



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

Erasmus + ES01-KA204-064916

SOCIAL SEED

INCUBATION METHODOLOGY FOR SOCIALLY EXCLUDED ENTREPRENEURS
SUPPORTED BY COMPANIES

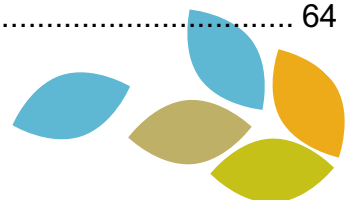
VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE INCUBACIÓN



IO3 > Validación de la metodología de incubación

CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO	3
2. SOCIAL SEED CALENDARIO DE INCUBACIÓN	7
3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.....	8
4. BANCO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	10
5. CONVOCATORIA DE PARTICIPACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO DE INCUBACIÓN.....	12
6. VOLUNTARIOS, FORMADORES, MENTORES Y COACHES	18
7. SESIONES DE FORMACIÓN.....	20
8. MENTORING Y COACHING	23
9. PROYECTOS INCUBADOS Y OTROS RESULTADOS.....	27
10. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	33
11. SEGUIMIENTO PSICOSOCIAL.....	36
11. SEGUIMIENTO: EVALUACIÓN DEL PROCESO.....	45
METODOLOGÍA.....	45
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INICIAL	46
EVALUACIÓN INTERMEDIA	48
EVALUACIÓN FINAL	50
12. OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN PARA LOS EMPRENEDORES	52
13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	64



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género de los participantes	38
Gráfico 2. Edad de los participantes	39
Gráfico 3. Average construct 1	40
Gráfico 4. Average construct 2	41
Gráfico 5. Average construct 3	42
Gráfico 6. Average construct 4	42
Gráfico 7. Average construct 5	43
Gráfico 8. Factores importantes ideas de negocio	47
Gráfico 9. Áreas relevantes de conocimiento	48

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cuestionario	68
Anexo B. Datos cualitativos de los profesionales	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diseño de la formación.....	23
--------------------------------------	----

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1. Sesiones de formación	20
Imagen 2. Business model canvas	25
Imagen 3. Difusión	36



1. INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

El objetivo general del proyecto Social SEED es el diseño y la validación de una nueva incubadora social para personas en riesgo de exclusión social y económica. Para alcanzar sus objetivos, el partenariado estratégico está llevando a cabo diferentes fases, también denominadas Intellectual Outputs. A lo largo del proyecto, el partenariado estratégico diseñará una guía metodológica, creará y adaptará los contenidos del curso a las necesidades identificadas, validará los conceptos desarrollados a través de una incubadora piloto e implementará un Curso Online Masivo y Abierto (MOOC) para presentar la metodología, el curso y los informes de SOCIAL SEED.

En este informe nos centraremos principalmente en el producto intelectual 3 (Validación de la metodología de incubación) que ha sido coordinado por la Asociación Con Valores durante el invierno y la primavera de 2021. Este trabajo pretende explicar y evaluar los principales pasos, metodologías y resultados que se han desarrollado durante esos meses. Pretende evaluar y demostrar el interés de implantar un modelo de incubación empresarial inclusivo para personas en riesgo de exclusión con el apoyo del tejido empresarial.

Con este informe queremos compartir esta metodología y ponerla a disposición de otras organizaciones en Europa que quieran utilizar, adaptar y mejorar el modelo. Creemos que los modelos de incubación inclusivos como el desarrollado por el partenariado de Social Seed con el apoyo de las esferas empresariales pueden aportar soluciones innovadoras a los retos sociales y económicos a los que se enfrenta actualmente la Unión Europea.

Este documento y la experiencia son también la base del último resultado intelectual de este proyecto: un MOOC sobre incubación de empresas inclusivas con el apoyo del ámbito empresarial.



El producto del resultado intelectual 3 es, por tanto, un informe de resultados y conclusiones sobre la validación práctica de una incubadora social con un diseño innovador, colaborando empresas con ONGs. Este informe reflejará lo que se ha validado en este IO3: una incubadora social para emprendedores en riesgo de exclusión apoyada por empresas.

La división de tareas para la creación del IO3 fue un proceso en el que participaron todos los socios del proyecto. El perfil de cada uno de los participantes permitió la posibilidad de que todos pudieran contribuir en cada uno de los productos intelectuales, pero al mismo tiempo, que cada uno de los socios tuviera una especialización para liderar ciertas tareas específicas. Estas fueron:

1. Validación práctica de la metodología de incubación - ACV
2. Formación y KPIs – F. INICIATIVAS
3. Seguimiento y evaluación del proceso de aprendizaje empresarial – SOCIAL LAB/ ISM
4. Seguimiento de la parte psicosocial - ANZIANI
5. Búsqueda de financiación para emprendedores – BISER

La metodología utilizada en el IO3 fue, a grandes rasgos:

1. Identificación de oportunidades de micro emprendimiento con las empresas.
2. Selección de emprendedores con las ONGs.
3. Programa de incubación consistente en: Mentoría, cooperación, formación, consultoría y validación con la empresa que identificó la idea.
4. Búsqueda de financiación.
5. Seguimiento



Esta metodología aparecerá en detalle a lo largo de este documento.

- Contexto

La crisis de Covid que se está produciendo desde el año 2020 está teniendo un fuerte impacto en las empresas y el empleo: aunque los estados están tratando de dar apoyo al sector productivo, se han destruido muchas empresas y puestos de trabajo desde el inicio de la crisis sanitaria. Sectores como el turismo o las industrias culturales y creativas se ven especialmente afectados y son necesarios importantes cambios para seguir siendo competitivos. Cada vez son más las personas que pierden su empleo y se encuentran en riesgo de exclusión y la pobreza general en Europa y en el mundo va en aumento. En este sentido, un modelo de incubación de empresas inclusivo como el que estamos desarrollando podría ser parte de la respuesta a los problemas fundamentales de esta crisis: el aumento de la pobreza y la destrucción de empresas.

Por esta razón, también queremos que este informe sea un instrumento práctico para explicar y convencer a los diferentes actores que deben involucrarse para implementar tales modelos:

- ONGs y servicios de atención social que trabajan con personas en riesgo de exclusión;
- sector privado dispuesto a apoyar iniciativas de negocios inclusivos.

La colaboración con el sector social ha sido fundamental para identificar, abordar y seleccionar a los futuros emprendedores. Que colaboró fuertemente durante las fases de preparación de la incubación y también durante la difusión de la convocatoria de participantes.



El compromiso del sector privado también ha sido una condición importante para tener éxito en la puesta en marcha de esta incubadora. En total, más de 110 profesionales de la empresa respondieron a la convocatoria del proyecto y aportaron su apoyo durante los diferentes momentos del proceso. También contribuyeron a aportar soluciones concretas a un problema específico: la falta de ordenadores para los participantes. Las áreas empresariales respondieron intensamente a la convocatoria lanzada por ACV y consiguieron proporcionar ordenadores para cada participante en muy poco tiempo.

Por último, es importante señalar que la situación sanitaria tuvo un fuerte impacto en el proceso de incubación. En efecto, la situación sanitaria no permitió realizar actividades presenciales y los organizadores tuvieron que ajustar su estrategia. La incubadora de semillas sociales pasó de un modelo de incubación presencial a actividades y seguimientos en línea. Esta actualización en la metodología afectó a la dimensión humana de esta experiencia y obligó a los diferentes miembros del personal y voluntarios implicados a actualizar su intervención a esta situación. Sin embargo, este cambio forzado en el modelo también ofrece nuevas oportunidades:

- desarrollo de nuevas competencias digitales
- mejora de las habilidades de comunicación;
- organización y entorno virtual para las diferentes etapas de la incubación: formación, tutoría, coaching, seguimiento...
- ninguna limitación relacionada con la distancia y las movilidades, tanto para los nuevos emprendedores como para los formadores o mentores;



2. SOCIAL SEED CALENDARIO DE INCUBACIÓN

Noviembre 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones informales con ONG y empresas para explicar el proceso de incubación; • Reclutamiento de voluntarios para la coordinación de la incubación; • Identificación de oportunidades de negocio para personas en riesgo de exclusión: BANCO DE IDEAS
Diciembre 2020	
Enero 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación del proceso de incubación a la situación de COVID (100% online) • Convocatoria de participantes (nuevos emprendedores) • Convocatoria para profesionales (mentores y coaches) • Lanzamiento de campaña de comunicación a nivel local y nacional
Febrero 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Reunión informativa online (03/02/2021) • Selección de los nuevos emprendedores • Selección de formadores, mentores y coaches • Formación de los profesionales • Creación del equipo de incubación • Reunión de trabajo en red entre los nuevos emprendedores y los mentores
Marzo 2021	SOCIAL SEED – INCUBACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento psicosocial 1 • Actividades de creación de grupos • 12 sesiones de formación de 4 horas (cada lunes) • 36 nuevos emprendedores incubados • 24 mentores implicados • 12 modelos de negocio incubados • 13 entrevistas en vídeo de emprendedores y mentores realizadas
Abril 2021	
Mayo 2021	
Junio 2021	SOCIAL SEED – SEGUIMIENTO DE LA INCUBACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del proceso de incubación • Seguimiento mensual de los proyectos incubados • Traducción de los principales materiales de comunicación • Seguimiento psicosocial 2 • Búsqueda de oportunidades de financiación para los emprendedores
Julio 2021	
Agosto 2021	



Septiembre 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña europea sobre los principales resultados; • Elaboración de informes.
Octubre 2021	

3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

112 emprendedores registrados	112 personas en riesgo de exclusión respondieron a la convocatoria de participantes lanzada en febrero de 2021. Este elevado número de inscripciones se debe principalmente a una campaña de difusión masiva difundida con el apoyo de varias ONG implicadas en el ámbito de la inclusión social.
--------------------------------------	---

36 emprendedores seleccionados	Tras 112 entrevistas realizadas por voluntarios de ACV, se han seleccionado 36 personas para formar parte del proceso de incubación. Estos nuevos empresarios se organizan en equipos teniendo en cuenta sus perfiles, experiencias e ideas de negocio.
---------------------------------------	---

Más de 110 profesionales involucrados	Social Seed también ha lanzado una convocatoria de profesionales de la empresa para reclutar voluntarios que apoyen a la incubadora como formadores, mentores o entrenadores... pero también en otras tareas organizativas: coordinación, comunicación, banco de ideas....
--	--

12 semanas de	La incubadora Social Seed ofrece a sus participantes la oportunidad de participar en un programa de incubación de 12 semanas, lo que supone un total de
----------------------	---



incubación / 420 horas de formación, tutoría y coaching	420 horas entre formación, mentoring, coaching y otras tareas personales realizadas por los participantes para diseñar sus modelos de negocio.
12 proyectos incubados	Al final del programa de incubación, la incubadora Social Seed apoyó la definición y el lanzamiento de 12 modelos de negocio desarrollados por personas en riesgo de exclusión con el apoyo de profesionales de la empresa.
Seguimiento y evaluación de las oportunidades de aprendizaje	Evaluación de la validación práctica de los modelos de negocio a través de diferentes cuestionarios cumplimentados mensualmente.
Seguimiento psicosocial	Realizado a través de cuestionarios mensuales contestados por empresarios y mentores
Búsqueda de oportunidades de financiación	Opciones de financiación a las que pueden recurrir los emprendedores una vez que su modelo de negocio ha sido finalizado y validado.



4. BANCO DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Estudios anteriores sobre nuestro grupo objetivo revelaron que las personas en riesgo de exclusión suelen decidir convertirse en empresarios como una necesidad más que como un deseo. Por este motivo, ocurre que comienzan su andadura empresarial sin una idea clara y adaptada sobre la que trabajar.

Antes de poner en marcha el proceso de incubación, un grupo de voluntarios creó un pequeño grupo de trabajo para identificar posibles oportunidades de negocio que pudieran emprender las personas en riesgo de exclusión.

Estas oportunidades de negocio se identifican según 3 criterios principales:

- no deben requerir inversión;
- no deben requerir un alto nivel de especialización/estudios
- deben ser rápidamente ejecutables por las personas en riesgo de exclusión.

Durante los meses de noviembre y diciembre de 2020, 7 profesionales de la empresa trabajaron en la creación de este banco de ideas siguiendo estos pasos:

Paso 1	“Ideas felices”	Los profesionales de los negocios están proponiendo ideas de sus respectivos campos, sin tener en cuenta su viabilidad. Están elaborando una lista de 33 posibles proyectos empresariales, compartiendo sus ideas y aportando mejores definiciones si es necesario.
-----------	------------------------	---



Paso 2	Análisis	Los profesionales de la empresa analizan esas ideas teniendo en cuenta los tres criterios principales mencionados anteriormente: no se necesita inversión, el nivel de especialización y conocimientos es bajo y el potencial de replicabilidad es alto. A continuación, reformulan o rechazan esas ideas.
Paso 3	Validación	A continuación, los profesionales de la empresa "saldrán a la calle" para validar sus hipótesis. Para cada idea visitarán al menos a otros 10 profesionales del sector y evaluarán con ellos la viabilidad de las posibles ideas de negocio.
Paso 4	Definición	Una vez que las ideas han sido validadas por la comunidad empresarial, cada idea se define claramente para integrar el banco de ideas. Este banco de ideas estará a disposición de los nuevos empresarios cuando entren en el programa de incubación. Entonces podrán elegir entre emprender su propia idea o elegir una del banco de ideas.

Al final de este proceso, las ideas que se han identificado y presentado a los nuevos empresarios son:

→ **Agencia de marketing digital para el pequeño comercio:** tarifas bajas para gestionar las redes sociales y la web de los pequeños comercios...

→ **Mecanización de datos:** hay mucha información que las empresas tienen en papel



y que debe ser digitalizada. Los emprendedores podrían entonces ofrecer su servicio para realizar esta tarea.

- **Operario de almacén por horas:** las empresas a veces tienen picos de descarga en sus almacenes en los que necesitan personal por horas. Las empresas de trabajo temporal no terminan de ser soluciones, ya que requieren más tiempo para enviar a los trabajadores. Los emprendedores podrían entonces cubrir ese hueco ofreciendo su servicio pagado por horas.

- **Tienda online:** para que fabricantes de productos y artesanos creen una tienda online en Amazon

- **Atención a domicilio para personas dependientes** en zonas periféricas y rurales

5. CONVOCATORIA DE PARTICIPACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE EL PROCESO DE INCUBACIÓN

La convocatoria de participantes se lanzó el 21 de enero hasta el 7 de febrero:

La convocatoria tuvo una importante difusión gracias a la colaboración con las ONG locales que trabajan en el ámbito de la inclusión social. En total, 113 personas dispuestas a participar en el proceso de incubación respondieron a la convocatoria.

Durante la semana siguiente, 15 voluntarios realizaron 78 entrevistas personales para evaluar los perfiles de los posibles nuevos empresarios.

Análisis del perfil de los candidatos:

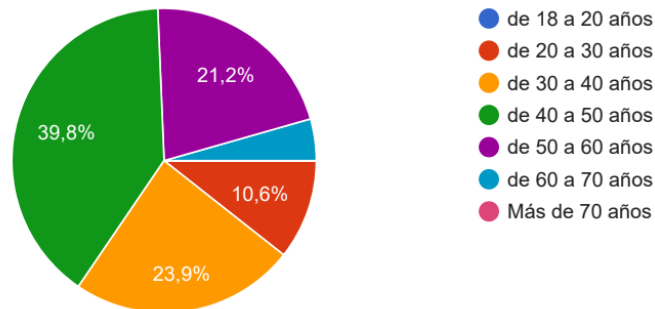
El cuestionario obtuvo 113 respuestas.



