesional han estado más vinculadas a la gestión de la ciencia, la innovación y la transferencia tecnológica en el ámbito de la salud que al trabajo puramente científico de laboratorio. Durante años trabajé en entornos donde se generaba conocimiento con un enorme potencial, pero que a menudo se quedaba en los centros de investigación sin llegar a las personas.

El salto al emprendimiento fue la consecuencia natural de detectar una oportunidad real de impacto. Onalabs nace con la vocación de empoderar al paciente, aportar datos rigurosos a los profesionales sanitarios y contribuir a la sostenibilidad del sistema de salud. La idea de monitorizar biomarcadores a través del sudor, de forma continua y no invasiva, abría la puerta a una medicina más preventiva, personalizada y humana. Cuando uno cree de verdad que lo que está desarrollando puede mejorar la vida de las personas, emprender deja de ser una opción para convertirse casi en una responsabilidad. Además, en nuestro caso, hubo un componente emocional importante. La cardiopatía congénita de la hija de mi pareja permitió ver de cerca cómo muchos pacientes, especialmente los más vulnerables, tienen que someterse a procesos invasivos y dolorosos para obtener datos médicos básicos. Ese fue uno de los detonantes para iniciar el proyecto: no solo queríamos aportar datos

clínicos, sino también mejorar la forma en que esos datos se obtienen, poniendo al paciente en el centro.

Los inicios fueron exigentes en todos los sentidos. A nivel tecnológico, teníamos que transformar una innovación científica en un producto real. A nivel empresarial, teníamos que construir una compañía desde cero. Empezamos prácticamente sin recursos: con dos portátiles, 700 euros y muchas dosis de ilusión.

Con el tiempo, hemos sido capaces de levantar varios millones de euros en financiación pública y privada, pero el proceso ha sido largo y complejo. En el caso de una empresa médica, además, existe un factor que a menudo no se ve desde fuera: la regulación. Los procesos de certificación clínica son largos, costosos y, sobre todo, no dependen solo de ti. Puedes tener el producto listo, el equipo preparado y el mercado esperando, pero si la certificación tarda, todo se ralentiza. Estos procesos exigen una gran capacidad financiera y mucha resistencia emocional, porque hay momentos en los que el ritmo del proyecto no lo marcas tú, sino los tiempos regulatorios.

El acceso a la financiación también ha sido un reto. El ecosistema inversor sigue estando formado mayoritariamente por hombres y, en ocasiones, el acceso puede resultar más difícil para proyectos liderados por mujeres. Aun así, en nuestro caso hemos tenido la suerte de contar con socias inversoras como WA4STEAM, una red de business angels *que apuestan por proyectos liderados por mujeres en ámbitos científicos y tecnológicos, que ha supuesto un apoyo muy importante en nuestro crecimiento.*

Si volviera a empezar, confiaría más en mí misma desde el inicio. Onalabs la cofundamos Xavi y yo, pero en los primeros momentos dudé de si era yo quién debía liderar el proyecto; pensé que quizá necesitábamos incorporar a un alguien externo, con un gran currículum. Con el tiempo entendí que el liderazgo no depende solo del historial profesional, sino también del compromiso, la visión y la capacidad de sostener el proyecto en los momentos difíciles.

A otras mujeres que estén pensando en emprender les diría tres cosas. La primera: no esperen a sentirse completamente prepara-

das. Ese momento casi nunca llega. Si hay una idea con sentido o una oportunidad clara, el mejor aprendizaje es empezar. La segunda: elegir muy bien a los socios y al equipo. El emprendimiento es un camino largo, y las relaciones personales y profesionales son una parte fundamental del proyecto. Y la tercera: construir un proyecto con propósito. Emprender es exigente y lo que te sostiene en los momentos difíciles no es la idea del éxito, sino la convicción de que lo que estás haciendo tiene sentido.

El emprendimiento femenino en Cataluña está avanzando, pero todavía necesita más referentes, más inversión y más confianza. Cada mujer que decide emprender no solo crea una empresa: también abre camino para las que vendrán después. Y ese impacto, aunque a veces no se vea, es enorme.

Elisabet del Valle es CEO & Co-founder de Onalabs Inno-Hub SL.

10. MUJER, EMPRESA Y SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad se ha convertido en uno de los ejes centrales del debate económico y empresarial contemporáneo, pero también en una dimensión clave para entender cómo se orientan las trayectorias emprendedoras más allá de la mera supervivencia. La transición ecológica, los cambios en los patrones de consumo y la creciente presión regulatoria están transformando la forma en que las empresas crean valor, compiten en los mercados y definen su viabilidad a largo plazo.

El emprendimiento femenino se asocia a menudo con modelos empresariales más sostenibles, responsables o socialmente orientados, una asociación que debemos analizar con cautela y desde una perspectiva estructural. La asociación no está exenta de ambivalencias, especialmente cuando se la pone en relación con las oportunidades reales de crecimiento, reconocimiento y escalado vistas en el capítulo anterior. Si bien muchas empresas lideradas por mujeres incorporan de manera explícita preocupaciones ambientales, sociales y de gobernanza, existe también el riesgo de que esta orientación se interprete como una especialización secundaria o como una limitación en términos de crecimiento, reconocimiento y escalabilidad.

Analizar la relación entre emprendimiento femenino y sostenibilidad exige ir más allá de los estereotipos, tanto positivos como negativos, y situar esta relación en el marco del proceso emprendedor y del funcionamiento del ecosistema. La cuestión no es si las mujeres emprenden de forma más sostenible, sino en qué condicio-

nes la sostenibilidad puede convertirse en una estrategia empresarial viable y competitiva.

La sostenibilidad económica: viabilidad, prudencia y largo plazo

La dimensión económica constituye el pilar fundamental de toda estrategia de sostenibilidad empresarial. Sin viabilidad económica no es posible sostener el proyecto en el tiempo ni desplegar impactos sociales o medioambientales duraderos. En el caso del emprendimiento femenino, esta dimensión adquiere una relevancia particular, dado el contexto de mayor restricción financiera en el que se desarrollan muchos proyectos.

