



MANUAL DE NEGOCIO PR3.3

PLAN DE FORMACIÓN PARA PERSONAS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN
SOCIAL



TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| EL PROYECTO DRAGGING | 3 |
| OBJETIVOS DEL PROYECTO | 4 |
| EL CONSORCIO | 6 |
| OBJETIVOS DEL MANUAL | 8 |
| METODOLOGÍA..... | 10 |
| OBJETIVOS DEL PROCESO DE INCUBACIÓN | 10 |
| PERFIL Y NECESIDADES DE LOS PARTICIPANTES | 12 |
| CUESTIONARIO | 14 |
| GRUPO OBJETIVO | 15 |
| RESULTADOS | 18 |
| MÉTODOS DE FORMACIÓN | 20 |
| ENFOQUE DE APRENDIZAJE AUTÓNOMO | 20 |
| EVALUACIÓN DE LA PREPARACIÓN | 21 |
| EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE..... | 21 |
| TUTORÍAS | 22 |
| BANCO DE IDEAS..... | 28 |
| ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN DE EQUIPO..... | 28 |
| CURRICULUM DE FORMACIÓN | 33 |
| CURSOS Y PROGRAMAS EXISTENTES | 33 |
| CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EXCLUSIÓN SOCIAL | 34 |
| EL ROL DE LAS INCUBADORAS SOCIALES..... | 35 |
| CASOS DE ESTUDIO DE INCUBADORAS SOCIALES EUROPEAS | 37 |
| CONCLUSIONES..... | 60 |
| MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EL DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO..... | 63 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:..... | 63 |
| PENSAMIENTO DE DISEÑO (DESIGN THINKING) | 64 |
| METODOLOGÍA LEAN STARTUP..... | 67 |
| MODELO DE NEGOCIO CANVAS | 68 |
| MÓDULO 2: ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y PLAN DE MARKETING | 72 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:..... | 72 |
| ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA? | 72 |
| MARKETING | 80 |

| | |
|--|------------|
| PLAN COMERCIAL..... | 84 |
| COMUNICACIÓN..... | 90 |
| RECURSOS ONLINE PARA EMPRENDEDORES | 93 |
| MÓDULO 3: GESTIÓN DE PERSONAL | 98 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:..... | 98 |
| GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS..... | 98 |
| LAS 5 FUNCIONES PRINCIPALES DE LOS RECURSOS HUMANOS | 99 |
| COMPETENCIAS BÁSICAS EN RECURSOS HUMANOS..... | 101 |
| GESTIÓN DEL CONFLICTO..... | 102 |
| ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS | 103 |
| ESTABLECER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN SU EMPRESA | 104 |
| MÓDULO 4: CONTRATACIÓN PÚBLICA..... | 106 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:..... | 106 |
| CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LA UNIÓN EUROPEA | 106 |
| TIPOS DE PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN..... | 107 |
| PROCESO DE CONTRATACIÓN | 108 |
| MÓDULO 5: FINANZAS | 129 |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE..... | 129 |
| IMPORTANCIA DE UN PLAN FINANCIERO | 129 |
| FINANZAS: CONTABILIDAD, PLAN FINANCIERO Y RECAUDACIÓN DE FONDOS | 130 |
| PROGRAMA DE TUTORÍA..... | 133 |
| COACHING: 10 SEMANAS Y 5 OBJETIVOS PARA TRABAJAR EL AUTOCONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO PERSONAL | 135 |
| PROPUESTA DE PROGRAMA DE INCUBACIÓN..... | 140 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 141 |
| ANEXO I: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 1..... | 143 |
| ANEXO II: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 2..... | 144 |
| ANEXO III: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 3 | 145 |
| ANEXO IV: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 4 | 146 |
| ANEXO V: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 5..... | 147 |

INTRODUCCIÓN

EL PROYECTO DRAGGING

En las últimas décadas, las ONG se han enfrentado a diferentes crisis consecutivas: la crisis financiera de 2008 y la actual crisis COVID. Estos acontecimientos han puesto en una situación delicada a estas organizaciones en términos de recursos de financiación. La mayor parte de sus ingresos proceden de fondos públicos que disminuyen año tras año. Por otro lado, sus beneficios procedentes de empresas privadas no son una fuente fiable de ingresos. Por lo tanto, se ven obligadas a encontrar nuevos modelos para generar beneficios que puedan hacer sostenibles sus servicios. Además, este proyecto les ayudará a ofrecer nuevos servicios a sus grupos objetivo. Por ejemplo, podrían prestar servicios empresariales a las personas en riesgo de exclusión con las que trabajan. Los resultados del proyecto DRAGGING satisfarán todas estas necesidades mediante la creación de varios resultados del proyecto que podrían transformarse en diferentes servicios y herramientas para sus grupos objetivo. En cuanto a las Administraciones Públicas locales, el modelo propuesto por DRAGGING les ayudará a crear sinergias locales con los proveedores locales de servicios sociales. En la mayoría de los casos, las Administraciones Públicas locales desconocen las capacidades y los servicios que las ONG y las organizaciones locales del tercer sector podrían ofrecer.

