



**SOCIAL  
SEED**

INCUBATION METHODOLOGY FOR SOCIALLY EXCLUDED ENTREPRENEURS  
SUPPORTED BY COMPANIES



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

ERASMUS + ES01-KA204-064916

# GUÍA METODOLÓGICA PARA INCUBADORAS SOCIALES



**RESUMEN**

# PRODUCTO INTELECTUAL 1 GUIA METODOLÓGICA PARA INCUBADORAS SOCIALES

## RESUMEN

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación de los contenidos que reflejan únicamente los puntos de vista de los autores y, por ello, la Comisión no se hace responsable de ningún uso que pueda ser realizado de la información contenida en la misma.

# INTRODUCCIÓN



El objetivo general del proyecto Social SEED es el diseño y validación de una nueva incubadora social para personas en riesgo de exclusión social y económica. El Producto Intelectual 1 identificó las fases ideales de una incubadora social, estableció el tipo de relación entre los actores, seleccionó las herramientas de capacitación y educación, así como analizó las incubadoras públicas y las capacidades y limitaciones de los emprendedores. Esta versión resumen del Producto Intelectual 1 muestra los principales hallazgos para cada una de las actividades establecidas.



# ACTIVIDAD 1.1

# DISENO DE LAS FASES DE LA INCUBADORA

El análisis realizado en la actividad 1.1 ha permitido al partenariado tener un conocimiento más amplio sobre cómo se debe diseñar una incubadora social, tomando como base diferentes ejemplos de incubadora implementadas en países europeos. Si bien cada una de las incubadoras analizadas tiene sus particularidades, el análisis realizado nos ha permitido extraer patrones comunes para determinar cuáles son las etapas que debe incluir cualquier proceso de incubación.

A continuación, se muestran las conclusiones alcanzadas para cada una de las principales características que se han analizado en las distintas incubadoras sociales:

## PROMOTOR

El estudio muestra que alrededor del 80% de las incubadoras son promovidas por instituciones públicas y organizaciones sin ánimo de lucro.

## PERIODO DE INCUBACIÓN

Las incubadoras analizadas no muestran un patrón claro sobre el período de incubación. El período de incubación suele ser flexible, adaptado a las necesidades identificadas y al grado de madurez de los proyectos implicados. De forma amplia, se puede definir dos tipos de proyectos:

- Proyectos con una idea definida y que cuentan con cierto grado de desarrollo. Para estos proyectos el período de incubación necesario debe ser entre 3 y 4 meses.

- Proyecto si una idea definida, en cuyo caso el periodo de incubación pueden durar un año.

## PROCESO DE INCUBACIÓN

Las etapas más frecuentes por las que deben pasar un proyecto para su incubación son las siguientes:

- Convocatoria: Puede ser una convocatoria definida, limitada en el tiempo, o un proceso de registro continuo durante todo año.
- Selección de proyectos: Es muy importante que los proyectos seleccionados puedan cumplir con los requisitos mínimos de los criterios de selección definidos.
- Incubación: Etapas de aprendizaje y beneficios que recibe un proyecto mientras es incubado.
- Implementación: El proyecto que ha sido incubado durante varios meses finalmente puede ser lanzado al mercado e implementado. Asimismo, esta fase es muy importante porque muestra el trabajo realizado para que el proyecto se convierta en una realidad, permitiendo la generación de empleo.

## OFERTA DE INCUBACIÓN

Los beneficios más significativos identificados en las incubadoras estudiadas son los siguientes

- Formación y soporte: Los proyectos que participan en proyectos de incubación reciben formación en diferentes materias con el objetivo de adquirir los conocimientos necesarios para



definir su proyecto de la mejor forma posible.

- **Espacio de trabajo:** Este beneficio está a menudo presente en las incubadoras analizadas. El objetivo es ofrecer a los proyectos seleccionados un espacio y/o infraestructura donde los emprendedores puedan trabajar con las mayores garantías.
- **Equipos de apoyo:** Es frecuente encontrar incubadoras que proporcionan medio o equipos de trabajo a sus participantes. Ordenadores, impresoras o acceso a internet son algunos de los elementos que suelen ser proporcionados a los emprendedores.
- **Redes de trabajo con mentores e inversores:** Los emprendedores tienen acceso a redes de contactos con mentores y expertos, especialistas en diferentes materias, que proporcionan información y conocimiento de forma que los proyectos pueden orientarse en la mejor dirección gracias a su consejo y opinión.