Las mujeres emprendedoras tienden a adoptar decisiones económicas prudentes, orientadas a preservar la estabilidad del negocio y a evitar situaciones de sobreendeudamiento o crecimiento prematuro. La prudencia responde a una evaluación estratégica del riesgo en contextos donde el margen de error es reducido. La sostenibilidad se traduce en trayectorias de crecimiento más graduales, en una atención constante a la rentabilidad y en una gestión cuidadosa de los recursos disponibles. Estas decisiones permiten consolidar el proyecto, generar confianza con clientes y proveedores y construir una base sólida para futuras fases de expansión. En muchos casos, el crecimiento no se persigue de forma acelerada, sino cuando existen condiciones suficientes para sostenerlo sin comprometer el equilibrio alcanzado.

La mejora reciente de algunos indicadores de crecimiento y escala muestra que existen proyectos con potencial para avanzar hacia estructuras más robustas. Ello requiere que la sostenibilidad económica no se interprete como una renuncia al crecimiento, sino como la condición que permite que este se produzca de forma viable y duradera. Este enfoque es coherente con los patrones observados en capítulos anteriores. La menor escala inicial, la concentración

del riesgo y las dificultades de acceso a financiación influyen de manera directa en la forma en que se conciben y gestionan los proyectos empresariales.

La sostenibilidad económica no es una preferencia abstracta, sino una respuesta adaptativa a un entorno que exige decisiones responsables y orientadas al largo plazo. Partiendo de esta lógica podemos reinterpretar las trayectorias del emprendimiento femenino y evitar lecturas simplistas. La sostenibilidad económica no limita el potencial de crecimiento, sino que define las condiciones bajo las cuales ese crecimiento puede ser viable, resiliente y sostenido.

La dimensión social de la sostenibilidad: personas, organización y relaciones

La dimensión social de la sostenibilidad empresarial se construye a partir de cómo se organizan los proyectos, cómo se gestionan las relaciones internas y externas y cómo se integran las personas en la actividad económica. No se trata de un componente accesorio, sino de un elemento que incide directamente en la estabilidad, la calidad y la continuidad de los proyectos.

En Cataluña, una proporción mayoritaria de las personas emprendedoras en fase inicial declara tener en cuenta el *impacto social* en su toma de decisiones, un valor que ha aumentado de forma significativa en el último año y que se sitúa muy próximo a la media de los países de altos ingresos. Esta sensibilidad no se diluye con el paso del tiempo: entre las empresas consolidadas, seis de cada diez personas empresarias afirman integrar consideraciones sociales en su actividad, manteniendo un diferencial reducido respecto a las economías avanzadas.

Los resultados sugieren que la dimensión social de la sostenibilidad forma parte estructural de muchos modelos de negocio y que las mujeres emprendedoras tienden a integrar estas consideraciones de manera sistemática, aunque no siempre las formulen explí-

citamente en términos de responsabilidad social corporativa. En las empresas lideradas por mujeres, esta dimensión no responde a un enfoque normativo o discursivo, sino a decisiones organizativas coherentes con estructuras empresariales más compactas y con una elevada implicación directa de la emprendedora.

A lo largo del proceso, son muchas las mujeres cuyos modelos de gestión priorizan la cohesión del equipo, la claridad en la asignación de responsabilidades y la construcción de relaciones de confianza. Estas prácticas no pueden interpretarse como rasgos personales o estilos de liderazgo innatos, sino como respuestas organizativas racionales a contextos en los que la estabilidad del proyecto depende en gran medida del compromiso de las personas que lo integran y de la calidad de las relaciones laborales.

La sostenibilidad social se manifiesta, también, en una atención específica a las condiciones de trabajo, a la conciliación y a la gestión del tiempo. En empresas de pequeño tamaño, donde los límites entre la esfera personal y profesional son más difusos, estas cuestiones adquieren una relevancia estratégica. Garantizar entornos de trabajo viables y relaciones equilibradas contribuye a reducir la rotación, a preservar el capital humano y a sostener el proyecto en el tiempo.

La dimensión social se extiende a la relación con el entorno inmediato: clientes, proveedores, colaboradores y comunidad. Muchas empresas lideradas por mujeres muestran una orientación relacional que favorece la cooperación, la fidelización y la construcción de redes de apoyo mutuo. Esta orientación no implica renunciar a la competitividad, sino integrar la actividad económica en un entramado de relaciones que refuerzan la resiliencia del proyecto.

La sostenibilidad social no constituye un rasgo distintivo ni una especialización secundaria del emprendimiento femenino, sino una condición organizativa que influye de manera directa en la continuidad y en la calidad de las trayectorias empresariales. Cuando estas prácticas encuentran reconocimiento y apoyo en

el ecosistema, pueden convertirse en una ventaja organizativa. Cuando no lo encuentran, tienden a quedar invisibilizadas, pese a su contribución al funcionamiento y a la estabilidad de los proyectos empresariales.

La dimensión medioambiental: eficiencia, responsabilidad y modelo de negocio

La dimensión medioambiental de la sostenibilidad se incorpora en muchas empresas lideradas por mujeres de manera progresiva y pragmática, como parte de decisiones productivas y organizativas orientadas a la eficiencia y a la gestión responsable de los recursos. No suele aparecer como un objetivo aislado ni como una prioridad desvinculada de la viabilidad económica, sino integrada en el modelo de negocio y en la operativa cotidiana de la empresa.

En el caso catalán, una proporción significativa de personas emprendedoras declara considerar las implicaciones ambientales en sus decisiones empresariales, tanto en las fases iniciales como en empresas ya consolidadas. No obstante, estos valores se sitúan todavía por debajo de la media de los países de altos ingresos, lo que indica que, pese a los avances, la integración de criterios ambientales más ambiciosos sigue encontrando límites estructurales.

La brecha no refleja una falta de sensibilidad ni de compromiso, sino las dificultades estructurales para convertir este compromiso en estrategias ambientales de mayor alcance. En contextos de recursos limitados, la atención al uso eficiente de la energía, de los materiales y de los procesos productivos responde tanto a criterios económicos como ambientales. Reducir costes, minimizar desperdicios y optimizar procesos se convierte en una estrategia que refuerza la sostenibilidad financiera del proyecto al tiempo que disminuye su impacto ambiental.