Por ello, lanzan convocatorias para proveedores que normalmente ganan otras corporaciones no locales especializadas en este tipo de convocatorias.

Nuestro enfoque consiste en reducir la brecha entre las administraciones locales y las organizaciones sociales locales para generar un banco de oportunidades de negocio al que estas organizaciones puedan optar. DRAGGING pondrá en marcha las herramientas y la metodología que lo harán posible.

OBJETIVOS DEL PROYECTO

DRAGGING tiene un objetivo claro, ayudar con los siguientes tres retos: diversificar las fuentes de ingresos de las ONG, aprovechar las nuevas legislaciones/contrataciones públicas y generar oportunidades de empleo para personas en riesgo de exclusión. Para ello, se formará a profesionales a través de un proceso de mentoring en el que se les proporcionará formación en diferentes materias (estrategia empresarial, finanzas, marketing, etc.) mientras se realiza una labor de consultoría sobre el modelo de negocio idóneo para cubrir todas las necesidades de la administración. Todo servirá para crear empresas junto con las personas en riesgo de exclusión con las que se trabaja y cubrir la principal necesidad, el empleo.

El proyecto tiene 2 resultados: un **mercado de ideas de negocio** y un **curso de formación en línea**.

El **mercado de ideas** tendrá un impacto positivo en los ámbitos público y privado: permitirá a las empresas identificar y desarrollar oportunidades de negocio que respondan a las carencias de sus respectivos sectores. Permitirá a los centros de tutoría disponer de una base de datos de potenciales ideas de negocio, ya analizadas y validadas por profesionales del sector, y cuyos elementos puedan incorporarse a sus planes de estudios.

Los objetivos de este resultado son:

- Identificar oportunidades y nichos de negocio que puedan ser llevados a cabo por ONGs (+ emprendedores en riesgo de exclusión).
- Identificar servicios, obras o bienes que puedan ser adquiridos por las Administraciones Públicas a través de procedimientos directos y que sean los más fáciles de solicitar.
- Crear un Marketplace como recurso digital que ayude a nuestro proyecto a recoger todas las ideas de negocio identificadas durante esta actividad y a organizarlas.
- Aumentar la colaboración entre el sector público y el privado: Las ONG crearán microempresas gracias a las ideas de las Administraciones Públicas y las Administraciones Públicas recibirán servicios de contratistas locales.

Para ello, el consorcio definirá los criterios de selección y, a continuación, organizará un taller con las partes interesadas locales para recoger las ideas de negocio. De este modo, las partes interesadas de cada país socio tendrán la oportunidad de contribuir al desarrollo del mercado. El desarrollo tecnológico del mercado en línea ayudará a difundir los resultados a grupos más amplios.

El **curso de formación en línea** tiene como objetivo proporcionar competencias y habilidades básicas sobre herramientas digitales y temas relacionados con el espíritu empresarial y la gestión de empresas. La idea principal es ofrecer un apoyo que ayude a los emprendedores vulnerables a gestionar sus propias microempresas. Incluirá módulos sobre gestión de personal y sobre cómo establecer condiciones humanas y profesionales beneficiosas. Todos los materiales de formación serán probados y validados. El enfoque a medida y la complementariedad con otras metodologías de incubación existentes harán de este resultado una herramienta innovadora y eficaz.

Los objetivos de este resultado son:

- Proporcionar tutorías a ONG y a personas en riesgo de exclusión.
- Proporcionar competencias y habilidades básicas sobre herramientas digitales y temas relacionados con el emprendimiento y la gestión empresarial.
- Apoyo en el lanzamiento y gestión de microempresas.

Para lograrlo, el consorcio organizará un grupo de discusión con las ONG que trabajan con personas vulnerables y distribuirá cuestionarios para identificar las necesidades de formación de las personas en riesgo de exclusión. Se elaborará un informe para resumir los resultados. Se publicará un análisis y un informe sobre los cursos de formación empresarial en Europa. Se probará y evaluará un manual de negocio y los contenidos de la formación con nuevos empresarios y mentores seleccionados en el proyecto. Se creará una plataforma en línea y se conectará con el mercado empresarial.