1. Edad:

Edad

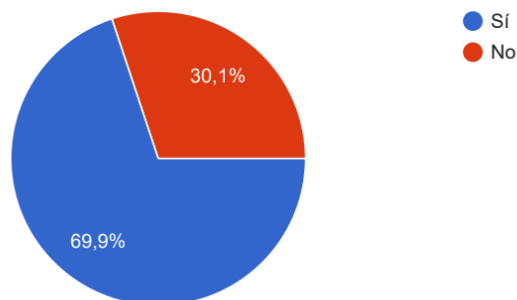
113 respuestas



2. El 60,9% de los candidatos tienen **su propia idea de negocio** que quieren desarrollar dentro de la incubadora. Sin embargo, el 94,% está dispuesto a emprender una idea de negocio que haya sido definida por otras personas

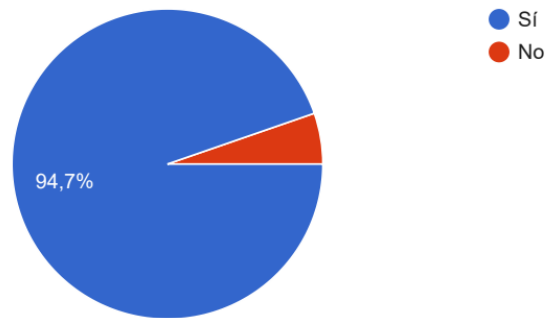
¿Tienes algún proyecto emprendedor en mente? No es necesario para entrar en la Incubadora, si no tienes una idea, nosotros te la daremos 💡

113 respuestas



¿Estarías dispuest@ a emprender una idea que no fuera tuya? ¿Una idea que te ofreciéramos nosotr@s de nuestro Banco de Ideas?

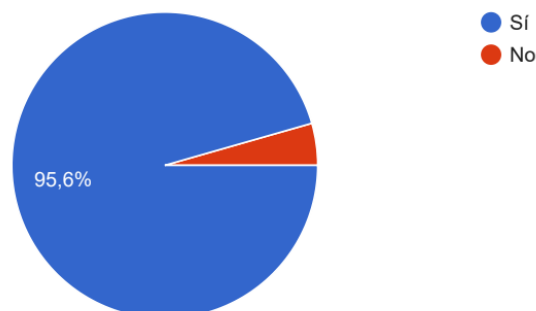
113 respuestas



3. El 95,6% de los candidatos está dispuesto a realizar su **actividad empresarial en equipo**

¿Estarías dispuest@ a emprender en equipo, con otros emprendedor@s que te presentáramos?

113 respuestas

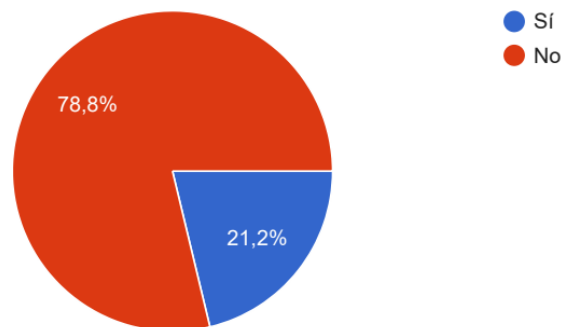


4. **Situaciones profesionales:** El 78,8% de los candidatos no trabaja en una empresa y sólo el 19,5% es autónomo.



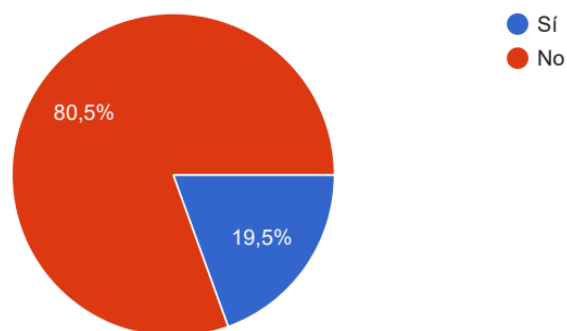
¿Estás trabajando actualmente en alguna empresa?

113 respuestas



¿Estás actualmente trabajando por tu cuenta?

113 respuestas

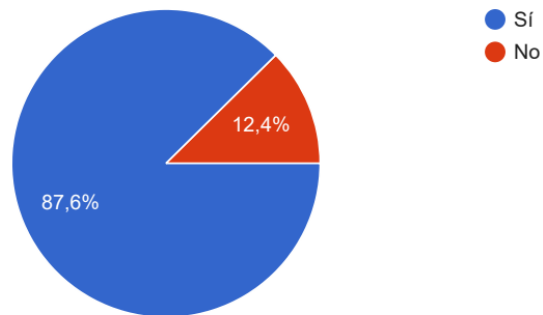


5. Situaciones personales: El 87,6% de los candidatos declaró estar en una situación complicada y el 63,7% de ellos tiene otras personas a su cargo.



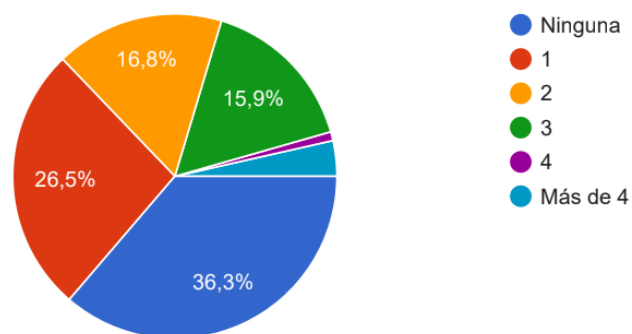
¿Dirías que estas en una situación económica complicada?

113 respuestas



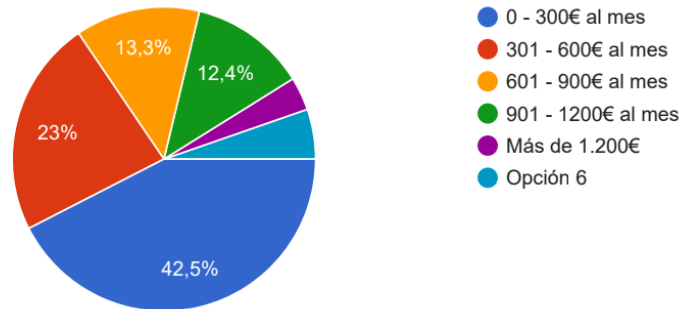
¿Tienes personas que dependan de ti económicamente?

113 respuestas



¿Cuál es tu nivel aproximado de ingresos mensuales?

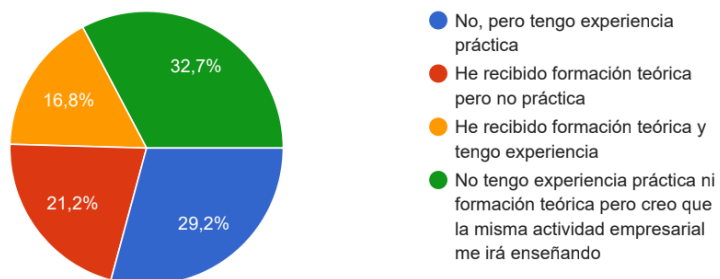
113 respuestas



6. Experiencias y motivaciones: El 61,9% no tiene o tiene una experiencia limitada con el espíritu empresarial. El 63,7% está dispuesto a dedicar 15 horas semanales o más para participar en el proceso de incubación.

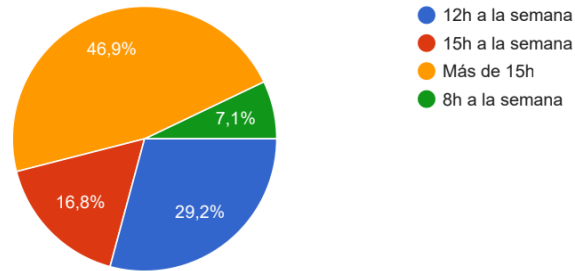
¿Has recibido alguna formación sobre cómo llevar una empresa?

113 respuestas



¿Cuántas horas puedes dedicarle al programa de incubación durante las 10 semanas que dura?

113 respuestas



6. VOLUNTARIOS, FORMADORES, MENTORES Y COACHES

VOLUNTARIOS

Los organizadores también han lanzado una gran campaña para reclutar a profesionales del sector empresarial que se conviertan en voluntarios del programa de incubación. Las principales tareas que realizan estos voluntarios son:

- Un curso de formación de cuatro horas semanales para proporcionar las habilidades y competencias necesarias para convertirse en empresario;
- Mentoría, una vez a la semana para evaluar el progreso de los participantes con sus planes de negocio;
- Coaching: apoyo a los participantes en su desarrollo personal;
- Banco de ideas: identificación de oportunidades de negocio para los participantes;
- Comunicación y marketing: visibilidad y difusión de las diferentes acciones y resultados del proyecto;
- Coordinación de las diferentes etapas y actividades del proyecto;
- Recaudación de fondos para mantener el programa de incubación una vez finalizado el proyecto Erasmus+.



FORMADORES

Los formadores pretenden establecer una base de conocimientos básicos para los emprendedores con aspectos comunes y esenciales para el emprendimiento, imparten clases comunes a las que asisten todos los emprendedores del programa. Las clases se imparten dos horas a la semana durante 12 semanas y se aprenden conocimientos generales como: estrategia empresarial, finanzas, marketing, entre otros. De hecho, los emprendedores reciben clases de profesionales del mundo empresarial especializados en cada uno de estos módulos.

MENTORES

Los mentores son quienes les imparten clases personalizadas y especializadas en cada tema de emprendimiento. Los emprendedores se dividen en grupos de tres personas en función de las temáticas de negocio, es decir, si pertenecen al sector de la hostelería, venta de productos artesanales, servicios de marketing digital, etc. y cada grupo cuenta con dos mentores. En este apartado aprenderán a desarrollar el emprendimiento basado en metodologías ágiles.

La tutoría tiene una duración de 10 semanas, con dos horas semanales.

COACHES

El coach trabaja a nivel personal e individual con cada emprendedor, trabajando las emociones de la persona y preparándola para el mundo laboral, aumentando su capacidad de resiliencia laboral. Proviene del mundo de las ONG y están especializados en el coaching para personas en riesgo de exclusión.

Este bloque se realiza una hora a la semana durante 10 semanas.

SELECCIÓN



La captación y participación de todos los profesionales sigue diferentes pasos:

- Lanzar una convocatoria de voluntarios;
- Celebración de reuniones bilaterales con cada candidato para definir su regla dentro de la Incubadora;
- Sesión de formación en línea para mentores y formadores
- Eventos de networking entre los voluntarios y los nuevos empresarios
- Reuniones de seguimiento

7. SESIONES DE FORMACIÓN

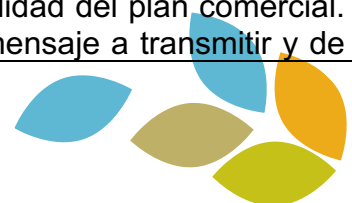


Imagen 1. Sesiones de formación

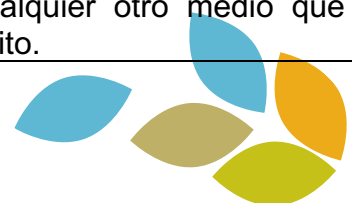
FORMACIÓN ONLINE		
Sesión 1	Programa de incubación	Explicación del funcionamiento y los pasos a seguir durante la incubadora. Estructura semanal de las horas de dedicación e



		introducción a la metodología de trabajo desarrollada (Lean Startup)
	Metodologías ágiles	Ampliación de los conceptos básicos de la metodología aplicada en la Incubadora. Funcionamiento y conceptos básicos y cómo se aplicará a lo largo de la duración del programa.
	Modelo Business Canvas	Introducción al Canvas como modelo de análisis y planificación de ideas de negocio. Explicación de la estructura del modelo y el orden a seguir para trabajarlo correctamente.
Sesión 2	Análisis del mercado: cómo encontrar oportunidades	Cómo realizar un estudio de mercado. Importancia de realizar un estudio de mercado en profundidad para conocer el estado del mercado, analizar los tipos de competencia que existen y aprender a detectarlos para cada idea de negocio. Diseño del plan de marketing enfocado a cada idea de negocio detallando las acciones a realizar.
Sesión 3	Puerta fría para la validación de hipótesis y ventas	Diseño y ensayo de una presentación de ventas eficaz. Importancia de un buen plan de ventas en el desarrollo comercial, herramientas para llevarlo a cabo y conceptos clave para un buen diseño y ejecución.
Sesión 4	Validación de hipótesis y rediseño del modelo de negocio	Ampliación de los conceptos de "propuesta de valor" y "segmento de clientes" dentro del Modelo Business Canvas y de las herramientas para definir las hipótesis a validar para saber si nuestra idea es viable y responde a las necesidades detectadas de nuestro segmento de clientes.
	Plan de marketing	Ampliación de los detalles y conocimientos básicos para diseñar y establecer un plan de marketing. Análisis en profundidad de las partes necesarias a desarrollar para definir un plan de marketing adecuado a las características de cada proyecto.
Sesión 5	Marketing Digital	Ampliación de las características del marketing digital. Herramientas y posibilidades aplicadas desde el punto de vista digital. En función de las características del proyecto, será conveniente adoptar herramientas digitales dentro del plan de marketing.
Sesión 6	Plan comercial	Desarrollo en profundidad del plan comercial. Definición clara del mensaje a transmitir y de



		las acciones necesarias para dar a conocer el producto/servicio. Diseño de la estrategia comercial necesaria para difundir y vender la idea de negocio. Estrategias prácticas enfocadas a la venta y diseño de un plan comercial ágil y eficaz.
Sesión 7	Plan de comunicación (marca digital)	Desarrollo de la marca personal, métodos para generar contenidos en la web y en las redes sociales (storytelling) aplicación del copywriting para conectar con tu audiencia a través de textos emocionales e historias que lleguen e impacten al cliente potencial y cómo diseñar y planificar todo ello relacionado con el plan de marketing y comunicación.
	Plan de comunicación (storytelling)	Desarrollo de la marca personal, métodos para generar contenidos en la web y redes sociales (storytelling) aplicación del copywriting para conectar con tu audiencia a través de textos emocionales e historias que lleguen e impacten al cliente potencial y cómo diseñar y planificar todo ello relacionado con el plan de marketing y comunicación. Gestión de las emociones y resolución de conflictos. Herramientas para afrontar procesos de cambio y superación como los que se afrontan en el emprendimiento.
	Contenidos (copywriting)	
	Taller de comunicación: Facebook, Instagram, LinkedIn	
Sesión 8	Desarrollo humano, gestión de conflictos y autoestima	
	Herramientas digitales para PYMES (web, whatsapp, etc.)	Taller práctico de gestión de redes sociales y generación de contenidos. Posibles herramientas para diseñar contenidos y crear una imagen de marca acorde con nuestro proyecto y nuestros valores y que se refleje en las redes sociales.
Sesión 9	Creación de contenidos audiovisuales	Taller práctico para generar contenidos audiovisuales que formarán parte de nuestros contenidos tanto en la web como en las redes sociales y que forman parte de nuestra imagen de marca. Cómo preparar la grabación de un vídeo, cómo preparar una presentación comercial...
Sesión 10	Presentaciones comerciales	Preparación de presentaciones escritas. Guía y tabla de contenidos para presentar el proyecto por escrito que se enviará por correo electrónico o por cualquier otro medio que necesite soporte escrito.



	Elevator pitch	Cómo preparar el Elevator Pitch para que sea efectivo y transmita claramente quién eres, qué haces (cuál es tu proyecto) y qué necesitas, es decir, céntrate en si quieres vender el producto/servicio contando los beneficios que aporta o si buscas socios, proveedores o inversores.
Sesión 11	Creación de valor social	Enfoque social de los negocios. Posibilidades y opciones para dar un enfoque social a nuestros proyectos, creando empresas socialmente responsables que aporten valor a la sociedad en la que se desarrollan.
	Diseño gráfico	Herramientas digitales para crear el logotipo y las imágenes que acompañarán al proyecto.
Sesión 12	Finanzas (contabilidad, plan financiero y fuentes de financiación)	Conceptos financieros básicos para diseñar el plan financiero del proyecto. La importancia de una buena planificación financiera al iniciar un nuevo negocio. Esto nos permitirá registrar y revisar el progreso de los costes y beneficios del proyecto a medida que avanza.
	Aspectos legales en la creación de empresas	Conceptos legales básicos para iniciar un negocio. Obligaciones fiscales para cualquier actividad económica. Cómo empezar y qué tener en cuenta a la hora de declarar los ingresos de nuestra actividad.
Sesión 13	Revisión final	Revisión general de todos los conceptos vistos a lo largo del programa y planificación de los próximos pasos a seguir para continuar desarrollando el proyecto.
	Planificar los próximos meses	
	Dinámica de grupo final	

Tabla 1. Diseño de la formación

8. MENTORING Y COACHING

MENTORING

Los mentores son preseleccionados a través de las empresas voluntarias del programa de incubación. Para ello, se realizan cuestionarios para conocer el perfil de nuestros candidatos. Los cuestionarios incluyen preguntas relacionadas con su especialidad en el mundo empresarial, campos de conocimiento que pueden transferir a los emprendedores,



habilidades necesarias para el emprendimiento, si tienen experiencia previa en mentoring, qué les motiva a participar en el programa, entre otras.