La convergencia entre eficiencia y responsabilidad explica por qué muchas iniciativas incorporan prácticas medioambientales sin

necesidad de grandes inversiones iniciales. La dimensión ambiental se manifiesta, además, en la elección de proveedores, en el diseño de productos y servicios y en la forma de relacionarse con el entorno. En sectores como los servicios, el bienestar, la educación o la salud —donde se concentra una parte relevante del emprendimiento femenino—, estas decisiones pueden traducirse en modelos de negocio más respetuosos con el entorno y con una mayor atención a los impactos indirectos de la actividad empresarial.

Sin embargo, la incorporación de prácticas medioambientales más ambiciosas suele verse condicionada por el acceso a financiación, tecnología y conocimiento especializado. Cuando el entorno no facilita estas inversiones o no reconoce su valor estratégico, la sostenibilidad medioambiental corre el riesgo de quedar limitada a iniciativas de bajo impacto, pese a su potencial transformador.

La dimensión medioambiental no debe entenderse como un atributo diferencial del emprendimiento femenino, sino como una expresión coherente de trayectorias empresariales desarrolladas bajo restricciones estructurales. Cuando las condiciones lo permiten, estas prácticas pueden escalar y convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Cuando no, permanecen como un compromiso implícito que refuerza la resiliencia del proyecto, si bien no despliega plenamente su potencial.

Sostenibilidad y brecha de género: potencial, límites y reconocimiento

La relación entre emprendimiento femenino y sostenibilidad pone de relieve una de las paradojas centrales del proceso emprendedor. Muchas de las orientaciones que favorecen la sostenibilidad económica, social y medioambiental de los proyectos liderados por mujeres no se traducen automáticamente en mayores oportunidades de crecimiento, visibilidad o reconocimiento dentro del ecosistema. En determinados contextos, la sostenibilidad deja de operar como pa-

lanca y se convierte en un límite implícito, no por falta de valor empresarial, sino por la forma en que el mercado y los agentes del ecosistema interpretan el éxito.

La paradoja se explica, en parte, por los criterios predominantes de valoración empresarial. Las estrategias orientadas al largo plazo, la prudencia financiera, la gestión responsable de equipos o la integración de criterios sociales y medioambientales no siempre encajan con modelos de evaluación centrados en el crecimiento rápido, la escalabilidad inmediata o la rentabilidad a corto plazo. Cuando estos criterios dominan, las trayectorias empresariales lideradas por mujeres son percibidas como menos ambiciosas, aun cuando estén construidas sobre bases sólidas y sostenibles. La brecha de género se manifiesta no solo en el acceso a recursos, sino también en el reconocimiento del valor generado.

La visibilidad y la legitimidad desempeñan un papel clave en este proceso. La menor presencia de empresas lideradas por mujeres en espacios de reconocimiento empresarial (premios, foros de liderazgo, redes influyentes o medios especializados...) dificulta que las estrategias sostenibles se consoliden como ventajas competitivas plenamente reconocidas. Sin acceso a redes influyentes, a financiación compatible con ritmos de crecimiento sostenibles o a apoyos específicos para escalar modelos responsables, estas orientaciones —a pesar de su potencial transformador— tienden a quedar restringidas a proyectos de alcance limitado.

La sostenibilidad no puede entenderse únicamente como una elección estratégica individual, sino también como un ámbito en el que se reproducen desigualdades estructurales. Cuando el entorno no acompaña, las prácticas sostenibles pueden reforzar trayectorias de bajo crecimiento relativo, no por falta de capacidad o visión empresarial, sino por la ausencia de mecanismos que permitan transformar ese potencial en impacto ampliado. La sostenibilidad se convierte en un espacio donde el emprendimiento femenino muestra simultáneamente su fortaleza y sus límites dentro del ecosistema actual.

Sostenibilidad como oportunidad estratégica de largo plazo

El vínculo entre emprendimiento femenino y sostenibilidad no es casual ni anecdótico. Se construye a lo largo de trayectorias empresariales desarrolladas bajo condiciones que favorecen decisiones orientadas al largo plazo, a la eficiencia en el uso de recursos y a la generación de impacto social y medioambiental. Esta relación cierra el recorrido de nuestro ensayo y lo devuelve a la pregunta de fondo que lo atraviesa desde el inicio: ¿qué condiciones son necesarias para que este potencial no sea excepcional sino estructural?

Desde una perspectiva sistémica, la sostenibilidad representa una oportunidad estratégica tanto para el emprendimiento femenino como para el conjunto del tejido productivo. La transición hacia modelos económicos más responsables abre espacios de innovación, diferenciación y creación de valor en los que muchas mujeres emprendedoras ya están presentes. Sin embargo, que este potencial se traduzca en proyectos escalables y sostenidos depende menos de las capacidades individuales que de la existencia de políticas, instrumentos financieros y ecosistemas capaces de acompañar estas trayectorias en el tiempo.

Transformar la sostenibilidad en una palanca real de desarrollo exige actuar sobre todo el proceso emprendedor. No basta con promover empresas responsables en las etapas iniciales si, posteriormente, los mecanismos de financiación, reconocimiento y crecimiento penalizan las estrategias orientadas al largo plazo. La sostenibilidad solo puede convertirse en una ventaja competitiva cuando el entorno reconoce su valor económico, facilita su escalado y reduce las fricciones que hoy limitan su desarrollo.

Hablar de mujer, empresa y sostenibilidad implica ampliar la mirada sobre qué entendemos por éxito empresarial. Implica cuestionar modelos centrados exclusivamente en el crecimiento rápido y la rentabilidad a corto plazo. Implica incorporar criterios como la resiliencia, la estabilidad, la calidad del empleo y el impacto social y

ambiental. Lejos de ser un freno, estos elementos constituyen activos estratégicos en economías que afrontan transiciones profundas y retos complejos.

El emprendimiento femenino aporta enfoques y prácticas alineadas con este cambio de paradigma, pero este potencial permanece parcialmente infrautilizado cuando el ecosistema no acompaña. Convertirlo en una base estructural del desarrollo económico y social requiere coherencia entre discurso y acción: políticas públicas estables, instrumentos financieros adecuados, redes de apoyo inclusivas y mecanismos de legitimación que reconozcan el valor de modelos empresariales diversos.