EL CONSORCIO



El consorcio de DRAGGING está compuesto por cinco socios:

- **FI Group** es una Consultora Global especializada en la gestión y asesoramiento de empresas en la gestión de su financiación de la I+D+i, mediante el diseño y ejecución de acciones encaminadas a impulsar su desarrollo tecnológico y económico. Estas actuaciones se han centrado en el tratamiento integral de los incentivos fiscales a la I+D+i y la gestión de convocatorias de ayudas y subvenciones públicas, redundando en una mejora de la cuenta de resultados de las empresas. Desde 2018, FI Group participa en proyectos de innovación social aprovechando su experiencia en ayudas a la I+D+i asumiendo el liderazgo del sector, tanto a nivel nacional como europeo, impulsando un ambicioso plan de internacionalización con un objetivo claro: ayudar a los clientes en la generación de valor.
- **PCG Polska** es parte integrante de Public Consulting Group, una firma global especializada en servicios profesionales y gestión de proyectos para instituciones y empresas que operan en el sector público. Fundada en 1986 en Boston, PCG inició sus operaciones en Polonia en 2009. PCG cuenta con una amplia experiencia en 4 sectores: K-12, educación superior, sanidad y asistencia social. Entre los destinatarios de los servicios de PCG en Polonia se encuentran más de 3.500 escuelas, 60 universidades y numerosas agencias gubernamentales y unidades de gobierno local, a través de sus hospitales, centros de cuidados de larga duración o agencias de política social. PCG lidera un proyecto de distribución de subvenciones del Generador de Innovación para las innovaciones sociales que apoyan a las sociedades que envejecen.

- **The Rural Hub** fue creado como asociación por un grupo de profesionales de la educación, la formación y el desarrollo rural como respuesta al impacto de la crisis económica en los pequeños pueblos y ciudades rurales de Irlanda. Desde su creación en 2012, The Rural Hub ha estado proporcionando una amplia gama de programas de formación y desarrollo de capacidades a los residentes locales y grupos comunitarios. Nos especializamos en el área de desarrollo comunitario y hemos desarrollado una serie de iniciativas locales para apoyar la inclusión social de los jóvenes rurales desfavorecidos, las comunidades migrantes y los residentes mayores aislados. Trabajamos con estos grupos, utilizando enfoques creativos y el ensayo de recursos de medios digitales para apoyar una mayor cohesión social entre las comunidades locales del condado de Cavan. Contamos con una red desarrollada de partes interesadas de todo el condado que apoyan nuestro trabajo por temas. A través de nuestra oficina de base comunitaria, impartimos programas de educación informal para adultos y jóvenes a través de nuestros programas Mañanas Sociales y Tardes Educativas; y a través de nuestros programas "los jóvenes en los medios digitales" que llevamos a cabo en nuestra Zona de Medios Digitales (DMZ) en Virginia, Cavan.
- **Asociación Con Valores (ACV)** es una organización sin ánimo de lucro que apoya la reinserción laboral y la economía social. Fundada por Melquiades Lozano, un antiguo empresario, ACV tiende un puente entre las cuestiones empresariales y sociales, ayudando a los emprendedores en riesgo de exclusión mediante modelos de incubación inclusivos y apoyo profesional. Se ha ayudado a más de 624 emprendedores y se han diseñado más de 50 nuevos modelos empresariales con la ayuda de 759 profesionales. El enfoque adaptativo de ACV incorpora metodologías ágiles y pretende crear un modelo resistente de incubación de pequeñas empresas apoyado en las nuevas tecnologías, incluso en medio de las condiciones y restricciones de COVID-19.
- **RDA BSC SMEs** (Agencia de Desarrollo Regional con Centro de Apoyo Empresarial para Pequeñas y Medianas Empresas) se creó en 1996 como organización no gubernamental sin ánimo de lucro, y está registrada en Bulgaria en virtud de la nueva Ley de organizaciones sin ánimo de lucro con actividades de utilidad social: desarrollo regional y mejora del entorno económico creando mecanismos locales para el desarrollo y el apoyo de las empresas (microempresas, pequeñas y medianas empresas), el gobierno y la administración (a nivel nacional, regional, municipal y local) y los sectores de las ONG.

RDA BSC PYME - Plovdiv participa activamente en el proceso de creación de las políticas regionales de desarrollo económico e innovación, emprendimiento social, infraestructuras verdes y eficiencia energética, formación profesional y desarrollo del mercado laboral, patrimonio histórico y cultural, y turismo, en el desarrollo de planes y estrategias de desarrollo regional y municipal, estrategias regionales de innovación, estrategias de comunicación y otros. Participación en consejos de desarrollo regional, distrital y municipal, consejos de cooperación y consejos tripartitos a nivel regional, distrital y municipal, en redes nacionales e internacionales.