Una vez revisados todos los formularios, se comparan con toda la información de las personas que participarán en el programa de incubación y se seleccionan aquellos cuyos perfiles se ajustan mejor al programa que se va a llevar a cabo, de acuerdo con el proceso descrito en el apartado 6.

Los mentores asesorarán a los emprendedores durante dos horas durante 10 semanas, y habrá 2 mentores por cada 3 emprendedores.

Se centrarán en enseñar a los emprendedores todo lo que necesitan saber para emprender su modelo de negocio particular, y para ello evaluarán cada semana cuál es el mejor modelo de negocio para cada uno de ellos y lo pondrán a prueba para comprobar su validez

Herramientas, materiales y procesos utilizados en el mentoring:

El mentoring sigue siempre metodologías ágiles que se desarrollan de forma paralela a la formación y donde se trabaja el lienzo del modelo de negocio (ver imagen inferior). Este modelo se explica desde el primer día y se utiliza durante el resto de la mentoría.



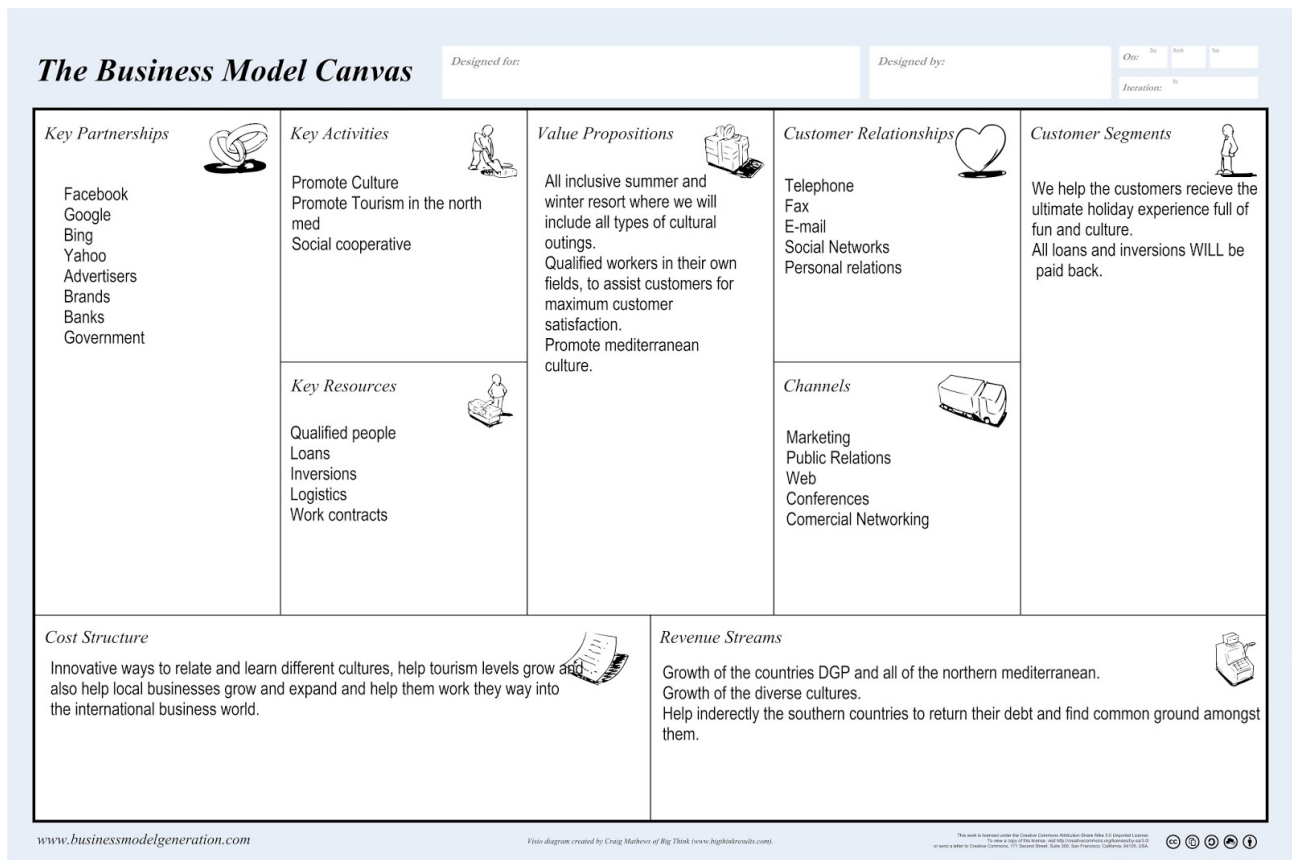


Imagen 2. Business model canvas

En las siguientes sesiones, el mentor acompaña a los emprendedores en el trabajo de cada una de las partes que componen el lienzo del modelo de negocio, con el objetivo de diseñar el modelo de negocio que se desarrollará con la cumplimentación de la plantilla del lienzo. En definitiva, se trata de plasmar en esta plantilla cómo el emprendedor va a llevar a cabo su idea de negocio.

En cuanto a las diferentes partes que componen el lienzo del modelo de negocio, la que más se trabaja, ya que supone una mayor dificultad e inversión de tiempo, es la propuesta de valor y el segmento de clientes. Normalmente la última parte que se trabaja son los gastos e ingresos.

Durante la duración del mentoring se define el proceso de validación de la idea, ya que dependiendo del segmento de clientes, el emprendedor y el cliente validarán la idea de una



manera u otra. Por ejemplo, algunos emprendedores validarán su idea acudiendo físicamente a una empresa, otros enviando correos electrónicos con cuestionarios, etc.

Para todo este proceso, el mentor aplica herramientas digitales como Google Forms si el emprendedor necesita validar a través de cuestionarios, o incluso algunas más avanzadas como Discord, dependiendo de los conocimientos del emprendedor en particular

Algunos puntos a destacar de lo observado durante la tutoría podrían ser los siguientes:

- Hay algunos emprendedores que sólo han conseguido definir el segmento de clientes y no han podido validar su idea con los clientes porque no ha funcionado. Por lo tanto, ha sido necesario revisar la propuesta de valor.
- No todos los emprendedores llegan al paso final de calcular los ingresos y los gastos.
- La finalización con éxito del lienzo del modelo de negocio y la validación satisfactoria de la idea depende del grado de madurez de la idea inicial con la que el emprendedor comienza a trabajar. Normalmente, cuanto mayor sea la madurez de esta idea, mayor será la probabilidad de completar el lienzo.
- Dado que el mentor está especializado en el sector del proyecto mentorizado, se ha observado que los mentores comparten su red de contactos con los emprendedores, lo que facilita su actividad empresarial o les proporciona nuevas oportunidades con las que no habrían contado de otro modo.
- El mentor ha contratado alguna vez a alguno de los emprendedores si ha considerado que su producto o servicio era de interés y calidad.
- Algunos emprendedores siguen en contacto con el mentor una vez finalizado el programa, por lo que éste puede seguir orientando o asesorando al emprendedor en relación con su



empresa.

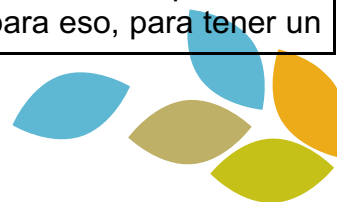
COACHING

El coaching tiene lugar durante una hora a la semana durante las 10 semanas del programa de incubación y ayuda a los emprendedores a aumentar su resiliencia ante los posibles "NO" que encontrarán en el mundo laboral al enfrentarse a sus negocios empresariales. Es una parte muy importante del programa de incubación en la que el emprendedor trabaja a nivel personal para encontrar la fuerza y la motivación para seguir adelante, aunque al principio emprender sea una tarea difícil.

Los coaches se seleccionan a través de cuestionarios enviados a las ONGs colaboradoras. Estos cuestionarios evalúan su experiencia, su campo de especialización, sus conocimientos sobre el espíritu empresarial y su motivación para trabajar en el programa de incubación, entre otras cosas. A continuación, serán evaluados en función de las necesidades del programa y de los emprendedores y luego serán seleccionados por la organización siguiendo los pasos descritos en el apartado 6.

9. PROYECTOS INCUBADOS Y OTROS RESULTADOS

Modelo de negocio 1	Healthy food and products
Descripción	Elaboración de menús de comida saludable para su venta a particulares y empresas. Enfocado a personas que no tienen tiempo para cocinar y están dispuestas a cuidar su alimentación. Diferentes ofertas, vegetarianas, veganas, dietas, etc. Los clientes objetivo eran personas que comen en casa o en el trabajo pero no tienen tiempo ni conocimientos para preparar una dieta variada.
Comentarios	2 emprendedores empezaron y uno terminó. Ana ha desarrollado completamente su proyecto, validándolo con la gente de la asociación CODIFIVA. Uno de los mentores fue Adolfo, presidente de la asociación CODIFIVA, precisamente para eso, para tener un



	grupo de personas con las que probar los menús, el servicio y el precio.
--	--

Modelo de negocio 2	Coworking en las terapias
Descripción	Espacio de coworking para perfiles dedicados a las terapias holísticas, mientras desarrollan sus proyectos relacionados con diferentes perfiles con los que crear sinergias, ofrecer servicios/talleres/reuniones en el mismo espacio. Espacio común donde se alquilan mesas de trabajo a personas con proyectos emprendedores relacionados con el cuidado personal, espiritual, etc.
Comentarios	3 emprendedores empezaron y 2 terminaron. Iban a iniciar un co-working conjunto de terapias, pero al analizar la complicación del proyecto conjunto, finalmente cada uno comenzó individualmente con sus servicios. uno con masajes y el otro con terapias para niños con dificultades (mentales, de aprendizaje, etc.). El modelo de negocio y el plan de marketing están totalmente desarrollados y se han generado los primeros ingresos.

Modelo de negocio 3	Aldeas sostenibles
Descripción	Análisis de zonas rurales poco pobladas para ofrecer viviendas a personas en riesgo de exclusión que no tienen posibilidad de acceder a una vivienda digna en la ciudad. De esta forma, se pueden repoblar las zonas rurales más vacías ofreciendo una nueva oportunidad tanto a los municipios como a las personas para crear una nueva vida. Estas viviendas serían sostenibles y ecológicas optimizando los recursos naturales de la zona y creando viviendas mucho más económicas de mantener.



Comentarios	<p>Un emprendedor en solitario. Era un proyecto de investigación, en el que el objetivo era analizar si era factible definir un modelo de retorno a los pueblos de personas en riesgo de exclusión. Después de 3 meses obtenemos mucha información sobre las dificultades que existen: falta de vivienda (no hay casas en alquiler o disponibles y las que hay están a un precio inasequible), falta de trabajo (en este sentido, se pueden generar ideas que creen empleo pero si no solucionamos la falta de vivienda, es difícil pasar a esta fase). Se ha contactado con una quincena de municipios y entidades rurales implicadas en estos temas.</p>
-------------	--

Modelo de negocio 4	Tiendas en línea (Amazon Handmade)
Descripción	<p>Desarrollo de varias ideas de negocio artesanales. Artesanía realizada por diferentes emprendedores que juntos consiguen crear sinergias y aportar ideas y cuyo objetivo final es ofrecer sus productos en Amazon Handmade, la división de Amazon enfocada a la venta de productos hechos a mano. En el equipo aprenden y comparten los criterios necesarios para poder vender en la conocida plataforma.</p>
Comentarios	<p>6 empresarios empezaron y 3 terminaron. Los que no continuaron porque encontraron un trabajo. Los tres que terminaron, dos ya tenían su propio producto (productos para bebés y joyería sostenible) y otro lo creó (productos de decoración). Finalmente los tres crearon su tienda y subieron todos sus productos. Se generan las primeras ventas online.</p>

Modelo de negocio 5	Cooperativa de naranjas para inmigrantes
Descripción	Desarrollo de una empresa de recogida y distribución de naranjas



	<p>con el objetivo de crear puestos de trabajo para jóvenes inmigrantes en paro. Esto permite distribuir la producción de naranjas que en Valencia y por razones económicas no se venderían. Al mismo tiempo proporcionar un trabajo e ingresos a jóvenes que no podrían optar a otros empleos en España.</p>
Comentarios	<p>Cooperativa que trabaja con migrantes. Buscamos incubar a 3 empresarios que sean su equipo de ventas para que se unan a la cooperativa. Creamos un plan de negocios y los capacitamos en la comercialización de los productos que ya tienen. Finalmente 2 de los 3 acaban integrándose.</p>

Modelo de negocio 6	Agencia comercial / de marketing digital para pequeños comercios
Descripción	<p>Proyecto que ofrece diferentes servicios a las empresas como diseño e implementación de campañas de marketing, diseño y mantenimiento de páginas web, asistencia virtual para que las empresas que necesiten externalizar estos servicios puedan tenerlos centralizados en la misma empresa.</p>
Comentarios	<p>Empezaron 4 emprendedoras y sólo 3 terminaron el viaje. Se creó una agencia común y cada una de ellas presta un servicio diferente (diseño web, asistente virtual, etc.). Se proporcionó formación y tutoría, pero el servicio no puede validarse con clientes potenciales y, por tanto, generar un plan de negocio claro que sirva para generar ingresos.</p>

Modelo de negocio 7	Inmuebles para inmigrantes "Hongares"
---------------------	--



Descripción	Inmobiliaria diseñada para ayudar a los migrantes a encontrar su nuevo hogar. Pone en contacto a los migrantes con los propietarios de pisos de alquiler para gestionar el proceso de alquiler, resolviendo el problema de las personas que llegan a un nuevo país que no conocen y con recursos limitados para encontrar un piso de alquiler.
Comentarios	Es un proyecto que viene de una experiencia previa de incubación y una vez creado y validado el modelo de negocio, esta edición pretende construir un modelo de entrada de nuevas personas al proyecto. Incubamos a 3 personas y creamos ese modelo de entrada, con fases y objetivos en cada fase. Una vez que cumplen los objetivos, pueden pasar de fase. de las 3 sólo una se integra finalmente. El éxito del proyecto radica en poder concretar este procedimiento de integración para que pueda ser replicado en el futuro.

Modelo de negocio 8	Tienda online de segunda mano
Descripción	Venta de productos y ropa de segunda mano. Gestionaban los productos de segunda mano con los potenciales compradores a través de plataformas diseñadas para ello. Se encargaban del proceso de venta y envío.
Comentarios	Empezaron y terminaron tres emprendedores que han hecho una pña increíble. Al principio la idea era vender objetos de segunda mano que la gente no quería pero no tenía tiempo para ponerlos en las plataformas de venta de segunda mano. y de repente durante el mentoring el proyecto va por otro lado y creen que se quedan con el amor, que en realidad lo que hacen es vender los objetos contando la historia que tenían. Seguramente tiene menos potencial económico pero ha generado un proyecto que ha enamorado a las tres.



Modelo de negocio 9	Servicios y clases particulares a domicilio
Descripción	Servicio de clases particulares para niños y adolescentes que necesitan refuerzo en materias escolares, de bachillerato y universitarias. Proyecto formado por profesores especializados en diferentes materias que ofrecen clases a domicilio.
Comentarios	Los dos emprendedores han recibido las claves para poder generar clientes con sus proyectos, uno de clases particulares y otro de coaching holístico. Se han generado planes de marketing sencillos pero eficaces para, por ejemplo, conseguir que los alumnos den clases de repaso. se han conseguido nuevos clientes antes de terminar.