## NÚMERO DE PROYECTOS INCUBADOS POR CONVOCATORIA

Aunque el número de proyectos incubados por convocatoria será definido por las particularidades de cada incubadora, los casos estudiados muestran

que la media de proyectos está entorno a cinco. Un número adecuado de proyectos y emprendedores garantizará que los servicios y recursos proporcionados son los mejores, proporcionando la calidad esperada en todos los niveles del proceso de incubación.

## NÚMERO DE CONVOCATORIAS POR AÑO

En base a la información disponible, el número de convocatorias por año debe ser dos. Una cada seis meses. Es importante que todo el proceso de convocatoria cumpla con la calidad esperada, estableciendo normas y cumpliendo con los requisitos de transparencia esperados.

## OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN

La mitad de las incubadoras estudiadas en esta actividad no proporcionan oportunidades de inversión a los proyectos involucrados. Sin embargo, muchas de las incubadoras proporcionan contacto directo con inversores potenciales que estarían dispuestos a apoyar a los emprendedores. A menudo este es el gran valor añadido de las incubadoras, actuar de enlace entre los emprendedores y los inversores.

# ACTIVIDAD 1.2

# RELACION ENTRE MIEMBROS DE LA INCUBADORA

La actividad 1.2 identifica mejores prácticas, analizando las condiciones y factores que determinan el grado de éxito de los proyectos. Es importante monitorizar que experiencias han tenido lugar con el objetivo de analizarlas y establecer las conclusiones que permitirán el diseño de la incubadora para personas en riesgo de exclusión social con las máximas garantías de éxito y eficiencia.

## LIDERAZGO PÚBLICO, PRIVADO O SOCIAL

Las incubadoras para personas en riesgo de exclusión social son normalmente lideradas por organizaciones pertenecientes a organismos públicos, organizaciones en donde la rentabilidad económica no es la principal prioridad. El sector privado suele considerar este tipo de operaciones demasiado arriesgadas debido a las tasas de fracaso y la baja rentabilidad. Del mismo modo, las incubadoras gestionadas por empresas privadas son muy competitivas ya que eligen a los mejores proyectos, los cuales aportan mayores garantías de éxito. Son proyectos que son fácilmente escalables y pueden generar retornos de hasta 10 veces la inversión inicial. Este nivel de exigencia hace que incubadoras para personas en situación de riesgo de exclusión no resulten interesantes, ya que a menudo son proyectos pequeños y sin grandes beneficios.

Por lo contrario, las incubadoras lideradas por el sector público muestran un patrón muy diferente. Subvencionan los gastos y formación de los emprendedores sin que exista una alta probabilidad de retorno. En este modelo, el objetivo de la incubadora es crear empleo, permitiendo mejorar la vida de las personas involucradas.

Una tercera vía son las incubadoras lideradas por organizaciones sociales. En este caso las incubadoras mantienen una lógica similar a las gestionadas por organismos públicos. El valor añadido de esta tercera opción es el mayor margen para proporcionar subsidios económicos a los emprendedores, como pueden ser ayudas para el desplazamiento, materiales, etc. Esta es una característica que difícilmente se presencia en incubadoras lideradas por organismos públicos debido a la naturaleza y dificultad en la gestión de fondos públicos.