OBJETIVOS DEL MANUAL

El manual tiene por objeto desarrollar las aptitudes empresariales, incluidos los valores, las creencias y las actitudes, así como las habilidades sociales, como las interpersonales y de comunicación, de los empresarios potenciales para:

- Ser conscientes de los riesgos y beneficios del trabajo por cuenta propia.
- Clarificar su idea de negocio.
- Comprender los "hitos" necesarios para crear su propia empresa, y cómo dirigir una empresa rentable (lo que implica finanzas, gestión de recursos humanos, estudios de mercado) y generar conocimientos empresariales pertinentes (en particular sobre legislación, fiscalidad, fuentes de financiación).

El manual incorpora conceptos relacionados con cómo crear empresas sociales, teniendo en cuenta el triple impacto: económico, pero también social y medioambiental. En particular, el manual se dirige a los siguientes grupos infrarrepresentados en el ámbito empresarial: jóvenes, mujeres, personas con discapacidad, personas mayores, migrantes y refugiados.

Promover la creación de empresas sociales por parte de grupos infrarrepresentados y desfavorecidos puede contribuir además a crear empleo y luchar contra la exclusión social y financiera, al tiempo que estimula el crecimiento económico en toda la economía, en particular en las zonas desfavorecidas. Sin embargo, aunque el espíritu empresarial desempeña un papel importante a la hora de estimular la innovación e impulsar la creación de empleo, sólo una parte relativamente pequeña de la población participa en la creación de una empresa, y no todas las personas tienen las mismas oportunidades de crear y dirigir una empresa.

La educación y la formación tienen un importante papel que desempeñar en la promoción de la integración en el mercado laboral y la inclusión social de grupos de población que sufren discriminación, como los jóvenes, las mujeres, las personas con discapacidad, las minorías étnicas y los inmigrantes.

La metodología de formación divulgada en este manual ayudará a permitir la creación de empresas sociales por parte de personas en riesgo de exclusión social. Nos proporcionará un banco de ideas útil para abordar los proyectos empresariales más viables económica y socialmente.

Dado que se dirige a emprendedores vulnerables, el enfoque de la formación se adaptará a sus capacidades, necesidades y conocimientos. Además, incluirá módulos sobre gestión de personal y establecimiento de relaciones humanas y profesionales beneficiosas.

El manual ha sido diseñado para ser impartido durante las sesiones de formación y se complementará con las habilidades adquiridas durante las sesiones individuales y las experiencias prácticas que transmitirán los mentores, que serán profesionales del mundo empresarial.

El manual será un material de formación innovador para apoyar a los empresarios procedentes de grupos desfavorecidos y con bajo nivel educativo. Tenemos en cuenta una doble dificultad: capacitar a personas en riesgo de exclusión con niveles educativos normalmente bajos y dotarles de habilidades empresariales, desconocidas para ellos, para la creación de negocios viables.

En definitiva, el manual ayudará a los potenciales emprendedores a desarrollar y profundizar nuevas habilidades, conocimientos y actitudes, así como habilidades sociales como las interpersonales y de comunicación. Estas habilidades les ayudarán principalmente a ser conscientes de los riesgos y beneficios del autoempleo, a clarificar su idea de negocio, a comprender los hitos necesarios para crear su propia empresa y a cómo gestionar un negocio rentable.

METODOLOGÍA

OBJETIVOS DEL PROCESO DE INCUBACIÓN

Los programas de educación empresarial **DEBEN** proporcionar conocimientos y comprensión sobre diversos aspectos de la materialización de una idea empresarial, como las características de una mentalidad empresarial, el desarrollo de la intención empresarial y los conocimientos técnicos, así como fomentar la capacitación y la autoconciencia de los participantes.

Sin embargo, para convertirse en un emprendedor de éxito procedente de un entorno desfavorecido, el plan de formación de **DRAGGING** se basa en un proceso de incubación intensivo en el que los participantes seleccionados trabajarán en tiempo real en el desarrollo de su idea y estrategia de negocio mientras reciben formación. Las sesiones de formación les proporcionarán los conocimientos necesarios para desarrollar su proyecto, seguidos de un enfoque **PASO A PASO** y metodologías ágiles (incluyendo Design Thinking, Lean Startup, etc.). El núcleo del proceso de incubación es la aplicación de las lecciones aprendidas en la puesta en marcha real de su empresa.