Modelo de negocio 10	Tienda de mascarillas online (individi.es)
Descripción	Tienda online de mascarillas artesanales hechas en España. Fabricación, venta y distribución de máscaras hechas en España cumpliendo con los requisitos sanitarios..
Comentarios	Tienda de mascarillas online que fue donada por una de las mentoras del proyecto. La web la monté el año pasado para enseñar a su hija a montar un proyecto empresarial desde cero. una vez donada, la retomaron madre e hija, la madre se encargó de la venta física y la hija, más joven y digital, de gestionar la web

Modelo de negocio 11	Asistencia a domicilio para personas dependientes
Descripción	Plataforma digital que pone en contacto a personas dependientes



	que necesitan cuidados específicos con cuidadores. La plataforma se encarga de asignar el cuidador específico para cada persona, así como de las gestiones laborales y fiscales del trabajador. De esta forma, se legaliza y profesionaliza esta figura.
Comentarios	Los emprendedores no pueden generar clientes, les orientamos, definimos los potenciales clientes y cómo acercarse a ellos, pero por diferentes dificultades de salud (una operación) uno de los emprendedores no puede avanzar en el proceso de validación. no conseguimos que empiecen

Modelo de negocio 12	Comité de ONGs contra el SIDA: mejora de las condiciones financieras
Descripción	ONG centrada en el apoyo a personas con SIDA entra en la incubadora con la intención de llegar a una mayor cuota de socios y colaboradores. A través del proceso de incubación se consiguen nuevas acciones comerciales y publicitarias para aumentar el número y la fidelidad de los socios y colaboradores.
Comentarios	Ayudamos a la ONG a crear nuevas estrategias para generar socios. Los dos mentores no tienen experiencia en el mundo asociativo, pero ese era precisamente el ejercicio, trabajar en el objetivo con una mentalidad fresca que aportara ideas del mundo empresarial al mundo asociativo. Finalmente se acaba generando unos entregables para las empresas y una hoja de ruta para conseguir más socios.

10. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

Para la Comunicación y Difusión del programa, se realizan diferentes actividades con el fin



de hacer visibles a las personas en riesgo de exclusión que están desarrollando sus modelos de negocio empresarial.

Al principio y al final de cada edición del programa de incubación se realizan varios eventos. El primero de estos eventos se realiza al inicio del programa y consiste en la presentación del programa de incubación, los perfiles de los emprendedores que vamos a incubar y los profesionales de cada área de especialización del mundo empresarial que van a participar. El último evento tiene lugar al final del programa y ofrece una visión general del mismo, cómo se ha desarrollado y evolucionado durante su puesta en marcha, qué profesionales han participado, el perfil de los emprendedores y los modelos de negocio que han emprendido, los resultados del programa y el sentimiento de comunidad que se ha creado.

Cada uno de estos eventos es un magnífico punto de encuentro entre el mundo social y el empresarial. Atrae el interés de ambos mundos y es una oportunidad para que se unan.

Para la difusión de estas actividades, la planificación se realiza en los principales medios sociales (LinkedIn, YouTube, Instagram y Facebook) y a través de boletines informativos en los que se comunican las actividades de todos los participantes en el programa, es decir, empresarios, mentores, entrenadores, formadores y otros voluntarios. Previamente, se realiza un mapeo de personas de interés en el programa de incubación, tanto del mundo empresarial como social, para poder seguirnos mutuamente y retroalimentarnos en las publicaciones. Todo ello sirve de altavoz para comunicar la importancia de nuestras actividades y la repercusión social y emocional que tienen en todas las personas que participan en el programa. Esta estrategia de comunicación se ha organizado siguiendo diferentes pasos:

- **Convocatoria de voluntarios:** comunicación orientada a ONGs, empresas y profesionales del sector empresarial para que se involucren en el proyecto (como formadores, mentores, entrenadores o apoyando las actividades de coordinación y comunicación general);
- **Convocatoria de participantes:** comunicación dirigida a personas en riesgo de exclusión para informarles de la oportunidad;
- **Eventos informativos:** comunicación para informar sobre los eventos en línea



- organizados para explicar el proceso de incubación;
- **Eventos de networking** (entre nuevos emprendedores y voluntarios): comunicación sobre las actividades internas organizadas para fomentar el networking entre las diferentes personas implicadas en este proceso;
 - **Convocatoria de apoyo** (campana de ordenadores): convocatoria específica que se ha lanzado para encontrar ordenadores gratuitos para los participantes debido a la situación de COVID 19;
 - **Videos de presentación del proceso de incubación**: comunicación global que muestra el proceso de incubación y sus diferentes etapas
 - **Entrevistas a los nuevos emprendedores**: presentación de los nuevos emprendedores y su trayectoria en el proceso de incubación;
 - **Entrevistas a voluntarios (formadores, mentores, coaches...)**: presentación de los voluntarios y sus experiencias como formadores o mentores
 - **Presentación de los resultados a nivel local y europeo**; comunicación que muestra los principales logros del proyecto.

En resumen, los posts en las redes son principalmente vídeos de los emprendedores hablando de su experiencia en el programa de incubación, sus intereses, su modelo de negocio, los resultados que están consiguiendo, las actividades grupales realizadas, etc. También, vídeos de los mentores, profesores y voluntarios para conocer su trabajo e impacto. Otros posts de interés son las publicaciones de información sobre emprendimiento, la difusión de actividades relacionadas con la Incubadora de las entidades colaboradoras del programa, la situación social que existe en el mundo, la importancia de alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible fijados y otros contenidos que puedan ser de interés relacionados con el programa de incubación.

Algunos ejemplos de vídeos y publicaciones en redes sociales son:




Asociación Con Valores

21 de enero de 2021 · 🌐 · 📍



👤 👤 ¿No tienes trabajo y te planteas #emprender? 🤖 👤

El proyecto SOCIAL SEED surgió con el propósito. La Incubadora con Valores surgió con el propósito de ayudar a #personas en situación complicada a crearse su propio empleo 🏠 📄.

Y como emprender no es fácil tenemos a + de 1000 #profesionales que de manera desinteresada y durante 6 meses te acompañarán en la #formación, #mentorización y #coaching gratuitos que recibirás 🙌

🙌 ¿Te lo vas a perder?

 Apúntate aquí: <https://docs.google.com/.../1hUdO8Ej5nE6.../viewform...>
www.cvalores.org

✨ Un proyecto financiado por Erasmus+ Social Seed

#innovaciónsocial #emprendimientosocial #incubadorasocial #incubadorainclusiva
#inclusiónsocial #socialseed #proyectosocialseed
#socialseedproject



Imagen 3. Difusión

11. SEGUIMIENTO PSICOSOCIAL

INTRODUCCIÓN

A lo largo de las fases anteriores del proyecto Semilla Social, se ha creado la versión piloto del manual, que incluye la metodología de Semilla Social de apoyo al emprendimiento para grupos de personas en riesgo de exclusión.



Para validar la metodología, se ha puesto en marcha la incubadora de Semilla Social en España. Involucrando a los emprendedores en sesiones individuales y colectivas. Durante las 13 semanas de trayectoria de la incubadora, se realizó un seguimiento de los factores psicosociales de los participantes mediante la administración de un cuestionario (véase el anexo 1) elaborado en el marco del proyecto.

El objetivo de esta actividad de seguimiento es monitorear el progreso psicosocial de los emprendedores incubados, mediante la entrega del cuestionario en dos momentos de evaluación, la primera vez al inicio y la segunda al final del proceso de incubación de Semilla Social. Esto permite detectar el impacto que la experiencia de apoyo al emprendimiento tuvo en los participantes y proporcionar consejos y sugerencias prácticas para la replicación de la metodología de incubación de Social Seed.

METODOLOGÍA

La construcción del cuestionario (véase el anexo 1) se basó en cuestiones relevantes que es importante tener en cuenta cuando se trabaja con personas en riesgo de exclusión. Por lo tanto, controla factores psicosociales significativos como la autoeficacia, la autoestima, la toma de decisiones, la motivación y los cambios. Además, el cuestionario está estrechamente relacionado con los temas que se han tratado durante las sesiones de coaching, que tuvieron lugar paralelamente a la formación y que tenían como objetivo apoyar y ayudar a los participantes a afrontar mejor los retos y las posibles frustraciones o conflictos que pudieran darse durante el proceso de incubación.

A partir del análisis de artículos científicos y cuestionarios validados sobre el tema, así como de los indicadores detectados en las actividades previas del proyecto, se han incluido 17 ítems específicos en el cuestionario. Los empresarios respondieron y opinaron sobre los ítems utilizando un formato de escala Likert de 10 puntos que va desde "muy en desacuerdo" hasta "muy de acuerdo", con el fin de disponer de datos cuantitativos sobre sus factores psicológicos relacionados con la trayectoria de incubación.

Entre los 17 ítems utilizados para construir el cuestionario, se proponen afirmaciones en sentido positivo y negativo. En efecto, los ítems de puntuación inversa son preguntas que tienen una formulación opuesta y negativa con respecto a las otras contenidas en la prueba que tienen una formulación positiva. Los ítems inversos son muy importantes porque permiten tener una visión más completa del fenómeno que se investiga y detectar la atención con la que se ha rellenado el cuestionario. Estos ítems deben ser vistos de forma negativa porque investigan un "no comportamiento" y requieren una mayor carga cognitiva por parte del encuestado. Puede ocurrir que los encuestados a lo largo del cuestionario den siempre la misma respuesta, lo que puede parecer positivo porque equivale a una puntuación alta en la escala de Likert, pero en cambio debe considerarse lo contrario en el caso de los ítems de puntuación inversa. Por lo tanto, el hecho de que el encuestado no analice cada uno de los ítems puede dar lugar a que las respuestas sean casi siempre las mismas, lo que en el caso de los ítems negativos revelará incoherencias y anomalías con respecto a las respuestas generales. Este tipo de patrón podría indicar, por tanto, una falta de atención o motivación del participante o una mala comprensión de la pregunta. Sin embargo, es



significativo porque lleva a reflexionar sobre la formulación del cuestionario y la implicación de los participantes.

PARTICIPANTES

Se seleccionaron 32 emprendedores para la ruta de incubación, pero sólo 18 de ellos completaron el proceso de incubación. Entre los 18 participantes, sólo 17 completaron el cuestionario de evaluación de los factores psicosociales al principio y al final de la incubadora, por lo que este informe presentará el análisis de los datos disponibles relativos a los 17 participantes que proporcionaron la evaluación previa y posterior.

En cuanto a los aspectos demográficos, los 17 participantes analizados eran 13 mujeres y 4 hombres:

Gender of participants

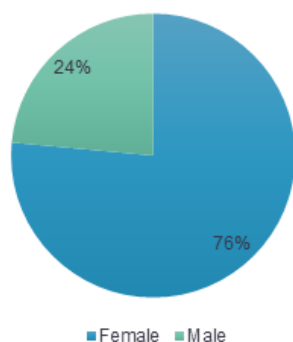


Gráfico 1. Género de los participantes

La edad media de los participantes es de 43,5 años, con un rango de edad bastante heterogéneo, como se muestra en el siguiente diagrama:



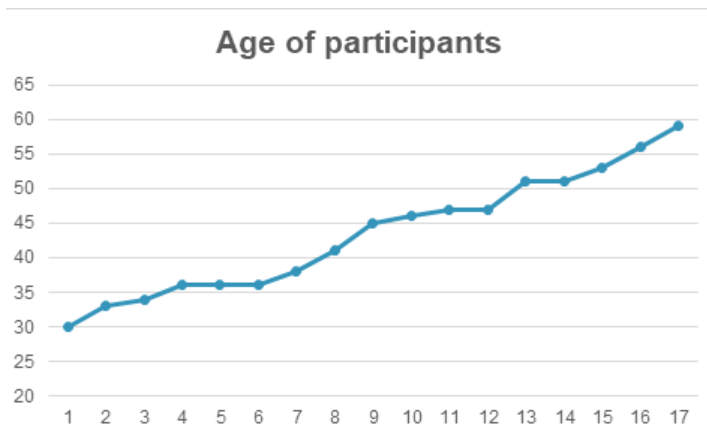


Gráfico 2. Edad de los participantes

RESULTADOS

Los resultados del seguimiento de la parte psicológica permiten a la asociación recoger datos sobre el progreso psicosocial de los participantes y sobre el impacto del proceso de incubación. Al principio y al final del proceso de incubación, se han recogido y analizado los resultados, subrayando las limitaciones y oportunidades que existen a la hora de incubar grupos en riesgo de exclusión y será la base para finalizar la metodología de Semilla Social.

A través del cuestionario se decidió investigar cinco constructos psicológicos específicos a través de los diferentes ítems:

- Motivación y determinación;
- Autoeficacia;
- Autoestima;
- Toma de decisiones proactiva;
- Confianza en el futuro.

Motivación and determinación

Este constructo tiene como objetivo identificar el grado de motivación y determinación dado por los factores intrínsecos y extrínsecos. Pinder (1998) definió la motivación laboral como "un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto en el interior como en el exterior del ser de un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo, y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración" (p. 11). Así pues, la motivación se manifiesta en la atención, el esfuerzo y la persistencia.

Los resultados del cuestionario mostraron que los 17 participantes aumentaron su motivación al final del proceso de incubación, con un resultado particular que muestra la importancia de mejorar el estilo de vida como factor que influye en la motivación extrínseca.



En el pre-cuestionario la media obtenida en el constructo motivación fue de aproximadamente 8,19, mientras que al final del curso fue de aproximadamente 9,04, como en el diagrama siguiente:

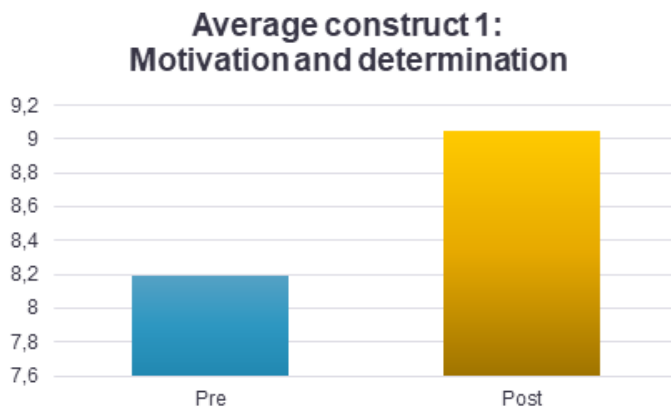


Gráfico 3. Average construct 1

Autoeficacia

El constructo de autoeficacia refleja una creencia optimista en uno mismo (Schwarzer, 1992). Se trata de la creencia de que uno puede realizar tareas nuevas o difíciles, o hacer frente a la adversidad, en diversos ámbitos del funcionamiento humano. La autoeficacia percibida facilita la fijación de objetivos, la inversión de esfuerzos, la persistencia frente a las barreras y la recuperación de los contratiempos, y puede considerarse un factor positivo de recursos de resistencia.

Los resultados del cuestionario también muestran en el caso de este constructo un efecto positivo del curso de incubación, registrando un importante aumento de la Autoeficacia percibida de los participantes de 8,50 en la Pre-evaluación a 9,35 en la Post-evaluación.



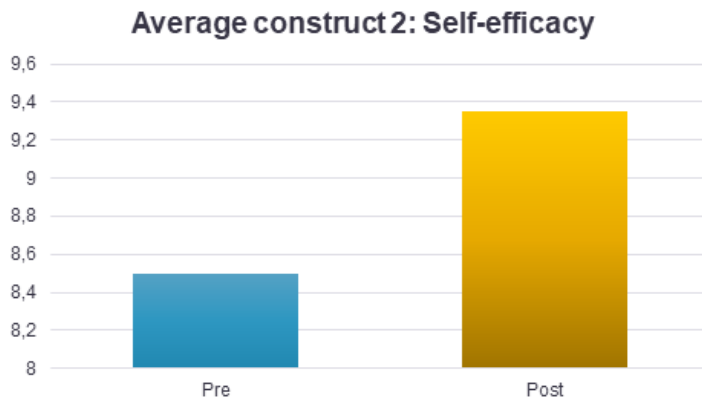


Gráfico 4. Average construct 2

Autoestima

El constructo de autoestima pretende detectar el sentido de valor o valía del individuo, o el grado en que una persona se valora, aprueba, aprecia, premia o gusta de sí misma (Blascovich y Tomaka, 1991). La definición más amplia y frecuentemente citada de autoestima dentro de la psicología es la de Rosenberg (1965), quien la describió como una actitud favorable o desfavorable hacia el yo (p. 15).