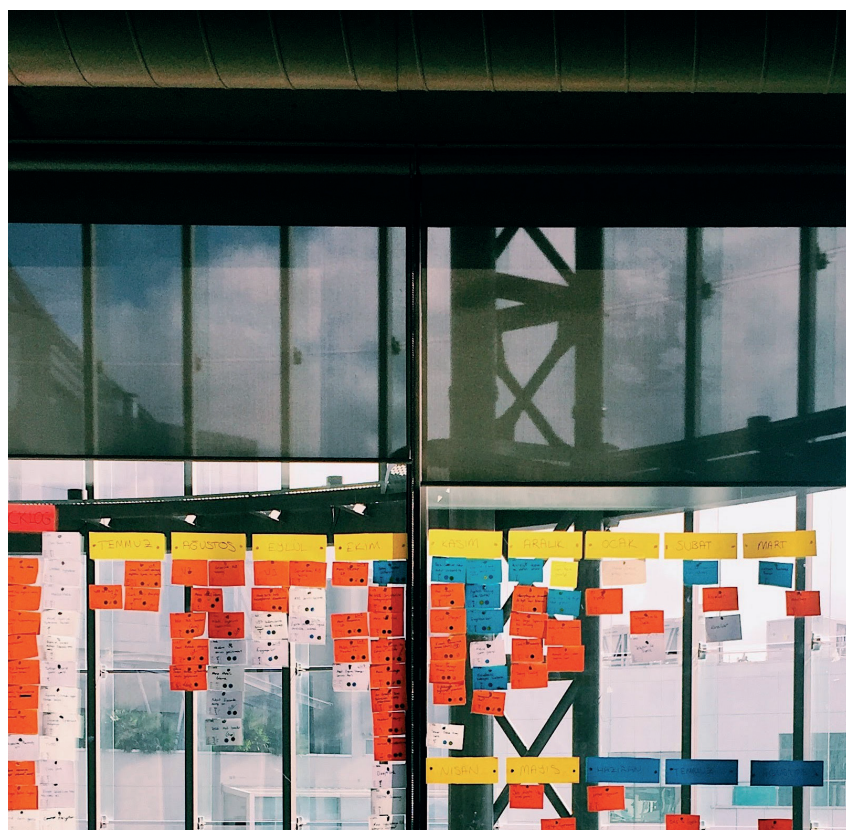
## LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL EN LA INCUBADORA

El estudio de las incubadoras para personas en riesgo de exclusión social en las que participa el sector privado diferencia entre la participación de profesionales y participación de empresas como organización. En el

primer caso, la presencia de mentores o profesores de la esfera privada, con experiencia en la creación de empresas, que además participan de forma desinteresada, es muy frecuente. Son personas que participan de forma voluntaria. Por lo contrario, la presencia de empresas que participan en incubadoras social es mucho menor y sería de gran interés aumentar su participación debido a su experiencia y control de la esfera mercantil. Su participación sería útil en la identificación de oportunidades, el estudio de mercado, contactos con clientes, suministro de equipos, etc.

## RELACIÓN CON LOS INVERSORES

Las empresas creadas por personas en riesgo de exclusión social no garantizan unos retornos interesantes para el sector privado. Por lo tanto, las incubadoras sociales suelen buscar fuentes de financiación alternativas como puede ser las campañas de crowdfunding (aportaciones de 1000 €, por ejemplo), acceso a microcréditos sociales, etc.



## PARTICIPACIÓN DE ORGANISMOS SOCIALES EN LA INCUBADORA

Las ONG solo tienen presencia en las incubadoras sociales cuando las lideran. La principal limitación de las ONG, en cuanto al liderazgo de incubadoras sociales, es la falta de un enfoque orientado al mercado. A menudo estos proyectos empresariales están liderados por trabajadores o voluntarios con una gran capacidad en el diseño de itinerarios para la integración de personas pero carecen de experiencia en la creación de empresas y la rentabilidad económica de proyectos.

## PARTICIPACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA INCUBADORA

Por lo general la administración pública no participa en proyectos gestionados por la iniciativa privada. Suelen interactuar más con el tercer sector o en aquellas incubadoras lideradas directamente por algún organismo público. Al igual que los trabajadores del sector ONG, suelen carecer de experiencia relevante en la gestión económica y rentable de una empresa.

## LA RELACIÓN ENTRE EMPRENDEDORES Y MENTORES

Todas las incubadoras pretenden crear una atmósfera de trabajo y profesionalidad entre los emprendedores y los mentores, independientemente de si se trata de incubadoras privadas o una liderada por organizaciones sociales. Sin embargo, cabe destacar que el enfoque general en las primeras puede ser más profesional que en las segundas. Los casos de mejores prácticas para este estudio han sido encontrados en las iniciativas privadas.