Hablar de mujer, empresa y sostenibilidad es, en última instancia, hablar de qué tipo de economía queremos construir. Una economía que no obligue a elegir entre crecimiento y responsabilidad, entre impacto y viabilidad, y que sea capaz de convertir el emprendimiento femenino en una palanca estructural del desarrollo económico y social. Una economía que no desperdicie talento, que no penalice la responsabilidad y que entienda la sostenibilidad no como un límite, sino como una condición para un desarrollo más sólido, resiliente e inclusivo.

CONCLUSIONES. *UNA EMPRESA PROPIA*: ENTRE EL POTENCIAL Y LAS CONDICIONES

El emprendimiento femenino en Cataluña no se entiende solo a partir del potencial de las mujeres, sino también de las condiciones en las que ese potencial intenta convertirse en empresa.

Este ensayo ha recorrido el proceso completo, desde la intención inicial hasta la consolidación, el abandono, la innovación y la sostenibilidad. Hemos mostrado que las diferencias de género no aparecen de forma abrupta ni se explican por déficits individuales, sino que se construyen de manera progresiva a lo largo del camino emprendedor.

Los datos analizados ponen de relieve una paradoja persistente: las mujeres muestran altos niveles de intención emprendedora, una preparación elevada y una orientación creciente hacia proyectos con sentido, impacto y viabilidad a largo plazo. Sin embargo, este potencial no se traduce de forma sistemática en empresas consolidadas, visibles y con capacidad de crecimiento. *La brecha no está en el punto de partida, sino en las condiciones que acompañan el proceso.*

Mirar el emprendimiento femenino como proceso permite comprender que muchas decisiones aparentemente individuales (prudencia financiera, crecimiento gradual, abandono temprano o especialización sectorial) son, en realidad, respuestas racionales a un entorno que distribuye de forma desigual los recursos, el riesgo y el reconocimiento. Emprender, consolidar o abandonar no son actos aislados, sino hitos de trayectorias desarrolladas bajo condiciones específicas.

A lo largo del ensayo hemos mostrado que cuando las empresas lideradas por mujeres logran superar las fases más frágiles del proceso, emergen con claridad capacidades de innovación, liderazgo y sostenibilidad. Estas trayectorias no constituyen excepciones, sino una evidencia de lo que ocurre cuando el contexto deja de actuar como freno permanente. Revelan un potencial emprendedor que ha estado presente desde el inicio, pero que solo puede desplegarse plenamente cuando las condiciones lo permiten.

La brecha de género en el emprendimiento no supone únicamente un problema de igualdad, sino también un problema de eficiencia económica y de desarrollo sostenible. Cada proyecto que no se inicia, no se consolida o se abandona prematuramente representa una pérdida de innovación, empleo, diversidad empresarial y aprovechamiento del capital humano.

Cerrar la brecha no implica forzar trayectorias homogéneas ni imponer modelos únicos de éxito. Supone crear un ecosistema capaz de reconocer la diversidad de recorridos, de acompañar los momentos críticos del proceso y de transformar el potencial emprendedor femenino en una base estructural del desarrollo económico.

Hablar de *Una empresa propia* es, en último término, hablar de autonomía, de oportunidades reales y de capacidad de elección. Pero también es hablar de sistema: de qué condiciones hacen posible que esa empresa exista, crezca y perdure. El reto no es que más mujeres quieran emprender, deseo que ya está presente, sino que el entorno deje de convertir ese deseo en una carrera de obstáculos.

Transformar el emprendimiento femenino en una palanca estructural del desarrollo económico y social exige pasar de la retórica del potencial a la política de las condiciones. Ese es el desafío.

Tres hallazgos

Del análisis destacamos tres hallazgos principales:

La brecha de género emprendedora no nace de la falta de intención ni de capacidad, sino del desarrollo desigual del proceso

Los datos muestran que las mujeres presentan niveles elevados de intención emprendedora, una sólida preparación y motivaciones cada vez más orientadas a la oportunidad. Sin embargo, a medida que el proceso avanza, su presencia disminuye progresivamente. La brecha se construye de forma acumulativa, a través de decisiones tomadas en condiciones desiguales y de obstáculos que se refuerzan en cada fase del recorrido.

El acceso desigual a financiación y recursos actúa como un cuello de botella estructural

Las restricciones en el acceso de las mujeres a financiación y a otros recursos estratégicos condicionan el tamaño inicial de los proyectos, las expectativas de crecimiento y la capacidad de consolidación. Estas limitaciones no reflejan una menor ambición, sino una adaptación racional a un entorno que concentra el riesgo y reduce el margen de error. El resultado son trayectorias empresariales más prudentes y, en muchos casos, más vulnerables.

Cuando las condiciones lo permiten, el emprendimiento femenino muestra un potencial claro de innovación, liderazgo y sostenibilidad

Las empresas lideradas por mujeres que logran superar las fases más frágiles del proceso emprendedor destacan por su orientación al largo plazo, su capacidad de adaptación y su sensibilidad hacia el impacto social y ambiental. Este potencial, sin embargo, no se despliega de forma generalizada, lo que pone de relieve el coste econó-

mico y social de no aprovechar plenamente el talento emprendedor femenino.

Estos tres hallazgos nos acercan a una conclusión transversal: *la brecha de género en el emprendimiento no es solo una cuestión de equidad, sino también de eficiencia económica y de desarrollo sostenible*.

Tres propuestas

Fortalecer el emprendimiento femenino exige actuar de manera coherente a lo largo de todo el proceso emprendedor. Proponemos:

Abordar el emprendimiento femenino desde una lógica de proceso y no de momentos aislados

Las políticas y los programas de apoyo deben ir más allá de las fases iniciales y acompañar a las emprendedoras en los momentos críticos del recorrido: la financiación, la consolidación y el crecimiento. Las intervenciones fragmentadas tienen un impacto limitado si no se integran en una estrategia de apoyo continuado.

Revisar los mecanismos de acceso a financiación y recursos estratégicos

Reducir la brecha de género emprendedora requiere actuar sobre los criterios de evaluación del riesgo, diversificar los agentes financiadores y ampliar el acceso a redes, mentoría y asesoramiento especializado. Sin estos cambios, el talento emprendedor femenino seguirá enfrentando restricciones estructurales difíciles de superar de forma individual.