Las respuestas al cuestionario mostraron un ligero aumento de la autoestima de los participantes que respondieron al cuestionario, a través de una puntuación Pre de 7,36 y una puntuación Post de aproximadamente 7,47. La autoestima percibida por los participantes antes del proceso de incubación era baja, probablemente debido a la relevancia de las opiniones de otras personas y a la vulnerabilidad que puede llevar a tener mayores expectativas de fracaso que de éxito. El hecho de proceder de grupos de personas en riesgo de exclusión social puede tener cierta influencia en el factor de la autoestima. No obstante, también se señaló que la posibilidad de emprender puede considerarse un punto de inflexión y objeto de muchas expectativas.

A pesar de las expectativas, esta idea no ha sido confirmada por los datos. No obstante, como se comentará en las conclusiones, existen algunos sesgos que pueden haber influido en la recopilación, lo que dificulta la obtención de conclusiones firmes.



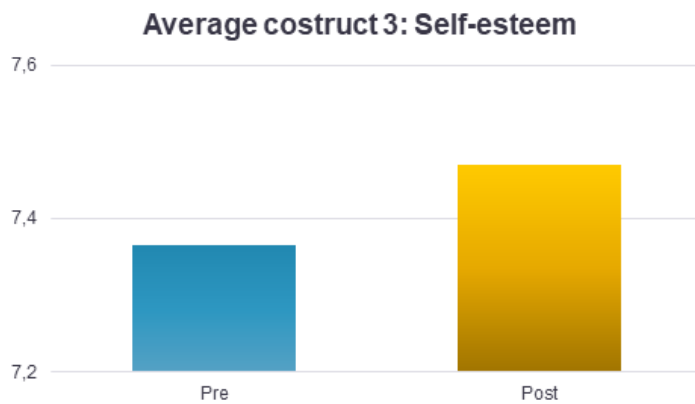


Gráfico 5. Average construct 3

Toma de decisiones proactiva

La toma de decisiones proactiva es un proceso cognitivo de elección de una alternativa mediante el cual una persona se prepara para un acontecimiento, antes de que ocurra, evaluando qué resultados futuros pueden derivarse de sus acciones con conocimiento de los recursos útiles y disponibles, con el fin de utilizarlos para ayudarse a sí mismo a tener éxito. A través de este constructo y de las preguntas relacionadas, se investigó cómo los participantes intervienen en la situación que están viviendo, intentando mejorarla y hacerla más adecuada a sus deseos mediante decisiones y acciones que les aporten mayor satisfacción y bienestar.

Los resultados del cuestionario muestran resultados muy cercanos al Pre y al Post, que tuvieron una media de 7,96 y 8,07 respectivamente. Este resultado pone de manifiesto una cierta prudencia en la toma de decisiones.

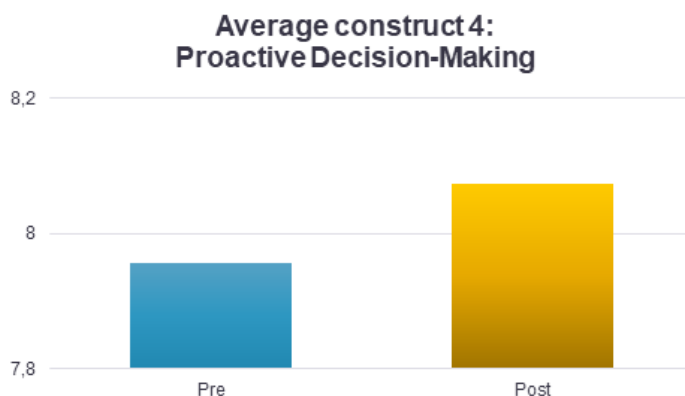


Gráfico 6. Average construct 4



Confianza en el futuro

La confianza en el futuro es el último constructo del cuestionario y se incluyó para investigar el impacto que la incubadora Social Seed puede haber tenido en el aumento de la confianza de los participantes en su futuro favorable y positivo. En este sentido, la confianza en el futuro se entiende como la voluntad de invertir en opciones que den forma al futuro y ayuden a los participantes a alcanzar su potencial. De hecho, se plantea la hipótesis de que trabajar positivamente en la propia actividad empresarial puede incentivar a los participantes a creer más firmemente que pueden alcanzar una vida más favorable mediante el compromiso de tener más confianza en sí mismos y en su potencial.

De las respuestas dadas por los participantes se desprende un aumento significativo de la confianza en el futuro. De hecho, la media de las respuestas al cuestionario es de 8,25 en el Pre y 9,03 en el Post.

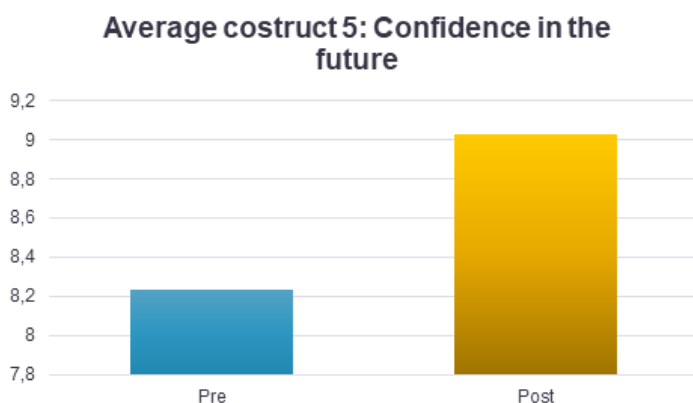


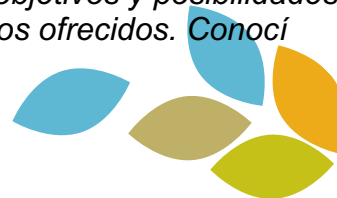
Gráfico 7. Average construct 5

Una visión general de esta experiencia: algunos datos cualitativos

Al final del proceso de incubación social, para enriquecer la evaluación de la experiencia desde el punto de vista del desarrollo psicosocial, se decidió recoger algunos testimonios tanto de los emprendedores como de los mentores que los acompañaron durante todo el proceso. A continuación se presentan los relatos de algunos de ellos.

Emprendedor:

“A nivel personal, la incubadora me llevó a reevaluar mis valores, objetivos y posibilidades. He desarrollado nuevas habilidades gracias a los conocimientos ofrecidos. Conocí



excelentes historias y personas, ampliando así mi red personal y profesional. Aprendí a valorarme más. Y reformé mi organización de prioridades de una manera más productiva. El mejor aspecto de este viaje ha sido mi apertura al mundo profesional, porque en aquel momento me sentía sin dirección. Ahora tengo una dirección, un enfoque y un propósito que me motiva. Estoy muy agradecida por haber atravesado la ruta de la incubación en mi camino; ahora comparto proyectos con gente maravillosa.”

Este testimonio pone de manifiesto el impacto positivo en muchos de los constructos analizados en el propio cuestionario, como la autoestima y la percepción del propio valor, la motivación, la sensación de autoeficacia y el aumento de la confianza en la empresa. Un ejemplo de cómo el crecimiento personal puede entrelazarse con el desarrollo profesional de forma genuina.

“Para mí, participar en Social Seed fue una gran oportunidad para adquirir nuevos conocimientos aplicables al mercado laboral actual. A nivel personal, conocer a gente con mucha empatía y humanidad. Me reencontré como persona y superé mis complejos, miedos y estrés. Me siento totalmente renovada gracias a la valiosa colaboración de mis mentores, coach y profesionales. Mi coach es un excelente profesional y con la ayuda de mi mentor y otros profesionales me siento feliz y satisfecho de pertenecer a la familia de Social Seed.”

Este participante también subraya un aspecto muy importante de la autoestima y la autovaloración, es decir, volver a percibirse como persona y superar todos los obstáculos que pueda encontrar.

“Lo más importante es que Semilla Social me ha ayudado a creer en mí misma, a creer que es posible y a tener la certeza de que cuando se pone perseverancia, voluntad y conocimiento, nada es irrealizable y todo se puede conseguir.”

“Necesitaba ese proyecto en ese momento. Necesitaba saber lo maravillosos que son los seres humanos, que hay muchos que sólo quieren darte lo mejor... y los encontré y me empujaron a creer que sí se puede, que a través del acompañamiento, la perseverancia y el aprendizaje, se pueden lograr muchas cosas”

“Gracias a la incubadora, he cambiado mi vida. Tengo una enfermedad y pensé que nunca lo lograría. Y gracias a una pequeña idea, mira dónde estoy hoy. Con resiliencia, estudiando, teniendo paciencia, escuchando, hablando, negociando, aprendiendo, ahora todo ha cambiado. Estoy progresando mucho y entrando en contacto con más gente. Me siento más sano y más fuerte de lo que pensaba antes.”



Al igual que las historias anteriores, estas narraciones también expresan cómo el proceso de incubación tiene un fuerte impacto en la vida de las personas, que va más allá de la formación y la adquisición de competencias profesionales. Para muchos de ellos, ha sido una prueba de valor, un momento de redención en el que tuvieron que demostrar y probarse a sí mismos lo que valen.

Mentores:

Los testimonios de los mentores también sugieren que el cambio desde el principio hasta el final de la incubación es relevante y significativo no sólo desde el punto de vista de los conocimientos y habilidades profesionales aprendidos, sino también en términos de crecimiento y desarrollo de las propias habilidades personales. A continuación, lo que relatan:

“Es muy gratificante ver que pones tu granito de arena para que otras personas puedan adquirir algunos de tus conocimientos y puedan utilizarlos para crearse un medio de vida. Una de las cosas que más me ha gustado es ver la evolución desde la primera sesión hasta la última. Entre la formación que reciben y la tutoría, se nota una evolución sobre todo en la actitud.” Ramses Sanz

“En cuanto a la evolución de los emprendedores durante las semanas de incubación, al principio llegan con mucho entusiasmo y también con mucho miedo. Y creo que una de las cosas bonitas que ocurre es que cuando empezamos a validar que el proyecto tiene sentido y que el mercado lo puede demandar, es cuando empiezan a ponerse en marcha, a ilusionarse y a darse cuenta de que pueden vivir de ello, y es cuando se nota una evolución personal maravillosa.” Manuel Laguna

“La incubadora ha sido un proceso muy intenso pero gracias a ella los emprendedores se sienten capacitados para continuar con sus ideas de negocio. Ideas que en muchos casos no se hubieran atrevido a llevar a cabo sin la confianza de todo el equipo del proyecto Social Seed.” Daniel Ibiza

11. SEGUIMIENTO: EVALUACIÓN DEL PROCESO

METODOLOGÍA

Los mecanismos que se utilicen para supervisar el cambio dependen de la naturaleza del mismo y de lo que se esté supervisando. A menudo se utiliza más de un método para obtener información o una respuesta desde diferentes perspectivas.

La **estrategia** prevista para el seguimiento y la evaluación del proceso de aprendizaje empresarial implementado con el programa piloto de incubación de Semilla Social se ha



construido sobre la base de los resultados de aprendizaje esperados del programa de formación, considerando, como principales grupos objetivo implicados en el proceso de seguimiento:

- Emprendedores
- Mentores and Coaches que participant en el programa piloto.

Las **herramientas de seguimiento** se diseñaron teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido del manual de empresa y resultados de aprendizaje previstos
- Facilidad de recopilación / respuesta por parte de los participantes
- Información cualitativa y cuantitativa útil para la evaluación final.

La encuesta se organizó en **3 etapas**:

1. **Evaluación inicial** a través de cuestionarios para empresarios y mentores/entrenadores
2. **Evaluación intermedia** a través de un grupo de discusión con los empresarios
3. **Evaluación final** a través de un grupo focal con un grupo mixto (mentores y empresarios) para la evaluación de los impactos.

Una parte importante del proceso de seguimiento de Social SEED fue involucrar a los miembros del equipo que estaban implementando el cambio (mentores y entrenadores). Ellos estaban en una buena posición para captar cualquier variación o problema y proporcionar retroalimentación.

Por esta razón, era necesario que existiera un clima en el que se animara a los miembros del equipo (a través del grupo de discusión) a reflexionar sobre el progreso y a sugerir mejoras y discutirlos en grupo.

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN INICIAL

La evaluación inicial se llevó a cabo con 18 emprendedores y 10 mentores/entrenadores.

Los **emprendedores** tenían edades comprendidas entre los 24 y los 64 años; 10 de ellos eran ciudadanos extranjeros y 8 locales; todos ellos, excepto 2, estaban desempleados.

En cuanto a la idea de negocio incubada, 13 emprendedores pusieron en marcha proyectos del banco de ideas y 5 pusieron en marcha su propia idea de negocio; la mitad de ellos tenían experiencia empresarial previa

Los factores que consideraron más importantes cuando decidieron incubar sus ideas de negocio fueron:



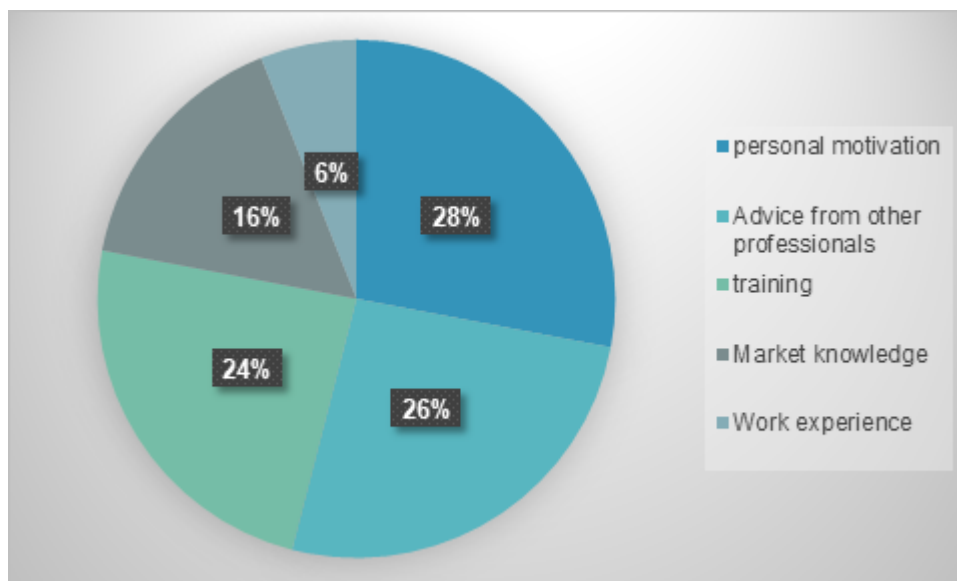


Gráfico 8. Factores importantes ideas de negocio

Según su opinión, los conocimientos y habilidades importantes para tener éxito en la actividad empresarial que pretendían desarrollar eran:

- Autocomercialización,
- Perseverancia,
- Informática, Marketing digital,
- Organización, Planificación, gestión del tiempo y de los recursos,
- Conocimientos de contabilidad y administración,
- Gestión de personas y cooperación,
- Conocimiento técnico del mercado y de las tendencias actuales,
- Proactividad
- Confianza y respeto
- Ser productivo, decidido y positivo
- Disciplina, entusiasmo, resiliencia, empoderamiento,
- Empatía, habilidades sociales, inteligencia emocional,
- Gestión del estrés,
- Adaptabilidad y conciencia del cambio.

Según su percepción, cada participante definió sus necesidades de aprendizaje y sus puntos fuertes en relación con su idea empresarial.