## INDICADORES DE BUENAS PRÁCTICAS

Casi todas las incubadoras tienden a utilizar los mismos indicadores para analizar su impacto en las empresas incubadas y su entorno. Enumeramos las más utilizadas: empresas incubadas, creación de empleo, origen de los emprendedores interesados, sectores de negocio impulsados, fase, grado de avance y madurez de las empresas incubadas, ayudas más solicitadas por emprendedores, expertos por área de especialización o tipo de financiación más solicitada por emprendedores.





# ACTIVIDAD 1.3

# SELECCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN

Al investigar el potencial empresarial de la sociedad europea queda claro que las incubadoras juegan un papel crucial en el proceso de desarrollo de muchos startups. El entorno político de un país configura, en gran medida, las condiciones en las que operan esas incubadoras. Existe una diferencia significativa en el nivel de desarrollo de los mecanismos de apoyo entre los cuatro países socios del proyecto, especialmente cuando comparamos a los que ingresaron a la UE antes y después de 2004. En Italia, Alemania y España existe una comprensión mucho más desarrollada de la economía social y los procesos de incubación social son más completos y avanzados. Por otro lado, el espíritu empresarial polaco tiene características ligeramente diferentes, debido a la transformación del socialismo a la democracia liberal a principios de los años 90 del siglo XX.

La forma jurídica de la incubadora social influye fuertemente en el enfoque que esta adquiere. En nuestro trabajo nos acercamos a incubadoras establecidas como:

1. Fundaciones
2. Asociaciones
3. Empresas
4. Administración pública

Todas las incubadoras, independientemente de su forma jurídica, ofrecen formación teórica y práctica. En términos de conocimientos teóricos, los siguientes aspectos son normalmente mencionados:

- marketing
- ventas
- elementos de recursos humanos y gestión general de empresa
- finanzas
- economía social
- aspectos legales

La mayoría de las incubadoras sociales entrevistadas (de Polonia, España, Italia y Alemania) confían las tareas de formación y capacitación a su personal. De forma complementaria, se contrata a expertos en el campo de las ciencias empresariales para la educación práctica. Los expertos y mentores se seleccionan utilizando los siguientes criterios: experiencia, conocimiento y capacidad para trabajar en red para que se correspondan mejor con las necesidades de los incubados.

En el ámbito del emprendimiento social, los talleres son excepcionalmente útiles. Permiten transmitir conocimientos, destrezas y habilidades a través del trabajo conjunto, a menudo en técnicas experimentales. Uno de los métodos más comunes a los que se refieren nuestros socios de Italia y España es “Design Thinking”. Los expertos polacos también subrayaron el uso de técnicas de “Service Design”, que ha crecido

como un enfoque holístico, colaborativo y centrado en el ser humano.

Las incubadoras deben proporcionar diferentes oportunidades de encuentro con empresarios y clientes locales para observar el mercado y para obtener información sobre la gestión empresarial y la gestión de clientes. Los encuentros pueden realizarse en forma de reflexión conjunta, foros de discusión o visitas de campo, pero sobre todo a través de pasantías y observación laboral.

Todas las incubadoras analizadas utilizan herramientas de capacitación en línea como seminarios web, espacios de trabajo en línea y programas como Microsoft Teams y Google Classroom. Algunas incubadoras también utilizan la plataforma de aprendizaje electrónico Moodle.

## RECOMENDACIONES GENERALES

- Enfoque en donde las personas están en el centro
- Uso de metodologías “Design Thinking” y “Service Design”
- La formación teórica debe estar dividida en 6-10 módulos
- Cada módulo se lleva a cabo durante un día completo
- Los participantes reciben materiales de formación: manual, diapositivas y ejercicios
- El curso debe ser altamente interactivo
- Es fundamental garantizar el máximo compromiso y el diálogo entre los alumnos y los participantes
- Las formaciones se deben realizar en lugares con conexiones de transporte público, teniendo en cuenta personas con limitaciones
- La incubadora debe proporcionar a los participantes el uso de espacios de trabajo, materiales de trabajo y salas compartidas para eventos, ya que las personas en riesgo de exclusión social a menudo carecen de condiciones de trabajo adecuadas y es necesario ayudarles en esto.
- Apoyo en el seguimiento, una vez finalizado el programa en forma de tutoría, continua el acceso gratuito a las instalaciones, el apoyo a la información y la creación de redes sociales.