Los factores cruciales para el éxito de una iniciativa empresarial dirigida por empresarios vulnerables son los siguientes:

- Un plan personal y una fuerte motivación.
- Ser consciente de las propias capacidades y potencial.
- Tener confianza en las propias posibilidades de éxito.
- La combinación de una parte teórica de hecho + una parte más práctica de profesionales del coaching y especialistas en la materia.
- Trabajo en equipo que permite a las personas desfavorecidas y más frágiles darse valor mutuamente, reflejarse en los demás y confrontarse, viendo que algunos miedos o dificultades son compartidos y son manejables en una dinámica de grupo.

Para alcanzar el éxito en el proyecto empresarial, la planificación es una cuestión central, y **ES ESENCIAL** que los participantes tengan un alto grado de implicación durante la formación: se requiere un trabajo específico de tutoría individual, construyendo un plan en función de SUS necesidades, objetivos y limitaciones. Con especial referencia a la planificación de objetivos personales y próximos pasos, un plan de acción personal es una herramienta importante que puede **AYUDAR A LOS PARTICIPANTES** a cumplir sus expectativas y a gestionar de forma

autónoma su actividad empresarial, ayudándoles a pensar en términos de objetivos, tanto desde el punto de vista personal como profesional.

Los principales temas para desarrollar dentro de este plan de formación son:

1. **METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EL DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO.**
2. **ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y DE MARKETING.**
3. **GESTIÓN DE PERSONAL.**
4. **CONTRATACIÓN PÚBLICA.**
5. **FINANZAS.**

Además, durante el apoyo a la creación de empresas, las competencias interpersonales se consideran una cuestión central debido a que estas capacidades personales son **BENEFICIOSAS DURANTE** la gestión de la propia empresa. Por ello, se prestará una atención específica a su desarrollo. Más que un módulo específico centrado en ellas, los participantes las desarrollarán a través del trabajo en equipo, teniendo la oportunidad de poner **SUS** capacidades **PERSONALES** a disposición del grupo. A través de aprendizajes formales e informales, los emprendedores podrán adquirir o reforzar:

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de mediación.
- Resolución de problemas.
- Adaptación.
- Flexibilidad.

PERFIL Y NECESIDADES DE LOS PARTICIPANTES

Este currículum formativo está orientado a **personas en riesgo de exclusión** que viven en zonas con baja tasa de empleo o mercado laboral de alta demanda y otras condiciones complejas. Los perfiles de los emprendedores pueden describirse como: bajo nivel educativo, experiencias laborales previas, escasos o nulos conocimientos y habilidades ya adquiridos, tienen implicaciones específicas en la definición de las necesidades de formación y el programa de formación específico en un proceso de incubación.

La situación de desventaja de los empresarios puede estar relacionada con la limitación de conocimientos, habilidades, experiencia laboral, acceso al mercado laboral, escaso capital humano y social y discriminación en términos de edad, raza y género. El programa de formación debe tener en cuenta estos aspectos. La educación y formación empresarial es clave para desarrollar y ampliar sus habilidades y capacidades.

A la hora de seleccionar a los participantes en la incubación, es necesario evaluar los siguientes criterios:

- Nivel de estudios.
- Experiencias laborales anteriores.
- Conocimientos y competencias ya adquiridos.
- Análisis del barrio marginal relativo.

En segundo lugar, es fundamental que los participantes tengan un alto grado de implicación durante la formación. Se requiere un trabajo específico de tutoría individual para afinar su propia estrategia de desarrollo empresarial. Por ello, los facilitadores de la formación e incubación construirán con ellos un plan específico en función de sus necesidades, objetivos y limitaciones. Este **plan de acción personal** es una herramienta esencial que puede ayudar a los participantes a:

- Responder a sus expectativas.
- Gestionar de forma autónoma su capacidad empresarial.
- Permitirles pensar en términos de objetivos, tanto desde el punto de vista personal como profesional.
- Proporcionales estrategias para equilibrar la esfera laboral y personal.

En tercer lugar, es crucial tener en cuenta los posibles retos psicológicos, de salud, de género, de contexto vital, sin olvidar los relacionados con la estabilidad económica de los participantes (es decir, la posibilidad de permitirse comer todos los días) que podrían afectar a los procesos de incubación y aprendizaje. Este tipo de retos son de esperar, pero es fundamental conocer estrategias y consejos para gestionarlos. Se recomienda ofrecer la oportunidad de trabajar el autoconocimiento y el empoderamiento con formadores específicamente preparados para dirigir esos procesos.