Reconocer y hacer visible de forma sistemática el valor económico y social del emprendimiento femenino

La visibilidad, la legitimidad y el reconocimiento social son recursos estratégicos. Potenciar referentes, dar espacio a liderazgos diversos y reconocer modelos empresariales orientados al largo plazo contribuye no solo a reducir la brecha simbólica, sino también a ampliar las oportunidades reales de crecimiento y consolidación.

Reconocer la tensión entre potencial y condiciones permite una lectura más justa y útil del emprendimiento femenino. No se trata de aumentar la ambición de las mujeres ni de corregir supuestos déficits individuales, sino de revisar las reglas, los recursos y los apoyos que estructuran el proceso emprendedor. Solo cuando las condiciones acompañan de forma equitativa, el potencial existente puede traducirse en empresas sostenibles, visibles y con capacidad real de crecimiento. Ahí reside el verdadero margen de acción para el ecosistema y para las políticas públicas.

El emprendimiento femenino no es un fenómeno marginal ni una cuestión sectorial: es una pieza central del desarrollo económico y social. Crear las condiciones para que más mujeres puedan iniciar, sostener y consolidar una empresa propia es una decisión estratégica para transformar el potencial existente en la base estructural de un tejido empresarial más diverso, innovador y resiliente.

EPÍLOGO. EMPRENDER EN FEMENINO

Sara Berbel

Cuando me adentré en el análisis del emprendimiento femenino, lo hice desde una doble mirada: la de la investigadora social y la de la mujer que ha transitado espacios de poder y decisión. Esa doble perspectiva me ha permitido constatar algo que hoy puedo afirmar con rotundidad: cuando las mujeres emprenden, no solo crean empresas, sino que también cuestionan silenciosamente el modelo tradicional de liderazgo y de éxito económico. No se trata únicamente de cuántas compañías fundan, sino de cómo las diseñan, qué relaciones generan y qué tipo de impacto buscan.

En mis investigaciones y en el trabajo con directivas y empresarias he visto repetirse un patrón muy claro. Muchos proyectos impulsados por mujeres nacen de la voluntad de aportar sentido: responder a una necesidad social, mejorar la vida de otras personas, introducir prácticas más cuidadosas con las personas y el entorno. El emprendimiento femenino suele estar atravesado por la ética del cuidado, por la idea de que la empresa no puede vivir de espaldas a la comunidad. He conocido a emprendedoras que han convertido en negocio lo que antes era una tarea invisibilizada: los cuidados, la conciliación, la sostenibilidad, la inclusión social. Y lo han hecho con una mezcla de ambición y responsabilidad que, a menudo, descoloca a quienes solo miden el éxito en términos de facturación.

Otro rasgo que me ha llamado la atención es el estilo de liderazgo que emerge de muchos de estos proyectos. Lejos del modelo jerárqui-

co clásico, las mujeres tienden a impulsar estructuras más horizontales, que apuestan por la cooperación, el diálogo y la participación real de los equipos. En las entrevistas que he realizado, las emprendedoras hablan de construir confianza, de generar climas de trabajo donde cada persona se sienta reconocida, de compartir información y de celebrar los logros de forma colectiva. Ese liderazgo, que podríamos llamar *colaborativo*, no es una cuestión de «carácter femenino» esencial, sino el resultado de una trayectoria vital en la que han aprendido a sostener, negociar y tejer alianzas para poder avanzar.

A la vez, he constatado un fenómeno que quizá sorprenda a quienes aún asocian emprendimiento con temeridad: muchas mujeres se muestran más prudentes a la hora de asumir riesgos económicos. Elaboran planes de negocio muy sólidos, estudian con detalle los escenarios posibles y suelen evitar aventuras financieras desproporcionadas. Esa prudencia, lejos de ser una debilidad, se ha traducido en proyectos más resilientes, con menos probabilidades de fracasar de forma abrupta. No es que las mujeres teman el riesgo, es que conocen mejor el coste que un fracaso puede tener sobre sus vidas y las de sus familias, y actúan en consecuencia.

Sin embargo, sería ingenuo por mi parte hablar del emprendimiento femenino en términos exclusivamente inspiradores. Las mismas mujeres que impulsan proyectos innovadores se encuentran con un terreno lleno de obstáculos. Uno de los más evidentes es el acceso a la financiación. A lo largo de mi trayectoria he recogido relatos de emprendedoras que, con proyectos solventes y bien preparados, veían sus propuestas cuestionadas con un nivel de desconfianza que no se aplicaba a sus colegas masculinos. Se les pedían más garantías, se minusvaloraban sus previsiones de crecimiento y se ponía en duda su «ambición real». El sesgo de género no siempre se formula explícitamente, pero actúa silenciosamente en despachos bancarios, comités de inversión y redes de *business angels*.

A esta dificultad se suma una brecha menos visible pero igual de determinante: la menor presencia de las mujeres en las redes de poder económico. Emprender no es solo tener una buena idea; es

también disponer de contactos, mentores, aliados estratégicos y canales informales de información. En mis entrevistas, muchas mujeres subrayaban que los espacios donde «pasan las cosas importantes» siguen siendo mayoritariamente masculinos: cenas, viajes de negocios, reuniones informales en horarios incompatibles con la vida familiar. Cuando una no está invitada a esos espacios, o simplemente no puede asistir porque asume la mayor parte de las responsabilidades de cuidados, su proyecto queda automáticamente en desventaja.

La conciliación es, de hecho, uno de los nudos centrales del emprendimiento femenino. Muchas mujeres deciden emprender buscando esa flexibilidad que el empleo asalariado no ofrece, pero se encuentran atrapadas en una paradoja: crear una empresa exige, sobre todo en los primeros años, una dedicación intensa que se solapa con las exigencias de la vida familiar. A menudo he escuchado frases como «emprendí para conciliar mejor y ahora trabajo más horas que nunca». La diferencia es que, en muchos casos, ellas siguen soportando la carga principal de las tareas domésticas y del cuidado de hijos, padres mayores u otras personas dependientes. El resultado es la famosa doble o triple jornada (en el caso de que tengan, además, alguna afiliación política, sindical o activista) que las deja exhaustas y que reduce sus oportunidades de autocuidado, formación, *networking* y expansión del negocio.