# ACTIVIDAD 1.4

# INCUBADORAS PÚBLICAS

Numerosos municipios europeos han estado ejecutando sus propios programas de desarrollo económico durante décadas y han creado departamentos para promover la economía en su región. Las regiones están ejecutando políticas de localización, diseñadas para hacer que su territorio sea más atractivo para el asentamiento de nuevas empresas, centros de investigación o centros comerciales, especialmente a través de la reducción de impuestos y/o facilidades en el acceso al suelo o infraestructuras.

Este apoyo prestado por las instituciones públicas puede tomar muchas formas y ha adquirido un amplio espectro en los últimos años debido a modelos novedosos. Estos nuevos instrumentos tienen forma de centros de lanzamiento, parques empresariales, espacios de coworking, incubadoras, aceleradores, fin-tecs, hubs digitales. La problemática que surge con estos nuevos mecanismos de creación de empresas es que no suelen estar dirigidos a grupos específicos y por lo tanto su acceso para determinadas personas puede verse dificultado. Esto significa que, aunque pueda haber un centro facilitador de creación de empresas en el municipio, puede que esté enfocado a un determinado público que cumpla con unas características establecidas y que, por lo tanto, las personas en riesgo de exclusión social no tengan acceso a estos centros o resulte tan difícil su acceso que resulte prácticamente imposible que se conviertan en usuarios.

Sin embargo, los municipios no son los únicos actores

que apoyan el proceso de incubación o lanzamiento empresarial. Otros actores pueden ser las cámaras de comercio, las empresas con sus propios programas, las instituciones de investigación, las fundaciones, las asociaciones sin ánimo de lucro y proyectos financiados por fondos de la Unión Europea, naciones o regionales. La gran cantidad de diferentes actores y modelos puede provocar una falta de transparencia y claridad sobre todas las opciones existentes y conducir a la duplicidad o concentración en ciertos grupos objetivo o sectores, dejando de lado otros que también pueden necesitar de ayuda.

En la misma línea, ha habido un incremento en el número de incubadoras (y aceleradoras) de Start Ups, Fin-Tecs o Innovaciones digitales. Por el contrario, las personas en riesgo de exclusión social son considerados como “no atractivos económicamente” o “no aptos” para el trabajo de emprendimiento. Como resultado, los sistemas de apoyo municipales y privados solo se adaptan de manera parcial a este colectivo y su acceso resultada verdaderamente complicado.

La investigación de la literatura científica en la materia mostró que en los últimos años se han publicado numerosos estudios sobre incubadoras sociales. Estos examinan, desarrollan y analizan modelos para incubadoras y enfatiza su importancia económica. Respecto al análisis de nuestro grupo objetivo, los estudios llegan a las siguientes conclusiones:

- Las incubadoras, aceleradoras y demás iniciativas similares adaptadas a personas en riesgo de exclusión social son escasas a nivel europeo.
- Las incubadoras sociales para personas en riesgo de exclusión social son una gran alternativa para el desempeño económico de este sector de la población ante su falta de oportunidades laborales.
- Las incubadoras, aceleradoras y demás iniciativas similares promueven el emprendimiento sostenible, ayudando a fortalecer la idea de proyecto en su fase inicial.
- Los municipios son responsables de una amplia variedad de ofertas públicas de emprendimiento, por lo que depende de ellos decidir qué opciones están disponibles, qué proyectos promueven, en qué volumen y para qué grupo objetivo.

La investigación en Internet, realizada en 16 países europeos, confirmó estos resultados: hay muchas e innumerables incubadoras, aceleradoras, incubadoras de empresas, espacios de coworking, laboratorios, etc. con una amplia oferta de servicios. Los servicios incluyen seminarios, talleres, webinars, consultoría individual, soporte, coaching, mentoring, networking, crowdfunding o financiación. Algunas ofrecen locales para la preparación y planificación del negocio que pueden utilizarse individualmente o en grupos/equipos. Otros ofrecen becas para los participantes y el pago de los gastos de manutención.