Los **mentores** tenían edades comprendidas entre los 40 y los 63 años; 7 de ellos son autónomos y 1 está jubilado; todos ellos excepto 2 tienen experiencia como mentores.

Decidieron participar en el programa para compartir conocimientos y ser útiles a la



sociedad, para colaborar con algunas organizaciones y fundaciones, para ayudar a la gente, para compartir y aprender ellos mismos.

Las áreas de conocimiento que consideran más relevantes para un nuevo emprendedor son:

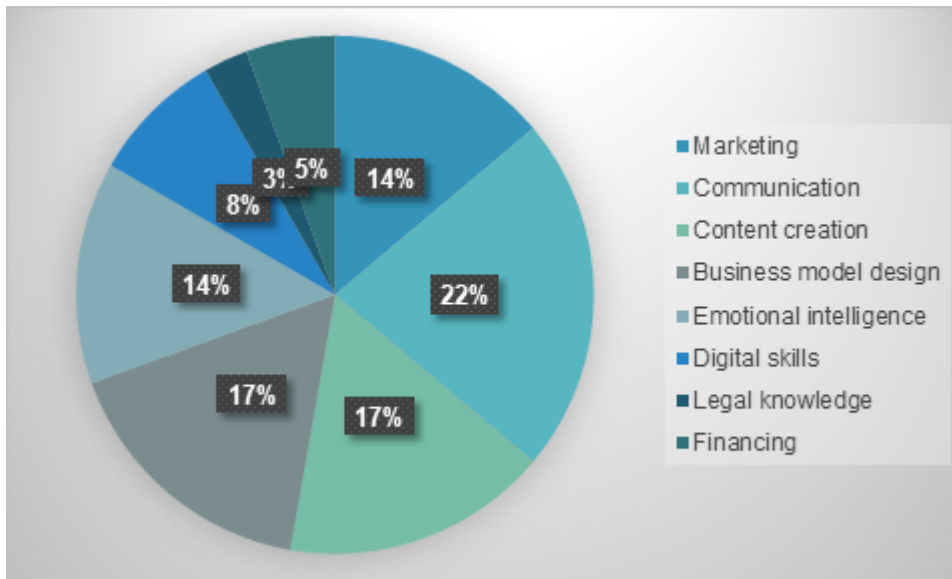


Gráfico 9. Áreas relevantes de conocimiento

Por último, subrayaron qué conocimientos y habilidades, en su opinión, son importantes para tener éxito en una iniciativa empresarial.

EVALUACIÓN INTERMEDIA

La evaluación intermedia consistió en la recepción de comentarios personales y en la realización de un grupo de discusión entre los mentores y los empresarios, que en esta ocasión fue de 10 personas (5 empresarios y 5 mentores). Se trataba de tener una visión orgánica de cómo se estaba desarrollando el proceso de incubación y obtener las consiguientes percepciones y permitir los ajustes consiguientes. Las preguntas que se plantearon abarcaron los siguientes temas:

1) Dinámicas de grupo:

Observaciones:



Dinámica entre mentores: al ser dos mentores por cada grupo de 3 personas incubadas, a veces había dificultades para priorizar las recomendaciones dadas. Además, muchas veces los mentores provienen de un entorno socioeconómico completamente diferente al de los participantes incubados, esta división a veces, especialmente para los mentores que son primerizos, se tradujo en un esfuerzo inicial de "bajar a la tierra" algunos conceptos realmente complejos y tecnológicos que se presentaron a los participantes. Por último, en el caso de que se considerara un proyecto procedente de una fase de incubación anterior, los mentores a veces no entendían que lo que había que desarrollar era el modelo de escalado del negocio ya existente en lugar de reimaginar todo el modelo de negocio.

Dinámica entre emprendedores: la colaboración interpersonal entre personas que no se conocen y que pueden tener diferentes expectativas, formaciones, antecedentes profesionales y sociales puede ser compleja de hackear. De hecho, a veces algunos participantes tenían la sensación de que los demás no ayudaban mucho o incluso bloqueaban el desarrollo de la idea, ya sea por sus personalidades o por otras razones menos especificadas. Por otro lado, sin embargo, en varias ocasiones se produjo una sintonía inmediata entre los participantes y los mentores.

Lo más importante es señalar que lo más importante para que estas dinámicas mejoren es la capacidad de conectar con los demás a nivel interpersonal, empezando a mirar el mundo desde la perspectiva de cada participante, siendo ellos los principales beneficiarios del proyecto.

2) Asimilación de la información

Pudimos observar que en muchos casos los participantes digieren la información dada y a diferentes ritmos. Esto a veces dificultó el resultado de algunas sesiones o limitó el desarrollo potencial de algunas ideas.

Sin embargo, pudimos aprender que tendremos que diseñar los flujos de información de manera que tanto la cantidad como las instrucciones dadas sean fácilmente comprensibles para todos, quizás con la ayuda de un soporte audiovisual.



3) Nivel de compromiso

El nivel de compromiso fue alto durante todo el proceso de incubación. Sobre todo, para la mayoría de los participantes fue una hermosa ocasión para conocer a personas en condiciones similares, compartir historias, sentimientos y emociones con otros y tener un grupo de personas que podían estar ahí para escuchar sus preocupaciones y temores. Este entorno familiar fue uno de los efectos más inesperados y bienvenidos de este proyecto, a veces tener a alguien en quien confiar mientras se está en dificultades es mucho más valioso que poder desarrollar una idea de negocio.

Un aspecto a mejorar es la capacidad de enmarcar las ideas procedentes del banco de ideas de manera que la gente se enamore de ellas mucho más fácilmente, comprometiéndose así no sólo a nivel práctico, sino también a nivel emocional.

4) Acceso a herramientas digitales

El acceso a los recursos digitales necesarios (smartphone u ordenador portátil) para participar en el proceso de incubación, debido a las restricciones de COVID, fue diverso y en su mayoría carente entre algunos emprendedores que provienen de condiciones económicas y de salud difíciles (incluyendo discapacidades). Para la próxima ocasión será importante encontrar soluciones a esta falta de acceso de los participantes.

EVALUACIÓN FINAL

La evaluación final se llevó a cabo en forma de grupo focal el 16 de julio de 2021, con la participación de 2 empresarios y 3 mentores.

The topics of the discussion were:

Los temas de cada pregunta son:



1. **Conocimientos compartidos/adquiridos a través del programa**
2. **Habilidades compartidas/adquiridas a través del programa**
3. **Relaciones con formadores, mentores y otros empresarios/partes interesadas.**

Las principales conclusiones fueron:

❖ **Entorno de incubación digital**

A pesar de las dificultades que podrían encontrar algunos participantes con menores competencias digitales, es necesario desarrollar un entorno digital para la incubadora, que permita:

- cargar y organizar los diferentes contenidos y materiales generados a lo largo de las diferentes ediciones
- facilitar la comunicación entre los diferentes miembros de la incubadora (emprendedores, mentores, entrenadores, voluntarios...)

❖ **Conocimientos previos al emprendimiento**

Para algunos de los proyectos del banco de ideas, se identifica la necesidad de que los futuros empresarios tengan conocimientos específicos sobre el tema antes de lanzarse. (Ejemplo: para la agencia de marketing digital, es necesario que la persona tenga conocimientos de marketing antes de lanzarse al emprendimiento)

Este nivel de conocimientos debe ser evaluado antes de iniciar el proceso de incubación (entre la selección de la participante y la elección de su idea empresarial). Sin ello, se pueden generar sentimientos de frustración o agobio que complican mucho el proceso.

❖ **Relaciones entre mentores y emprendedores**

Pueden surgir problemas de relación entre algunos mentores y emprendedores que pueden poner en peligro el proceso de aprendizaje e incubación.

Por ello, es necesario definir mecanismos que permitan detectar estos problemas o conflictos lo antes posible para proponer las respuestas adecuadas cuanto antes.

También podría ser útil para los emprendedores poder interactuar con otros profesionales involucrados en la incubadora. En este sentido, destaca la utilidad de los "grupos de expertos" desarrollados.

❖ **Seguimiento tras la incubación**

El contacto con los emprendedores suele perderse rápidamente tras las 12 semanas de incubación.



Sería entonces interesante pensar y desarrollar mecanismos que permitan un mejor seguimiento de estos proyectos después de la incubación y que los emprendedores sepan que pueden seguir contando con la incubadora y su comunidad (mentores, coaches, voluntarios, otros emprendedores...)

❖ **Eventos presenciales**

Con la idea de consolidar la comunidad, pero también de romper con el "todo online", se recomiendan encarecidamente los eventos presenciales en los que la gente pueda reunirse e intercambiar ideas y experiencias.

12. OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN PARA LOS EMPRENDEDORES

La financiación de las empresas es un reto importante para los fundadores desfavorecidos y para los empresarios sociales. A pesar del gran número de instrumentos financieros existentes, sólo unos pocos están adaptados a estos dos grupos objetivo. Aunque los fundadores desfavorecidos y los emprendedores sociales no están excluidos en principio, sólo unos pocos instrumentos financieros pueden utilizarse para ellos debido a su situación específica (por ejemplo, bajos ingresos, baja estima, poca escala, sin grandes expectativas de beneficios financieros).

El mercado de capitales tradicional se centra en la financiación de empresas con ánimo de lucro. Los actores son los bancos, los fondos de capital riesgo, los fondos de inversión, los fondos de capital privado, los business angels y las bolsas de valores. Las empresas sociales también pueden recurrir a estos actores, siempre que ofrezcan las garantías necesarias. Sin embargo, este no suele ser el caso de los emprendedores sociales con modelos de negocio novedosos, y menos aún de los modelos de negocio de fundadores desfavorecidos que también pueden ofrecer pocas garantías. La financiación mediante préstamos desempeña actualmente un papel menor como forma de financiación para los emprendedores sociales y los fundadores desfavorecidos. Esto también se aplica a los capitalistas de riesgo y a los business angels tradicionales..

Los emprendedores sociales priorizan el impacto social positivo sobre los beneficios financieros. Esto los distingue en el mercado, pero al mismo tiempo hace que sea más complicado a la hora de solicitar fondos. En general, los emprendedores sociales buscan tanto financiación pública como privada, en forma de:



- subvenciones (UE, presupuesto estatal, presupuestos de gobiernos locales, donantes privados)
- instrumentos de deuda (bancos, fondos de préstamo),
- donaciones,
- instrumentos de capital,
- instrumentos de garantía e instrumentos que aseguran el riesgo.

Dependen en gran medida de los fondos públicos, de los inversores privados y de las entidades que persiguen objetivos distintos del beneficio; por lo tanto, las subvenciones y los instrumentos de deuda son las opciones de financiación más utilizadas por las entidades sociales. Rara vez se emiten instrumentos de garantía y de aseguramiento del riesgo para los emprendedores sociales y se utilizan los instrumentos de capital.

Banca

Los préstamos de los bancos comerciales son extremadamente difíciles de obtener para los empresarios sociales, ya que estas instituciones tienen como objetivo maximizar los beneficios, algo que las empresas sociales no pueden prometer. Sin embargo, esto no significa que estén totalmente excluidos del sistema bancario, ya que los bancos estatales y los bancos éticos acuden al rescate. Los **bancos estatales** ofrecen apoyo en las áreas que son problemáticas, menos rentables o simplemente no atractivas para la banca comercial, pero importantes para la sociedad y la economía. Uno de los ejemplos es el banco polaco Gospodarstwa Krajowego (BGK), que apoya el desarrollo social y económico de Polonia, así como, ayuda al sector público en la ejecución de sus tareas. El BGK preparó algunos instrumentos financieros dirigidos directamente a los empresarios sociales, como los préstamos de liquidez para la economía social¹ o los préstamos para el desarrollo de entidades de economía social.

También es habitual que los bancos comerciales ofrezcan préstamos, que son financiados por el Estado. En España se ofrece a los emprendedores sociales las Líneas ICO, que son préstamos del Estado pero ejecutados a través de bancos y entidades de financiación autorizadas, destinados a financiar actividades empresariales y proyectos de inversión de autónomos, emprendedores y empresas, así como su proceso de internacionalización, con el objetivo de cubrir todas las etapas del desarrollo empresarial. Los bancos son los



responsables del dinero que presta el Estado. Estos préstamos pueden ser ofrecidos por los principales bancos (Caixa Bank, Banco Santander, BBVA, Bankinter).

Otra opción disponible para los emprendedores sociales es la **banca sostenible**, denominada **ética o social**. Evolucionó en los años 70 y ahora es más importante que nunca. La banca sostenible ofrece servicios financieros, pero a la hora de tomar una decisión no sólo se tiene en cuenta el beneficio futuro, sino también el impacto social y medioambiental positivo. De este modo, la banca ética crea beneficios no sólo para sus clientes, sino también para toda la sociedad, al abordar los problemas más acuciantes de nuestro tiempo (agricultura ecológica, energías verdes renovables o emprendimiento social). La banca ética responde a las necesidades financieras de las personas excluidas o con problemas en el sistema bancario tradicional, por lo que es una alternativa interesante para los emprendedores sociales. Presta atención a las iniciativas que apoyan el autoempleo y aumenta la actividad empresarial de las mujeres. Por otra parte, los inversores y clientes que aportan ahorros tienen la oportunidad de dar forma a la dirección de sus ahorros.

Triodos Bank⁴ es una institución holandesa que financia iniciativas y empresas dedicadas al sector medioambiental, cultural y social desde 1980. Trabaja con organizaciones comprometidas que buscan transmitir sus valores a la sociedad a través de su actividad empresarial y económica y opera en Bélgica, Alemania, Francia, Gran Bretaña y España. A través del Fondo de Garantía PYME, apoya la puesta en marcha y el desarrollo de microempresas y profesionales en el acceso a fuentes de financiación, mediante una garantía pública. En Alemania, cabe mencionar el **GLS Bank**⁵, el **Umweltbank**⁶ y el **Ethikbank**⁷. Aunque las empresas sociales no son el grupo objetivo explícito, estos bancos las financian cada vez más.

Microcréditos

El microcrédito es un instrumento financiero que pretende satisfacer las necesidades de inclusión financiera y social de quienes tienen dificultades para acceder al crédito tradicional. No se trata simplemente de un préstamo de pequeño importe, sino de una oferta integrada de servicios financieros y no financieros. Lo que distingue al microcrédito del crédito ordinario es la atención a la persona, que se traduce en la acogida, la escucha y el apoyo a los beneficiarios desde la fase previa al desembolso hasta la posterior, así



como la especial atención prestada a la validez y la sostenibilidad del proyecto empresarial. El importe del microcrédito va de 25.000 a 40.000 euros.

El **Fondo de Microcréditos de Alemania**⁸ se aplica en todo el territorio alemán y se extiende a través de instituciones microfinancieras (IMF) acreditadas. Está dirigido a las pequeñas y jóvenes empresas que no reciben préstamos de las instituciones financieras; los grupos destinatarios especiales son las mujeres fundadoras y empresarias, los inmigrantes que quieren empezar o ya son autónomos, y los empresarios que quieren formarse o impartir formación. Pero, en principio, todos los fundadores y empresarios que no reciben préstamos de sus bancos pueden beneficiarse del fondo de microcréditos. Sin embargo, el préstamo se concederá en "pequeños pasos": un préstamo inicial de 1.000 euros, 5.000 euros o 10.000 euros, en función de las necesidades del fundador/autoempleado. Si este préstamo se devuelve sin problemas en los primeros seis meses, se puede conceder un segundo préstamo, pero el volumen total no debe superar los 25.000 euros⁹.