La dimensión cultural y simbólica agrava estas dificultades. Todavía hoy, la imagen del «emprendedor de éxito» se ajusta mucho más a un perfil masculino: joven, sin cargas familiares visibles, totalmente disponible para el negocio, dispuesto a asumir riesgos casi heroicos. Cuando una mujer no encaja en ese molde, se la percibe con frecuencia como «poco ambiciosa» o «demasiado prudente». En mis conversaciones con emprendedoras, aparece repetidamente la sensación de tener que demostrar constantemente su competencia, de sentir que un error propio se atribuirá al género, mientras que el de un hombre se verá como una incidencia aislada. Esa mirada condiciona la confianza con la que se presentan a una ronda de

financiación, a un concurso de innovación o incluso a una simple reunión con un potencial cliente.

También he comprobado la fuerza de los mandatos de género más íntimos. Muchas mujeres relatan una tensión interna constante entre el deseo de que su proyecto crezca y la presión de ser «una buena madre», «una buena hija» o «una buena pareja». En un contexto que sigue asociando a las mujeres con la disponibilidad permanente para cuidar, cualquier tiempo dedicado a la empresa parece «robado» a la familia. Esa culpa, que rara vez se exige con la misma intensidad a los hombres, funciona como una barrera psicológica que limita la ambición o retrasa decisiones estratégicas importantes. He visto a mujeres renunciar a oportunidades de expansión o posponer proyectos durante años por miedo a desatender su entorno cercano.

Frente a este panorama, podría parecer que el emprendimiento femenino es una carrera de obstáculos condenada a la frustración. Y, sin embargo, mi experiencia me lleva a la conclusión contraria. Precisamente porque han tenido que luchar contra estereotipos, sesgos y sobrecargas, muchas emprendedoras desarrollan habilidades extraordinarias de resiliencia, creatividad y gestión de la complejidad. Además, partimos de un dato esperanzador: el nivel educativo de las mujeres no ha dejado de crecer, y cada vez son más las que cuentan con formación sólida en ámbitos estratégicos para la economía actual. Cuando esa formación se combina con redes de apoyo, programas de *mentoring*, financiación con perspectiva de género y políticas públicas que favorecen la corresponsabilidad, el potencial transformador del emprendimiento femenino se despliega con una fuerza enorme.

Por eso, cuando pienso en las mujeres que he conocido a lo largo de estos años —directivas, empresarias, emprendedoras en ámbitos muy diversos—, no solo veo historias individuales de esfuerzo y talento. Veo también un laboratorio vivo de nuevas formas de entender la empresa y el liderazgo. Veo organizaciones que ponen el cuidado en el centro, que miden el éxito no solo en términos eco-

nómicos, sino también en términos de bienestar y cohesión social. Proyectos que cuestionan la idea de que la vida y el trabajo deben ser esferas enfrentadas y que buscan, con todas las dificultades, una articulación más humana entre ambas.

Es urgente, a mi juicio, que dejemos de ver el emprendimiento femenino como un nicho o una «variante» del emprendimiento y lo entendamos como un motor de cambio estructural. No se trata de pedir a las mujeres que se adapten a un ecosistema pensado sin ellas, sino de transformar ese ecosistema: replantear los criterios de financiación, revisar los horarios y formatos del *networking*, compartir de verdad las tareas de cuidado y poner en cuestión el modelo de éxito que venimos dando por natural. Solo así el talento, la creatividad y la capacidad de innovación de tantas mujeres podrán desplegarse plenamente, en beneficio no solo de ellas, sino también del conjunto de la sociedad. Y esa es, en el fondo, la convicción que recorre todo mi trabajo: cuando las mujeres rompen el techo de cristal en el emprendimiento, no solo suben ellas; se amplía también el horizonte colectivo.

Sara Berbel es doctora en Psicología social y asesora estratégica en bienestar y liderazgo. Ha sido directora general de Barcelona Activa y gerente de promoción económica en el Ayuntamiento de Barcelona. Es autora de *Directivas y empresarias* (Ed. Aresta, 2014) y *Mujeres que lideran y transforman* (Lluvia Editores, 2024).

GLOSARIO

Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Proyecto de referencia internacional para el estudio sistemático de la actividad emprendedora a nivel global. Analiza las distintas fases del proceso emprendedor, desde la intención hasta el abandono, mediante un marco metodológico estandarizado que permite la comparación internacional y temporal. El GEM evalúa la intensidad y la calidad del emprendimiento, las características de las personas emprendedoras y las condiciones del entorno, proporcionando un diagnóstico clave para la orientación de las políticas públicas.

Tasa de emprendedores potenciales (Intención de emprender). Porcentaje de personas adultas (entre 18 y 64 años) que manifiestan su intención de emprender en los próximos tres años.

Tasa de emprendedores con iniciativas nacientes (*start-up*). Porcentaje de personas adultas (entre 18 y 64 años) involucradas en la puesta en marcha de una empresa en los últimos doce meses, cuya actividad efectiva no supera los tres meses de pago de salarios u honorarios, reparto de beneficios o retribución en especie.

Tasa de emprendedores con iniciativas nuevas (*baby business*). Porcentaje de personas adultas (entre 18 y 64 años) al frente de un negocio que ha tenido actividad efectiva durante un periodo comprendido entre los 3 y los 42 meses.

Tasa de actividad emprendedora total o TEA (*Total Early-Stage Entrepreneurial Activity*). Indicador que mide la intensidad emprendedora de una economía. Se calcula como el porcentaje de la población adulta (entre 18 y 64 años) que es propietaria o copropietaria fundadora de empresas de nueva creación que han persistido en el mercado durante menos de 42 meses (tres años y medio). Este indicador engloba a las personas emprendedoras con iniciativas nacientes y nuevas, eliminando las duplicidades que se producen cuando una misma persona está implicada simultáneamente en ambos grupos.

Tasa de emprendedores a cargo de iniciativas consolidadas (EBO: *Established Business Ownership*). Porcentaje de personas adultas (entre 18 y 64 años) propietarias o copropietarias de empresas que se han afianzado en el mercado y cuya actividad ha supuesto el pago de salarios durante más de 42 meses (más de tres años y medio).

Tasa de abandono de la actividad empresarial. Porcentaje de personas adultas (entre 18 y 64 años) que declaran haber cerrado o traspasado un negocio en los últimos doce meses.