Respecto al tamaño relativo de incubadoras lideradas por municipios, su participación es pequeña respecto a la oferta de servicios disponibles. Además, los municipios generalmente no se dirigen de forma directa a grupos de personas en riesgo de exclusión social; aunque los grupos de personas desfavorecidas pueden (teóricamente) utilizar las instalaciones existentes, existen obstáculos que no les permiten utilizar los recursos disponibles de forma óptima.

Los municipios son un actor entre muchos de los que ofrecen incubadoras y, por lo tanto, desempeñan un papel activo en el sector del emprendimiento social. Sin embargo, no es muy frecuente encontrar proyectos municipales que estén dirigidos específicamente a personas desfavorecidas o que tengan un enfoque inclusivo. Existe la posibilidad de incubación, pero es difícil que estos recursos acaben siendo utilizados por nuestro grupo objetivo. Sin embargo, cabe destacar todos aquellos ejemplos positivos, llevados a cabo por municipios de Europa que han tomado un camino diferente y pueden servir como ejemplo de cómo los grupos desfavorecidos pueden incluirse en incubadoras o proyectos de lanzamiento.

# ACTIVIDAD 1.5

# ANÁLISIS DE CAPACIDADES Y LIMITACIONES

Con el fin de definir una guía metodológica sobre incubadoras sociales para personas en riesgo de exclusión apoyados por empresas, se llevó a cabo un estudio de las limitaciones que estas personas podrían afrontar durante el proceso de incubación. La información recogida en la actividad 1.5 se ha obtenido a través de la revisión de la literatura científica existente y ocho entrevistas por país socio con ONG y profesionales. El objetivo del estudio es detectar las limitaciones que afrontan estos colectivos a la hora de emprender y las capacidades que se podrían estimular para empoderarlos y de este modo, potenciar los buenos resultados en sus proyectos empresariales.

Formar parte de un colectivo frágil podría ser tanto un valor agregado como una fuente de impedimentos para el desarrollo de un proyecto empresarial. Por un lado, sus experiencias vitales los han llevado a posicionamientos muy fuertes y de perseverancia pero, de lo contrario, la falta de recursos económicos les dificulta ejecutar sus ideas y la falta de estabilidad emocional puede dificultar hacer frente a situaciones de fuerte estrés.

Las **mujeres** son significativamente más propensas a citar el miedo al fracaso o el miedo a hacerlo solas como la razón principal para no iniciar un negocio. Esto no significa que todas las mujeres carezcan de confianza en sí mismas, sin embargo, muchas mujeres empresarias son más propensas a atribuir su éxito posterior a otras personas que a sus propias capacidades. Aunque las mujeres suelen estar interesadas en emprender, existe un sesgo de género que las bloquea. El papel que se supone que deben desempeñar culturalmente está de hecho más vinculado a la familia, los niños y al cuidado doméstico. Por tanto, la familia juega un papel importante en el proceso de emprendimiento, pudiendo convertirse en un elemento positivo si se logra un equilibrio entre la vida familiar y el trabajo o emprendimiento.

En algunos casos, la **discapacidad** puede traer limitaciones físicas o materiales para llegar al sitio de incubación y este es un factor importante para tener en cuenta. Las incubadoras sociales suelen estar en el centro de la ciudad, en instalación proporcionada por las autoridades locales. A menudo los emprendedores están financiados económicamente mediante el reembolso del coste de viaje. Para aquellas personas que tengan especialmente dificultades para su desplazamiento, existen herramientas virtuales que permiten participar en las diferentes etapas de incubación de forma remota (talleres virtuales, webinars, WhatsApp). Sin embargo, la asistencia remota no puede limitar el apoyo y es importante evitar que los participantes se sientan solo y excluido.

En cuanto a los aspectos prácticos de la incubación, el programa, en términos de duración número de horas, es un elemento clave. Teniendo en cuenta las posibles limitaciones de participación de los beneficiarios se debe considerar un enfoque flexible porque puede afectar a su disponibilidad para participar. Si el programa no se planifica de forma adecuada puede significar una barrera importante para muchos participantes, provocando su ausencia de las diferentes actividades. Para la conciliación del tiempo de asistencia es importante planificar los horarios y compatibilizar las necesidades específicas de los participantes y el proceso activo de búsqueda de empleo.