Para formular un informe exhaustivo sobre el análisis de las necesidades de formación de las personas en riesgo de exclusión, empleamos una metodología meticulosa para recopilar datos y perspectivas relevantes. El **objetivo principal** era establecer un programa de incubación especializado y adaptado a los requisitos únicos del público destinatario. El proceso de recopilación de datos se ejecutó mediante **cuestionarios CAWI**, garantizando la accesibilidad y la comodidad para los participantes. El cuestionario comprendía una combinación de preguntas cuantitativas y cualitativas diseñadas para extraer información valiosa para la personalización del curso. El método CAWI difiere de otros tipos de metodologías como las encuestas CATI y las encuestas CAPI debido a la autonomía proporcionada al entrevistador; suele ser un proceso menos invasivo e impersonal. A continuación, la encuesta se distribuyó **a través de varios canales digitales**, como invitaciones por correo electrónico y plataformas de medios sociales, para llegar a un público diverso. A medida que iban llegando las respuestas, recopilábamos y organizábamos los datos, minimizando los errores y agilizando el proceso de análisis. En conclusión, el proceso de recogida de respuestas a la encuesta del **CAWI** permitió una recopilación fluida y eficiente de diversas perspectivas. El uso de plataformas digitales y de prácticas sólidas de gestión de datos garantizó la precisión, la accesibilidad y la seguridad durante todo el proceso de administración y recopilación de datos de la encuesta.

CUESTIONARIO

El [cuestionario](#) consta de 14 preguntas, aunque le pediremos su nombre, apellidos y país de origen al principio del cuestionario.

Preguntas 1 y 2: Experiencia profesional.

Les preguntamos por su experiencia laboral para poder adaptar el curso en cierta medida a la experiencia que ya tienen y trabajar a partir de ahí.

Preguntas 3 y 4: ¿Cuál es su formación académica?

Su nivel educativo nos será de gran ayuda a la hora de impartir el curso. Así podremos adaptarnos a los conocimientos que tienen y saber de qué base partir.

Pregunta 5: ¿Qué habilidades tiene?

Nos ayudará saber qué competencias tienen por su experiencia laboral y su educación; así podremos adaptar el curso de formación.

Preguntas 6 y 7: ¿Ha seguido algún curso de formación en los últimos años?

Ayudará saber si han realizado cursos en los últimos años, o si han estado varios años sin recibir formación. Si la respuesta es afirmativa, explicarán muy brevemente cuál era el tema del curso.

Pregunta 8: ¿Por qué motivos realiza o realizaría un curso de formación?

Conocer los motivos que los llevan a buscar nuevos cursos, inscribirse en ellos y querer formarse.

Pregunta 9: Si le propusiéramos un curso online, ¿qué duración le gustaría que tuviera?

Les daremos opciones para que nos indiquen cuál consideran que es el momento adecuado aproximado.

Preguntas 10 y 11: Indique las dos razones principales que le impiden o dificultan asistir a los cursos de formación.

Para informarnos si tienen dificultades para inscribirse en un curso de formación en línea.

Pregunta 12: ¿Le interesaría un curso de iniciativa empresarial?

Esto nos ayudará a saber cuántas personas aproximadamente se matricularán en el curso de formación.

Pregunta 13: ¿Qué le gustaría aprender en un curso de iniciativa empresarial?

Les daremos varias opciones sobre diferentes temas que les gustaría aprender en un curso de iniciativa empresarial.

Pregunta 14: ¿Cree que este curso puede mejorar sus conocimientos sobre el espíritu emprendedor?

Esta pregunta nos permitirá saber si se sienten motivados para inscribirse en el curso de formación.

GRUPO OBJETIVO

BULGARIA

Al analizar las respuestas a la encuesta de Bulgaria, hemos elaborado un perfil completo de los participantes basado en diversas características demográficas y profesionales. He aquí un desglose de las principales conclusiones:

Distribución por edad:

- El 6,6% de los encuestados tiene entre 20 y 30 años.
- El 46,7% de los participantes tiene entre 40-50 años.
- El 26,7% de los encuestados tiene entre 50 y 60 años.
- El 20% de los participantes tiene más de 60 años.

Experiencia profesional:

La mayoría de los participantes tienen experiencias laborales diversas: 13 de ellos son empleados, 2 son autónomos y 1 tiene experiencia tanto como empleado como gestor. La experiencia laboral de los encuestados oscila entre los 8 y los 65 años, lo que pone de manifiesto una amplia gama de trayectorias y conocimientos profesionales.

Nivel educativo:

La mayoría de los encuestados muestran un alto nivel educativo, lo que representa un grupo bien formado y diverso. La formación incluye disciplinas como ingeniería y economía, filología, contabilidad y economía de control, ingeniería-economía, universidad técnica, informática, periodismo, física, matemáticas, economía, biología, economía, administración pública y gestión de actividades médico-sociales y salud pública. La diversidad de formaciones pone de manifiesto un amplio espectro de conocimientos entre los participantes en la encuesta.