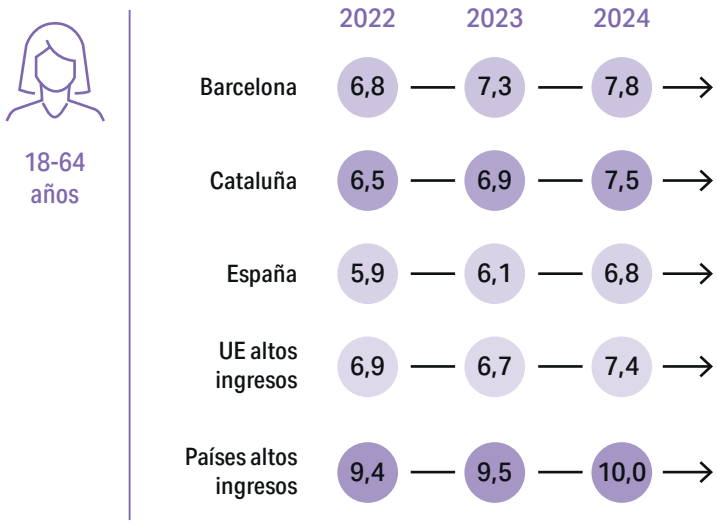
Índice de contexto emprendedor nacional o NECI (*National Entrepreneurial Context Index*). Indicador sintético que resume la valoración de un panel de expertos sobre la calidad general del entorno emprendedor en un territorio. Integra distintos ámbitos del ecosistema, como el acceso a financiación, las políticas públicas, la educación emprendedora, la infraestructura, las normas sociales y culturales y el dinamismo de los mercados, y permite comparar las condiciones para emprender entre países y regiones.

UNA EMPRESA PROPIA EN DATOS

Evolución de la TEA por género y su porcentaje sobre el total en Cataluña en el periodo 2022-2024

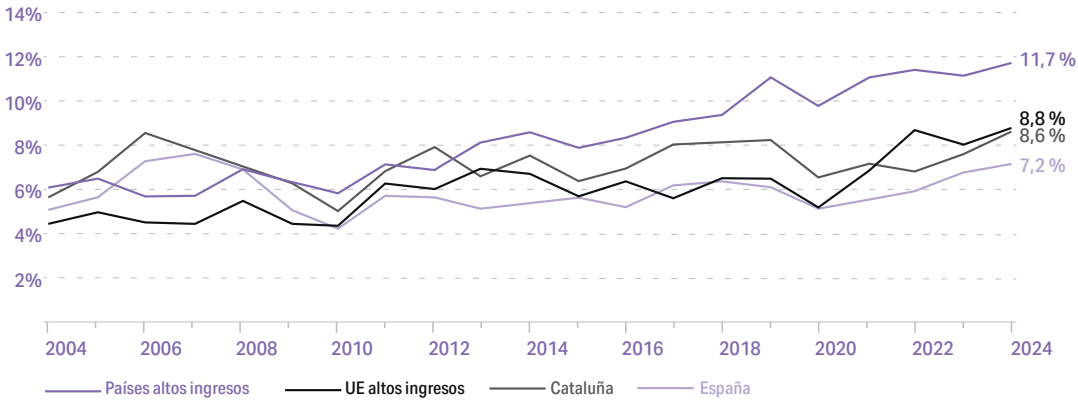
Fuente: Elaboración propia.

Evolución TEA femenina en Barcelona, Cataluña, España, Europa y países de altos ingresos en el periodo 2022-2024

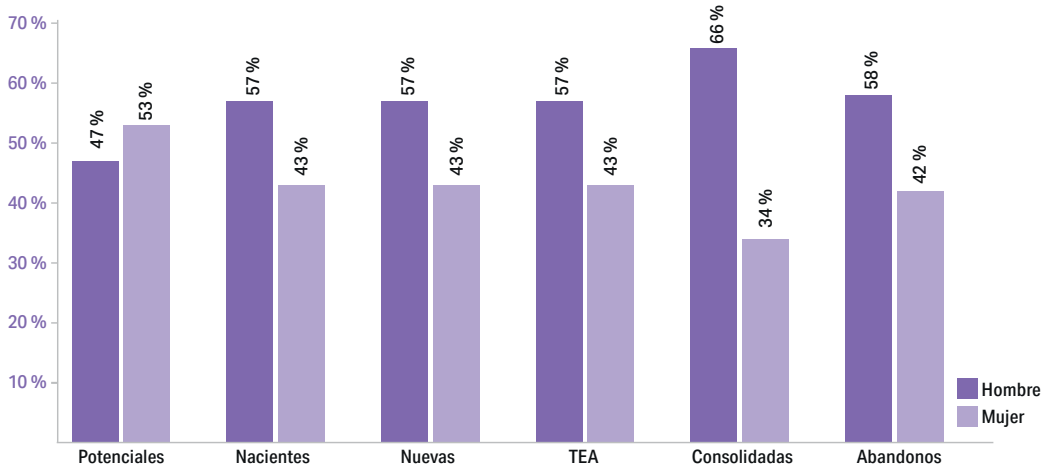


Fuente: Elaboración propia.

Evolución TEA femenina en Cataluña, España, Europa y países de altos ingresos en el periodo 2007-2024