La **documentación** necesaria para formalizar la creación de empresa es un elemento importante que realmente puede marcar una gran diferencia para los participantes. Por ejemplo, algunos beneficiarios pueden desconfiar de las instituciones y rellenar documentos puede parecer una intrusión en su vida personal o una forma de dudar de sus intenciones; a veces, sin embargo, el proceso es financiado por entidades públicas y se pueden requerir diferentes documentos para acceder a los fondos y acreditar la participación en las actividades.

Además, se debe tener en cuenta que las personas involucradas en el proceso de incubación social tienen un perfil vulnerable o frágil. Generalmente, cuando se integran en el proceso de incubación y son apoyados por profesionales se empoderan y tienen un estado de ánimo más alto, mostrando gran disposición al éxito, perseverancia y motivación.

Teniendo en cuenta todas las posibles barreras y limitaciones es importante dotar a los emprendedores de todas las herramientas disponibles para reconocer y gestionar sus preocupaciones o estrés a través de acciones transversales de mentorización, consultoría, coaching, crecimiento personal, apoyo y asistencia. Todos los expertos entrevistados coinciden en que es primordial tener en cuenta estos aspectos durante todo el proceso de incubación, con el fin de brindar una sensación de seguridad, tan necesaria para las personas vulnerables. Desde un punto de vista técnico, se requieren herramientas adecuadas para planificar y gestionar tareas y cronogramas con el fin de hacerlas más sencillas e intuitivas. Se debe ofrecer formación teórica y práctica sobre cómo utilizar diferentes herramientas para prevenir o gestionar problemas y se deben planificar sesiones prácticas con ejemplos reales.

Todas las personas que colaboraron con Social SEED en la entrevista coincidieron en que los mentores desempeñan un papel clave en el proceso de incubación de las personas en riesgo de exclusión social. El soporte profesional y técnico es fundamental para la sostenibilidad de los proyectos incubados, pero la dimensión personal o social es especialmente importante para desarrollar la autoconciencia y la confianza, no solo hacia el propio proyecto empresarial sino también en sus vidas personales.

En resumen, las personas en riesgo de exclusión suelen ser personas con poca confianza en sí mismas, si a esta situación se añade una etiqueta social de falta de profesionalidad, el problema se agudiza. Un aspecto clave del proceso de incubación es ofrecer apoyo y tutoría en diferentes aspectos, ayudando a proporcionar una sensación de seguridad y confianza, aspecto fundamental para las personas que se sienten excluidas.

La incubadora es el punto de partida de todos los proyectos individuales. La socialización entre los emprendedores seleccionados durante el proceso de incubación puede reforzar la colaboración entre ellos, fortaleciendo su posición. Es importante aprovechar al máximo los vínculos de unión, porque podría dar lugar a negocios integrados que tengan visiones compartidas o complementarias en lugar de tener muchos caminos

individuales similares. La perspectiva no debe ser de competencia, sino de cooperación en la que cada sujeto pueda compararse con otros y recibir apoyo.

Por último, es importante fomentar la colaboración y crear grupos de iguales, creando comparaciones positivas entre proyectos que están tomando caminos similares y desarrollando ideas similares, también es posible crear alianzas y desarrollar redes. Para ello, se debe realizar un programa basado en sus necesidades específicas, en factores concretos y reales, además de permitir un alto nivel de implicación y gestión por parte de los participantes en la planificación de la actividad, disminuyendo paulatinamente en el desarrollo del negocio.





# CONCLUSIONES

Las personas en riesgo de exclusión se enfrentan a situaciones vitales muy complicadas, tanto de salud como de falta de recursos económicos y de formación. Asimismo, el emprendimiento es una experiencia crítica para todas las personas y requiere muchas habilidades, recursos económicos y contactos. Las incubadoras sociales tienen como objetivo ayudar a las personas con recursos limitados a desarrollar su propio proyecto, pero esta tarea necesita un enfoque técnico y bien meditado. El Producto Intelectual 1 recoge todos los aspectos relevantes relacionados con la creación de una incubadora social. En el siguiente enlace puedes descargar el documento completo: <https://socialseedproject.eu/download/175>