ESPAÑA

Al analizar las respuestas a la encuesta de España, hemos elaborado un perfil completo de los participantes basado en diversas características demográficas y profesionales. He aquí un desglose de las principales conclusiones:

Distribución por edad:

- El 30% de los participantes tienen entre 30 y 40 años.
- El 40% de los participantes que respondieron tienen entre 40 y 50 años.
- El 20% de los participantes que respondieron tienen entre 50 y 60 años.
- El 10% de los participantes que respondieron tienen más de 60 años.

Experiencia profesional:

Los participantes aportan una gran experiencia profesional a la encuesta: 6 personas tienen experiencia laboral únicamente como asalariados y 4 desempeñan un doble papel, como asalariados y autónomos. Resulta impresionante que las trayectorias laborales abarquen desde los 20 hasta los 30 años o más, lo que subraya la profundidad y diversidad de los antecedentes profesionales del grupo encuestado. Cabe destacar que el 40% de los encuestados se ha aventurado en el mundo empresarial, lo que pone de manifiesto el importante espíritu emprendedor de las respuestas de los participantes.

Nivel educativo:

El nivel educativo de los participantes es elevado: el 40% posee títulos universitarios, el 20% ha cursado formación profesional, el 30% posee títulos de enseñanza secundaria y el 10% tiene estudios primarios. Esta diversidad educativa sugiere que se trata de un grupo bien preparado y adaptable, listo para afrontar los retos y las oportunidades de su trayectoria profesional. El alto nivel de estudios de la mayoría de ellos los sitúa como individuos dotados de una sólida base para el aprendizaje continuo y el éxito en diversos ámbitos.

POLONIA

Al examinar los comentarios de la encuesta de Polonia, hemos creado un amplio perfil de los participantes, teniendo en cuenta una serie de atributos demográficos y profesionales. El siguiente desglose resume los descubrimientos significativos derivados de este análisis.

Distribución por edad:

- El 57,1 % de los participantes tienen entre 31 y 40 años.
- El 28,6 % de los participantes que respondieron tienen entre 41 y 50 años.
- El 14,3 % de los participantes que respondieron tienen entre 51-60 años.

Experiencia profesional:

Entre los antecedentes profesionales de los participantes figuran 6 personas con experiencia únicamente como empleados y 1 como empresario social autónomo. La mayoría de los encuestados cuentan con una experiencia laboral de entre 10 y 30 años, lo que demuestra una gran experiencia y longevidad en sus respectivos campos.

Nivel educativo:

Un impresionante 80% de los participantes posee un máster, lo que pone de relieve el alto nivel educativo del grupo encuestado. Todos los encuestados son titulados superiores, con una formación académica diversa que incluye pedagogía, marketing, historia, relaciones internacionales, derecho y gerontología. Esta diversidad educativa significa que se trata de un grupo bien formado y versátil, preparado para aportar valiosos conocimientos y experiencia.

En conclusión, los datos de la encuesta muestran la imagen de un grupo diverso y experimentado de participantes de distintas franjas de edad. Los encuestados aportan una gran variedad de trayectorias profesionales, con distintos grados de experiencia laboral, desde empleados a empresarios. La diversidad educativa también está presente, ya que la mayoría de los participantes poseen títulos superiores. Esta rica diversidad de edad, experiencia y educación nos permite recoger las opiniones de un grupo con profundos conocimientos y perspectivas diversas.

RESULTADOS

La encuesta se realizó en Polonia, Bulgaria y España. En total respondieron 32 personas, 15 de Bulgaria, 10 de España y 7 de Polonia.

En Polonia los resultados analizados fueron que la razón de los participantes para entrar en un programa de formación es buscar el crecimiento y el desarrollo personal. A la hora de elegir programas de formación, los participantes polacos prefieren cursos que tengan flexibilidad y sean fáciles de usar. En cuanto a la duración del curso, los participantes polacos prefirieron cursos de 10-20 horas. Los temas más votados fueron Gestión empresarial, Marketing, Ventas y Habilidades interpersonales. En Bulgaria, los resultados analizados fueron que los motivos de los participantes para acceder a un programa de formación son la búsqueda de crecimiento y desarrollo personal.

La mayoría de los participantes prefieren un programa de formación más amplio, de más de 30 horas, en formato online, excepto los participantes de Polonia, que prefieren un curso de 10 horas, lo que les permite conciliar eficazmente su vida adulta y otras responsabilidades. Los principales obstáculos para asistir a un curso de formación son la falta de concienciación y las limitaciones de tiempo. Es esencial abordar estos retos promocionando los cursos de forma más activa y ofreciendo oportunidades flexibles de aprendizaje en línea.