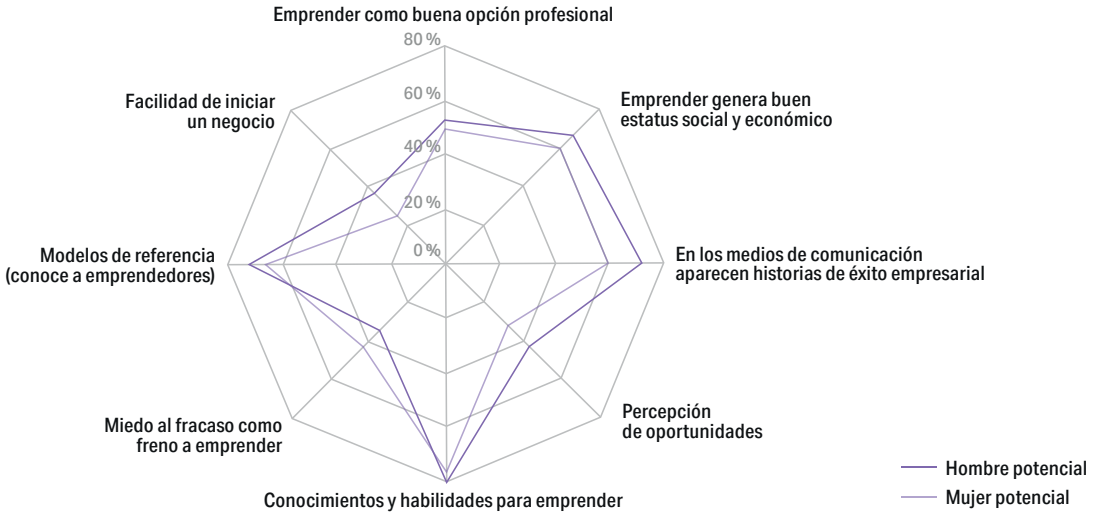


Distribución por género de los colectivos emprendedores en Cataluña en 2024



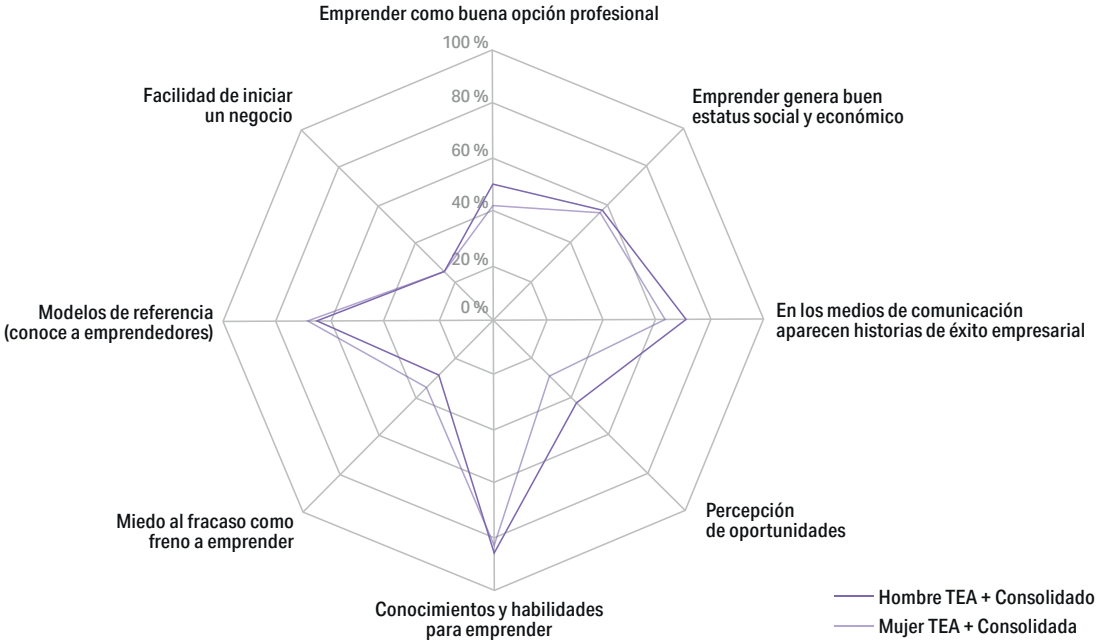
Fuente: Elaboración propia.

Percepciones y aptitudes de las personas emprendedoras potenciales según género de Cataluña en 2024



Fuente: Elaboración propia.

Percepciones y aptitudes de las personas emprendedoras según género en Cataluña (2024)



Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

Arqués, N. (2022). *Impostoras y estupendas. Para que los demás vean tu talento, primero lo tienes que ver tú*, Alienta Editorial.

Centro de Investigaciones Sociológicas (2024). *Percepciones sobre la igualdad entre hombres y mujeres y estereotipos de género*, Estudio CIS 3428.

Clance, P.R.; Imes, S.A. (1978). «The Imposter Phenomenon in High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention», *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15(3): 241–247.

Elam, A.; Hughes, K.D.; Samsami, M. (2024). *Women's Entrepreneurship Report 2023-2024*, Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Global Entrepreneurship Research Association (GERA).

GEM (Global Entrepreneurship Monitor) (2025). *Global Entrepreneurship Monitor 2024/2025 Global Report: Entrepreneurship Reality Check* Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

Guallarte, C.; Capelleras, J.L.; Fíguls, M.; Genescà, E.; Obis, T. (2025). *Informe general GEM Cataluña 2024–2025*, Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Cataluña, Institut Metròpoli.

KPMG (2020). *The impostor syndrome*, KPMG International.

OEE (2024). *Mujeres y emprendimiento en España. Análisis con datos GEM 2023-2024*, Global Entrepreneurship Monitor (GEM) España, Observatorio del Emprendimiento de España / Instituto de las Mujeres.

— (2021). *Emprendimiento de mujeres en España. Análisis con datos GEM 2020*. Observatorio del Emprendimiento de España.

Pérez-Quintana, A.; Sabata-Aliberch, A.; Illa Pérez, P. (2019). *Retrat de les dones emprenedores a Barcelona*, Barcelona Activa, Ajuntament de Barcelona.

NOTA AUTORAL

Agradecemos a Elena Gómez del Pozuelo, Montserrat Peñarroya, Sol Ocampo, Elisabet del Valle y Kasia Adamowicz que hayan querido compartir su experiencia con nosotros y con las personas que leerán este ensayo. La reflexión de la Dra. Sara Berbel nos reafirma en la necesidad de tratar el emprendimiento femenino de forma integral y no como un fenómeno aislado.

Gracias a la Generalitat de Catalunya —Àrea d'Emprenedoria i Formació de la Secretaria d'Empresa i Competitivitat— y a la Diputación de Barcelona —Gerència de Promoció Econòmica i Ocupació en el Àrea de Desenvolupament Econòmic i Turisme— por las informaciones que nos han proporcionado sobre las diversas iniciativas de apoyo al emprendimiento femenino.

Neus Arqués. Escritora y analista. Ha publicado 16 títulos de ficción y no ficción que giran en torno a la invisibilidad femenina. De 2000 a 2015 fundó y gestionó su propia empresa.

Carlos Guallarte. Profesor titular de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Barcelona. Es director del Programa Universidad-Empresa de la UAB y del proyecto GEM Cataluña.