El **Fondo Micromezzanine de Alemania**¹⁰ se aplica a toda Alemania y está dirigido a los empresarios que tienen poco capital propio y, por tanto, no tienen acceso a la financiación de préstamos. Con condiciones favorables, se pretende llegar a los pequeños y jóvenes empresarios, así como a los fundadores que disponen de poco capital propio. Se trata, en particular, de: i) fundadores procedentes del desempleo, ii) empresas dirigidas por mujeres o inmigrantes, iii) empresas sociales de orientación comercial, iv) empresas de orientación medioambiental, v) empresas de formación, vii) empresas del sector de la sanidad y los cuidados y ix) personas que quieran hacerse cargo de una empresa. Se puede solicitar un máximo de 50.000 euros con un plazo de 10 años; en el caso de los grupos destinatarios enumerados anteriormente, la cantidad puede aumentar hasta un máximo de 150.000 euros. La financiación se proporciona como una participación silenciosa y es una forma mixta de capital social y de deuda. El inversor no tiene derecho a influir en la empresa. El objetivo del capital es dar a los autónomos una mayor calificación crediticia para obtener mejores oportunidades de financiación de las instituciones financieras¹¹.

En la **Fondazione Grameen Italia** la tutoría comienza con el desarrollo de la idea de negocio y el plan económico-financiero, continúa con la solicitud del microcrédito en una institución financiera y sigue conjuntamente hasta la extinción del préstamo. El microcrédito empresarial consiste en un préstamo de hasta 25.000 euros, útil para iniciar un negocio o consolidar las actividades existentes, concedido en fideicomiso a quienes no tienen garantías que presentar a los bancos. Importe máximo: 25.000 euros (que puede elevarse a 35.000 en determinados casos)¹².

Crowdfunding

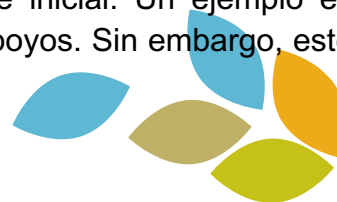


El crowdfunding es otra fuente de fondos que pueden utilizar los emprendedores sociales. Es una forma de **financiación comunitaria**, lo que significa que un grupo de partidarios hace contribuciones relativamente pequeñas a cambio de recompensas, una tarjeta de agradecimiento o la sola satisfacción de ayudar. El crowdfunding proporciona acceso al capital a las empresas de nueva creación y a los particulares. La financiación a través del crowdfunding no depende del historial crediticio y funciona bien para personas que no recibirían fondos de los acreedores tradicionales. Apoya el espíritu empresarial de las personas "excluidas" de las fuentes de financiación tradicionales e iguala sus posibilidades de obtener financiación para desarrollar proyectos importantes e interesantes.

Los proyectos de crowdfunding pueden tener un carácter empresarial, social o benéfico y permiten perseguir las pasiones de los solicitantes. Por lo tanto, apoya el desarrollo del emprendimiento social que combina objetivos sociales y económicos. Esta forma de financiación es muy atractiva para los emprendedores sociales, ya que los beneficios van más allá de la propia financiación. Estrecha la relación con los inversores, los posibles socios comerciales y la comunidad en línea en general. A medida que el mundo se hace más pequeño, hay plataformas que operan en más de un país, también hay plataformas nacionales que limitan su actividad a un país determinado o a un conjunto de países vecinos.

En España los emprendedores disponen de un conjunto de plataformas: (a) **La bolsa social**¹³, que es un punto de encuentro entre emprendedores e inversores sociales. Promueven la financiación ética de las empresas en desarrollo. (b) **Verkami**¹⁴, una plataforma que apoya proyectos culturales. Su principal objetivo es ofrecer una experiencia de crowdfunding creativa, comprometida y de calidad. (c) **Teaming**¹⁵, que permite elegir un proyecto y financiarlo con la aportación de 1 euro al mes. Está dirigido tanto a emprendedores como a inversores, se basa en una comunidad formada por empresas, universidades o particulares. (d) **Namlebee**¹⁶, que ayuda a que los proyectos más difíciles también tengan cabida en la financiación social. Esta plataforma apoya a quienes quieren montar un documental sobre activistas amenazados, una investigación histórica, la rehabilitación de un edificio antiguo con fines socioculturales.

En Alemania, las plataformas de crowdfunding son cada vez más importantes para financiar a los emprendedores sociales, sobre todo en la fase inicial. Un ejemplo es **betterplace.org**¹⁷, que se utiliza para conseguir donaciones y apoyos. Sin embargo, este



tipo de financiación no se aplica a los fundadores desfavorecidos, ya que el personal y el compromiso financiero de una campaña de crowdfunding son demasiado costosos para sus start-ups, que suelen ser micro y pequeñas empresas.

Los emprendedores sociales de Polonia pueden crear sus proyectos en **PolakPotrafi.pl**¹⁸ o **Wspieram.to**¹⁹, que son las plataformas de crowdfunding más populares. Ninguna de ellas se dedica a las empresas sociales, pero el emprendimiento social está dentro de su ámbito de actuación.

También hay plataformas mundialmente conocidas, como Indiegogo²⁰ y KickStarter²¹ que pueden ser utilizadas por todo el mundo. Financian pequeñas empresas e iniciativas, lo que permite publicitar la campaña antes de recaudar fondos y seguir promocionando el producto una vez terminado. Sin embargo, puede que no sea la opción perfecta para los emprendedores sociales. Se recomienda acudir primero a las plataformas locales, ya que es más fácil financiar con éxito el proyecto, al contar con partidarios más implicados y conectados con el mercado local.

Business Angels

Los Business Angels son personas que invierten su capital privado en ideas empresariales o empresas de nueva creación en una fase muy inicial. Los business angels están fuertemente motivados por el crecimiento y el desarrollo de una empresa aportando su propia experiencia, red y tiempo, ya que ellos mismos son empresarios de éxito.

Las únicas estadísticas de la UE disponibles se refieren a los business angels tradicionales, no a los sociales. Según las cifras de la Asociación Europea de Business Angels, Seed Funds y Early Stage Market Player (2018), 337.500 inversores cerraron 39.990 operaciones en 2017. La inversión media por business angel es de 25.400 euros. Reino Unido, Alemania y Francia se encuentran entre los mercados más desarrollados con los mayores volúmenes de inversiones de business angels en empresas.

Sin embargo, en los últimos años, con el aumento de la concienciación sobre la economía



social, más business angels están buscando también posibilidades de invertir en empresas sociales. Los países de Europa Central y Oriental siguen estando a la zaga en cuanto a la escala de inversión de los business angels en comparación con los países de Europa Occidental, especialmente cuando la inversión se realiza en el marco de la empresa social, y no de una actividad empresarial tradicional.

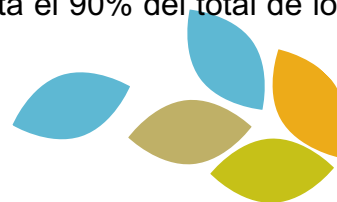
Apoyo de los gobiernos central y local

Las autoridades centrales y locales tienen diferentes posibilidades financieras y no financieras para apoyar a las entidades de la economía social. Algunos de estos instrumentos de apoyo están dedicados a tipos específicos de entidades, por ejemplo, las cooperativas sociales, mientras que otros se dirigen ampliamente a todo tipo de empresas sociales.

Los emprendedores italianos tienen acceso a algunas iniciativas de ámbito nacional, siendo la primera el **Fondo a sostegno dell'impresa femminile**, que cuenta con 20 millones de euros para cada uno de los años 2021 y 2022, destinados a promover y apoyar la puesta en marcha y el fortalecimiento del empresariado femenino, la difusión de los valores del emprendimiento y el trabajo entre la población femenina y la contribución cuantitativa y cualitativa de las mujeres al desarrollo económico y social del país.

Imprese dell'economia sociale es un fondo del Ministerio de Desarrollo Económico para promover la difusión y el fortalecimiento de la economía social, apoyando el nacimiento y el crecimiento de empresas que operan, en todo el territorio nacional, con fines de utilidad social.

Nuove imprese a tasso zero es el incentivo para los jóvenes y las mujeres que quieran convertirse en empresarios. Las concesiones son válidas en toda Italia y prevén una combinación de financiación a interés cero y subvenciones para proyectos empresariales con costes de hasta 3 millones de euros, que pueden cubrir hasta el 90% del total de los



gastos subvencionables.

Otra iniciativa digna de mención es **Nuovo SELFIEmployment** que apoya la puesta en marcha de pequeñas iniciativas empresariales, promovidas por NEET, mujeres inactivas y parados de larga duración, con préstamos a interés cero de hasta 50.000 euros, en todo el país. El incentivo está gestionado por Invitalia como parte del Programa de Garantía Juvenil, bajo la supervisión de la Agencia Nacional de Políticas Activas de Empleo (ANPAL).

Polonia ofrece empleo con **apoyo financiado por el Fondo de Trabajo**. El empleo con apoyo, también llamado empleo social, es una forma de empleo regulada por la Ley polaca de 13 de junio de 2003 sobre el empleo social. Se dirige a personas que tienen problemas importantes para entrar en el mercado laboral. Está orientado principalmente a los desempleados de larga duración. El empleo con apoyo se basa en un contrato entre un empresario y las autoridades locales. El acuerdo obliga a un empresario a contratar - durante al menos 12 meses- a personas que participen en actividades realizadas por dos tipos de organizaciones: CIS (Centro de Integración Social) o KIS (Club de Integración Social). Ambos forman a personas excluidas del mercado laboral. A cambio de emplear a estas personas, la empresa es recompensada con el reembolso de parte de sus salarios durante los primeros 12 meses. En el caso de un empleado, esta compensación no debe ser superior a:

- el 100 % del subsidio de desempleo junto con las cotizaciones a la seguridad social durante los tres primeros meses de empleo
- el 80 % del subsidio de empleo junto con las cotizaciones a la seguridad social durante los tres meses siguientes de empleo;
- el 60 % del subsidio de empleo junto con las cotizaciones a la seguridad social durante los seis meses siguientes de empleo.

Otra iniciativa está destinada a **apoyar el empleo de las personas con discapacidad**. Según la Ley de Rehabilitación Profesional y Social y de Empleo de las Personas con Discapacidad de 1997 y la Ley de Fomento del Empleo y de las Instituciones del Mercado de Trabajo de 2004, todos los empresarios que empleen a trabajadores con discapacidad con contratos indefinidos pueden solicitar:



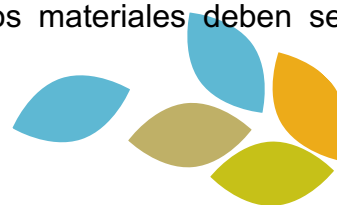
- Un subsidio mensual para la remuneración del trabajador con discapacidad. La cuantía de este subsidio depende del nivel de discapacidad: es del 180% del salario mínimo para los trabajadores con una discapacidad grave; del 100% del salario mínimo para los trabajadores con una discapacidad moderada; y del 40% del salario mínimo para los trabajadores con una discapacidad leve.
- El reembolso de los gastos específicos de adaptación del puesto de trabajo para un trabajador con discapacidad (empleo mínimo durante 36 meses);
- El reembolso del equipamiento del lugar de trabajo de un discapacitado (hasta 15 veces el salario medio);
- el reembolso de los gastos de formación de los trabajadores con discapacidad
- el reembolso de los gastos mensuales de contratación de un empleado que asista al trabajador discapacitado en las actividades relacionadas con la comunicación con el entorno y la realización de acciones difíciles de ejecutar por los trabajadores discapacitados en su puesto de trabajo.

Las subvenciones mencionadas y los reembolsos proceden de las fuentes del Fondo Estatal para la Rehabilitación de los Discapacitados (PFRON).

Alemania ha preparado también algunas ayudas generales al empleo. La **subvención para la creación de empresas de las oficinas de empleo** puede ser utilizada por personas que lleven mucho tiempo en el paro y no reciban las prestaciones del SGB III, sino el subsidio de desempleo II, que se concede con arreglo al Código Social II (SGB II). Los fundadores pueden recibir las siguientes ayudas: i) dinero para la puesta en marcha, ii) un préstamo y iii) una subvención..

El **dinero para la puesta en marcha (Einstiegsgeld)**²² es una subvención que puede abonarse además del subsidio de desempleo II durante un máximo de dos años. Por regla general, la subvención asciende al 50 % del subsidio de desempleo II. La decisión de conceder el subsidio de puesta en marcha corresponde a la oficina de empleo local. Para ello, los fundadores deben presentar un plan de negocio y deben demostrar sus conocimientos y habilidades empresariales. Al igual que en el caso de la subvención de puesta en marcha, se suele consultar a una cámara para que examine el plan de empresa.

Además, las oficinas de empleo pueden conceder **subvenciones** y **préstamos** a los fundadores para que puedan adquirir recursos materiales. Estos materiales deben ser



necesarios y adecuados para la empresa. Las subvenciones pueden ascender a un máximo de 5.000 euros y pagarse en cuotas mensuales. Los préstamos también pueden superar los 5.000 euros, pero esto ocurre en muy pocas ocasiones. Al igual que con el Einstiegs geld y el Gründungszuschuss, hay que presentar un plan de negocio y demostrar los conocimientos y habilidades empresariales. Pero al final, la decisión la toma la oficina de empleo o la política empresarial de la respectiva oficina de empleo, que puede tomar esta decisión de forma independiente (descentralizada). Por lo tanto, no existe una obligación a nivel nacional, sino que los centros de empleo deciden por sí mismos..

Los gobiernos locales y sus unidades son el apoyo fundamental para el desarrollo de la iniciativa empresarial social, tanto desde el punto de vista financiero como del contenido. Un socio natural del gobierno local en el desarrollo de la economía social y la creación de una política social local son las ONG locales, que a menudo resuelven los problemas de la sociedad utilizando las herramientas de la economía social.

Una iniciativa italiana muy interesante es **Cultura Crea 2.0**, que apoya el nacimiento y el crecimiento de empresas e iniciativas sin ánimo de lucro en el sector turístico-cultural. Los préstamos están activos en las regiones de Basilicata, Calabria, Campania, Puglia y Sicilia. La solicitud sólo puede presentarse en línea.

Fondazione con il Sud actúa también a nivel local. Considera útil definir y hacer público un reglamento relativo a las iniciativas de cofinanciación. El reglamento se dirige a los organismos pagadores y a las entidades sin ánimo de lucro que tengan la intención de iniciar un proceso de colaboración con la Fundación, con el fin de apoyar o realizar intervenciones en favor de las infraestructuras sociales del Sur. Esta modalidad de intervención permite promover iniciativas de cofinanciación con sujetos no pertenecientes a las regiones en las que opera la Fundación, produciendo, por un lado, un efecto "palanca" -determinado por una mayor afluencia de recursos para proyectos de infraestructura social en el Sur- y, por otro, un intercambio positivo de experiencias con otros proveedores.

En Polonia existen varias opciones para apoyar financieramente al empresariado social a nivel local. Algunas de ellas se refieren al apoyo sólo a las cooperativas sociales, otras también a otros tipos de empresas sociales:



1. Subvención no retornable para iniciar un negocio en una cooperativa social - disponible como parte de los fondos del Fondo Laboral administrados por la oficina local de trabajo o de los fondos de la UE como parte de los proyectos de apoyo a la economía social. Estas subvenciones pueden obtenerse en los **centros locales de apoyo a la economía social - OWES** situados en las principales ciudades de Polonia.
2. Apoyo al empleo en una cooperativa social. Las autoridades locales pueden financiar con cargo al Fondo Laboral una parte del salario (impuestos y cotizaciones sociales) de las personas en riesgo de exclusión social empleadas en la cooperativa social. La oferta de apoyo es el importe total para los primeros 24 meses de empleo, el 50% para los siguientes 12 meses, hasta la contribución basada en el salario mínimo.
3. Una subvención para apoyar o encomendar la realización de una tarea de beneficio público según la Ley de Beneficios Públicos y Trabajo Voluntario. Esta ayuda puede ser utilizada por una organización no gubernamental, una cooperativa social o una empresa sin ánimo de lucro. Sin embargo, este tipo de ayuda no puede apoyar una actividad económica (=con ánimo de lucro) llevada a cabo por determinadas entidades, sólo la causa social o la actividad relacionada con el beneficio público.
4. Encargar el servicio o la entrega de bienes en el marco de la Ley de Contratación Pública, con la posibilidad de utilizar cláusulas sociales de apoyo a la inclusión profesional de personas excluidas. Esto se aplica a todas las entidades que desarrollan una actividad económica, incluidas las de economía social.
5. Un préstamo o garantía para la realización de tareas en el ámbito del beneficio público en los términos establecidos en una normativa independiente (es decir, la Ley de Finanzas Públicas).

En los 16 estados federados alemanes, los ministerios de los estados federados son responsables de los programas y los bancos de los estados federados los ejecutan, a menudo cofinanciados por los fondos estructurales europeos. Los tres ejemplos siguientes son especialmente atractivos para los empresarios sociales.

Participaciones de la Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern - MBMV Mikromezzanin²³: El Estado federado de Mecklemburgo-Pomerania Occidental apoya a las empresas y a los fundadores aumentando su capital social mediante participaciones silenciosas. Los grupos destinatarios son principalmente (i) las empresas pequeñas y jóvenes que ofrecen formación, (ii) los fundadores procedentes del desempleo, (iii) los fundadores de origen migratorio, (iv) las mujeres, y (v) las empresas sociales comerciales y las empresas orientadas al medio ambiente. Los préstamos pueden utilizarse para inversiones en proyectos específicos, por ejemplo, para activos fijos, inversiones de sustitución y ampliación o medidas de construcción. Sin embargo, las inversiones deben realizarse en el Land. El importe de la inversión oscila entre 10.000 euros y 50.000 euros en un periodo máximo de 10 años.



Programa de capital inicial del Saarland²⁴. El Estado federado del Sarre apoya (i) a los fundadores y a los autónomos durante los tres primeros años, (ii) a los autónomos y (iii) en casos justificados, especialmente a las mujeres tras la baja por maternidad, también una segunda puesta en marcha. El importe máximo es de 25.000 euros en un plazo máximo de 10 años. La financiación está disponible para inversiones materiales, recursos de explotación o la adquisición de empresas. Los requisitos son (i) un plan de negocio viable y la acreditación de la cualificación técnica y profesional.

Medidas innovadoras para las mujeres de las zonas rurales (VwV - IMF)²⁵. El Estado federado de Baden-Württemberg apoya proyectos innovadores para mujeres en zonas rurales y, especialmente, en zonas LEADER. Las mujeres fundadoras reciben financiación en forma de subvención para los siguientes proyectos (i) medidas de cualificación para mujeres (por ejemplo, cursos, talleres, coaching) para apoyar la reorientación y la diversificación, (ii) fundación y desarrollo posterior de pequeñas empresas, (iii) apoyo a la creación de organizaciones en red. El importe de la subvención es de hasta el 80 por ciento para las medidas de cualificación, hasta el 40 por ciento y un máximo de 120.000 euros para la creación y ampliación de empresas, y hasta el 70 por ciento de los costes de personal o hasta el 50 por ciento de los costes de funcionamiento y materiales para la creación de organizaciones en red.

En España el **Gobierno de Aragón** financia proyectos, con especial énfasis en los excluidos sociales. Los proyectos subvencionables previstos en esta convocatoria tienen como objetivo desarrollar una política integral de promoción de la igualdad de trato, la no discriminación y la diversidad sexual afectiva. Todos los proyectos contendrán específicamente acciones para la prevención de la violencia contra las mujeres por su identidad o expresión de género u orientación sexual.

Comunidad de Madrid ofrece subvenciones para fomentar el empleo de personas con discapacidad en el mercado laboral ordinario de la Comunidad de Madrid. **Región de Murcia** ofrece subvenciones, y su finalidad es promover y fomentar acciones dirigidas a la lucha contra la pobreza y la exclusión social en la Región de Murcia, mediante la financiación de proyectos de intervención social.

Los emprendedores sociales de Alemania, Italia, España y Polonia tienen varias opciones de financiación a las que pueden recurrir. Aunque las iniciativas y las herramientas difieren dentro de los países, existe un rasgo común en el enfoque hacia el emprendimiento social. Se reconoce y se ofrece cada vez más ayuda especializada. Aun así, el mayor obstáculo que hay que superar cuando se trata de la financiación es el escaso o nulo beneficio de la mayoría de las empresas sociales.



13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber pasado por el proceso de incubación producido por el proyecto Social Seed, los socios del proyecto consideran que las siguientes conclusiones y recomendaciones son relevantes y útiles para la replicación del modelo de incubación por parte de otras empresas, organizaciones, ONGs, etc., en diferentes países.

Presentaremos las conclusiones y recomendaciones clasificándolas según los diferentes elementos que componen el proceso de incubación:

1. Con respecto al proceso de formación:

- a. Aunque los contenidos de la formación han sido completos y han cubierto una variedad de áreas importantes para el emprendimiento de las personas incubadas, se ha observado la necesidad de adaptar los contenidos a un nivel más básico de acuerdo con los conocimientos previos de los emprendedores.
- b. Lo mismo ocurriría con la formación y el perfil de los mentores y entrenadores.
- c. Es interesante hacer un seguimiento tanto de los mentores como de los coaches ya que cuentan sus experiencias desde diferentes puntos de vista, lo que ayuda a identificar amenazas y fortalezas respecto a la formación que no se identificarían teniendo en cuenta sólo una de las visiones.
- d. Sólo los negocios en los que la validación fue bien desde el principio hicieron que los empresarios siguieran creyendo en ello.

2. **Con respecto a los coaches:** Se ha observado que los coaches contribuyen positivamente al proceso de incubación con respecto al proceso humano que los empresarios experimentan durante la incubación.

3. Con respecto a los emprendedores:

- a. Los que empezaron la aventura con una idea propia han conservado la ilusión de sacar el proyecto adelante. Los que empezaron con ideas proporcionadas por el banco de ideas tuvieron dificultades para "enamorarse" de la idea y del proyecto.
- b. En general los equipos crean apoyo entre los emprendedores pero al mismo tiempo generan más conflictos personales. El resultado de un mejor conocimiento dentro de los equipos es una mayor posibilidad de invertir tiempo en validar, etc.



4. Con respecto al seguimiento psicosocial

Los resultados del cuestionario muestran un impacto positivo general del itinerario de incubación en la esfera psicosocial de los participantes, ya que tiende a aumentar los informes de motivación y determinación, autoeficacia, autoestima y confianza en el futuro. Esto nos lleva a pensar que los participantes han progresado a través del proceso de incubación no sólo profesionalmente, sino también personal y más profundamente, psicosocialmente. Esta tendencia, indicada por los datos cuantitativos, también puede ser apoyada por los testimonios de algunos empresarios, que relataron el impacto que el camino tuvo en sus vidas.

Por lo tanto, esta experiencia puede ofrecer algunas **sugerencias** para futuras réplicas de la metodología.

En primer lugar, se recomienda mejorar el proceso de evaluación aumentando la recogida de datos. Durante el piloto de la incubadora Social Seed se incluyeron dos tipos de encuestas: cuantitativas, a través de un pre-test y un post-test del cuestionario, y cualitativas a través de la recogida de algunos testimonios de seguimiento. Este esquema podría mejorarse mediante la recogida de más datos cuantitativos y mediante una recogida más sistemática de datos cualitativos. La recopilación de evaluaciones cuantitativas periódicas, por ejemplo, una vez cada 4 semanas durante la duración de la incubación, permitiría un seguimiento más eficaz del impacto, siguiendo todo el proceso de crecimiento. Además, la creación de tres grupos de discusión, al principio, a la mitad y al final del curso, permitiría observar el cambio también a través de datos cualitativos. En este sentido, se podría elaborar un esquema de entrevistas semiestructuradas para analizar temas específicos a explorar, es decir, los constructos analizados en el cuestionario. Este tipo de aplicación permitiría recoger una información más sistemática sobre la que se puedan extraer conclusiones firmes.

En segundo lugar, recomendaríamos ampliar el cuestionario siempre que sea posible, incluyendo escalas validadas por la literatura en la materia. De hecho, para que el cuestionario sea breve, sólo hemos incluido algunos ítems de escalas validadas. Sin embargo, estas escalas han demostrado su fiabilidad y validez sólo si se utilizan en su conjunto, no extrapolando ítems individuales. Por lo tanto, para que la encuesta sea más consistente, recomendamos complementar el cuestionario con escalas validadas completas.

En conclusión, también añadiríamos a esta evaluación un informe más sistemático de los entrenadores siguiendo la trayectoria de los empresarios. Esto podría ayudar a la hora de analizar los datos a dar más valor a las mediciones anteriores, teniendo una visión más triangulada de la experiencia de los emprendedores (Ver Anexo 2).

5. Con respecto al proceso de evaluación



De acuerdo con los resultados de las diferentes etapas del proceso de seguimiento y evaluación, es posible concluir que el **PROCESO DE APRENDIZAJE EMPRESARIAL es evaluado como positivo**, tanto en términos de conocimientos y habilidades adquiridos por los nuevos empresarios, como de desarrollo de ideas de negocio (banco de ideas) en línea con las tendencias del mercado.

La fuerza del proceso parece residir sobre todo en el **valor de la comunidad** que se establece entre todos los actores implicados (mentores, coaches, voluntarios, otros emprendedores, etc.); permite compartir una gran cantidad de recursos materiales e inmateriales, y también se considera estratégica para la "supervivencia" de las nuevas empresas tras el periodo de incubación.

Las áreas de mejora tras el pilotaje pueden identificarse en:

1. la digitalización de los servicios y recursos comunitarios
2. mejora del proceso de comunicación (y gestión de conflictos) entre los actores de la comunidad
3. mejora del proceso de adecuación entre el banco de ideas y el perfil de los emprendedores (conocimientos y habilidades, experiencia previa)
4. mejora de la comunidad en la fase de seguimiento de las ediciones de incubación.

6. Con respecto a las oportunidades de financiación

Los microcréditos no serían una buena idea para estos emprendedores, ya que supondrían un estrés añadido, ya que sus recursos son limitados y existe incertidumbre sobre la posibilidad de devolver la deuda.

El crowdfunding podría ser una opción útil ya que se trata de dinero no reembolsable, por lo que se enseña a los emprendedores a crear estas campañas.

En conclusión, si el proyecto depende en primer lugar de las subvenciones, no se consideraría un modelo de negocio viable. Si la idea de negocio es buena y viable, se conseguirán clientes con los que se generará esta financiación.

Por otro lado, algunas **recomendaciones** que podríamos destacar serían las siguientes:



1. Con respecto al proceso de formación:

- a. Adaptar eficazmente los contenidos a los perfiles con los que se trabaja.
- b. Mejorar la coordinación entre profesores y tutores, ya que de lo contrario ambos siguen procesos de formación dispares.
- c. Debe haber un seguimiento de los tutores ya que los servicios sociales pueden pedir información a posteriori.
- d. Se debe enviar un cuestionario inicial y otro final a los tutores para conocer sus opiniones y cómo han vivido el proceso.
- e. Los mentores deben pasar por un proceso de aprendizaje, ya que provienen de ámbitos de la realidad muy diferentes. Necesitan muchos más recursos para ofrecer una buena tutoría. En este programa tuvieron que generar soluciones con recursos muy limitados.
- f. Hay que definir mejor los contenidos, las fechas y el seguimiento de las sesiones

2. En cuanto a los materiales: Considerar la posibilidad de añadir contenidos como la creación de empresas socialmente responsables, sesiones sobre la gestión de las emociones, asesoramiento jurídico o algunas sesiones opcionales como: sesiones de iniciación al uso de herramientas digitales básicas, talleres de oratoria, etc.



Anexo A. Cuestionario

Indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones que figuran a continuación utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 significa Totalmente en desacuerdo y 10 significa Totalmente de acuerdo.

1. *Quando pienso en este camino, experimento emociones positivas.*

Totalmente desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. *El proyecto que estoy emprendiendo refleja mis valores personales.*

Totalmente desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. *Este es el proyecto que elegí emprender para lograr cierto estilo de vida.*

Totalmente desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. *No dejo que las emociones negativas sean un obstáculo para lograr mis objetivos.*

Totalmente desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



5. Puedo resolver la mayoría de los problemas si invierto el esfuerzo necesario.

Totalmente desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Obtengo mucho placer de experimentar cosas nuevas.

Totalmente desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. La aprobación de los demás es fundamental para mí para seguir con este proyecto.

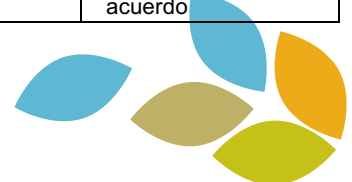
Totalmente desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Siento que tengo buenas cualidades para emplear en este proyecto.

Totalmente desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Desearía que este camino empresarial me hiciera ganar más respeto por mí mismo.

Totalmente desacuerdo								Totalmente de acuerdo	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ***Ojalá pudiera tener más respeto de otras personas.***

Totalmente desacuerdo								Totalmente acuerdo	de
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. ***Normalmente espero a que suceda algo en lugar de tomar la iniciativa yo mismo.***

Totalmente desacuerdo								Totalmente acuerdo	de
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ***No tomo decisiones a menos que realmente tenga que hacerlo.***

Totalmente desacuerdo								Totalmente acuerdo	de
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ***Siento que este camino es una oportunidad para remodelar mi entorno.***

Totalmente desacuerdo								Totalmente acuerdo	de
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ***Este camino es el primer paso para mejorar mi situación actual.***

Totalmente desacuerdo								Totalmente acuerdo	de
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------	----



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ***Tengo derecho a tener la carrera que quiero.***

Totalmente desacuerdo								Totalmente acuerdo	de
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ***Estoy poniendo muchas expectativas en este proyecto para mi futuro.***

Totalmente desacuerdo								Totalmente acuerdo	de
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. ***Considero eventos futuros en mis decisiones actuales.***

Totalmente desacuerdo								Totalmente acuerdo	de
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor, incluya aquí cualquier comentario general y cualquier sugerencia de mejora.

Gracias por la colaboración



Palabras clave: *aceptación; conciencia; atención; derecho; autoestima; personalidad; autoeficacia; valores; creencias; Toma de decisiones; motivación; límites; objetivos; iniciativa; mejora; cambios; futuro; responsabilidad; digno.*



Anexo B. Datos cualitativos de los profesionales

Estimado Coach/Mentor/Formador,

le pedimos que brinde brevemente su opinión sobre estos temas generales. Lo que te pedimos es tu opinión profesional sobre los emprendedores a los que sigues. Puede encontrar a continuación una lista de algunos temas relevantes que nos gustaría profundizar, acompañada de una pregunta de entrada para proporcionarle un ejemplo de lo que nos gustaría saber de usted. Puede ser que para algunos de estos temas no tengas una respuesta precisa y sabemos que no hay opiniones absolutas, sino que estamos ante percepciones e historias. Sin embargo, creemos que es muy importante recopilar sus opiniones para obtener una visión más amplia de la experiencia de incubación de emprendedores, por lo que nos gustaría que argumente su respuesta brindando episodios o ejemplos, si los hubiere.

A continuación, te pedimos algunos datos que solo servirán para reconocer a un profesional de otro. Si prefiere no identificarse con su nombre, por favor denos una sigla (inicial de su nombre) o un número para que podamos reconocer sus respuestas con el tiempo. ¡Gracias!

Fecha	
Nombre	
Perfil profesional	
Papel en la incubación	

En tu opinión:

Interés	
<i>¿Los participantes parecen interesados en los temas propuestos?</i>	
Participación	
<i>¿Los participantes parecen implicados en las actividades propuestas?</i>	



Motivación <i>¿Los participantes parecen motivados por trabajar concretamente en su idea?</i>	
Trabajo en equipo <i>¿El trabajo en equipo es bienvenido y un incentivo para los participantes?</i> <i>¿Las dinámicas de trabajo en equipo están mejorando las habilidades interpersonales de los participantes?</i>	
Cambios <i>¿La incubación cambia la percepción que los participantes tienen de sí mismos?</i> <i>¿Está aumentando la autoestima de los participantes?</i> <i>¿Sienten los participantes que su proyecto está cambiando y creciendo?</i>	
Percepción futura <i>¿Se percibe la incubación como un punto de partida para mejorar su propio futuro?</i>	
Toma de decisiones <i>¿Los participantes son bastante autónomos en sus decisiones o dependen</i>	



*mucho del personal de la
incubadora (formadores,
mentores, coaches)?*