En resumen, los resultados de la encuesta subrayan la importancia del desarrollo personal como motivación clave para las personas que buscan formación, al tiempo que destacan la importancia de ofrecer una gama diversa de opciones de cursos para adaptarse a las distintas preferencias y responsabilidades. Además, para garantizar un acceso más amplio a los programas de formación en estos países, es crucial abordar los retos relacionados con la concienciación y el tiempo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, presentamos la propuesta final de incubación, adaptada para abordar las necesidades y preferencias identificadas de nuestro diverso grupo de participantes. Las amplias percepciones obtenidas han guiado la formulación de un plan sólido, alineado con las aspiraciones y retos expresados por las respuestas. La propuesta de incubación se realizará en línea a través de una plataforma completa y fácil de usar en la que los mentores ayudarán a los alumnos. Los temas elegidos, basados en las respuestas proporcionadas, se dividen en 5 módulos. El primer módulo es **Introducción a las Metodologías Ágiles**: Reconociendo el papel crucial y el interés de las metodologías ágiles, nuestra propuesta incluye una introducción detallada a las prácticas ágiles. El objetivo de esta sección es dotar a los alumnos de las herramientas y principios necesarios para la gestión dinámica de proyectos y la adaptabilidad en el vertiginoso entorno empresarial actual. El segundo módulo es **Gestión de Personal**: Reconociendo la importancia de una gestión eficaz del personal, nuestra propuesta hace hincapié en las estrategias para fomentar una plantilla productiva y motivada. Profundiza en temas como la creación de equipos, el desarrollo del liderazgo y la retención del talento para garantizar el éxito de las empresas emergentes. El tercer módulo es **Estrategia Empresarial y Marketing**: Esta sección crucial abarca un exhaustivo Plan Comercial, que aporta ideas sobre estrategias empresariales eficaces. Además, explora las estrategias de comunicación, garantizando que los empresarios puedan comercializar eficazmente sus productos y servicios en un panorama cada vez más competitivo. El cuarto módulo es **Finanzas**: Entendiendo el papel fundamental de la gestión financiera, nuestra propuesta cubre los aspectos básicos de la educación financiera, haciendo hincapié en la elaboración de presupuestos y explorando diversas vías de financiación. Esta sección pretende dotar a los alumnos de los conocimientos financieros necesarios para un crecimiento empresarial sostenible. El quinto y último módulo es la **Contratación Pública**: Reconociendo la importancia de acceder a las oportunidades de contratación pública para asegurar el futuro de la propia empresa, nuestra propuesta incluye una sección dedicada a navegar por las complejidades de los procesos de contratación pública. De este modo, los empresarios adquieren los conocimientos y habilidades necesarios para participar eficazmente en los contratos públicos y las oportunidades de contratación.

MÉTODOS DE FORMACIÓN

Los métodos de formación e incubación deben ajustarse al nivel educativo y a las necesidades personales de los empresarios, mezclando diferentes metodologías:

- Frontales.
- No formal.
- E-learning.
- Tutoría entre iguales.
- Aprendizaje práctico.
- Reuniones con empresarios o expertos de éxito.
- Visitas de estudio.

Las metodologías de formación no formal suelen ser más atractivas y motivadoras, ya que el aspirante a empresario puede ver experiencias y situaciones vividas que pueden relacionarse con su propio proyecto, en lugar de limitarse a un estudio teórico y alejarse de casos concretos.

En este sentido, es esencial evitar las sesiones de formación con una elevada dimensión académica. Una red de formadores compuesta por profesionales y empresarios podría ser más capaz de conectar con las necesidades de los participantes y proporcionar un entorno de aprendizaje basado en experiencias vitales y empresariales concretas.

Sin embargo, los coordinadores de las incubadoras deben colaborar con los formadores en la preparación de la formación. Revisarán juntos las sesiones y adaptarán los contenidos y la dinámica si es necesario para que encajen en el programa y los objetivos generales de la incubadora.

ENFOQUE DE APRENDIZAJE AUTÓNOMO

Hacer hincapié en la importancia del aprendizaje autónomo.

Esas actividades no formales también pueden ofrecer espacios y aportaciones para que los alumnos adquieran hábitos de aprendizaje autónomo. Para comprender mejor los procesos implicados en este modo de aprendizaje, este consejo de formación esboza los componentes clave que fomentan el aprendizaje independiente: estar preparado para aprender, establecer objetivos de aprendizaje, implicarse en el proceso de aprendizaje y evaluar los conocimientos.

EVALUACIÓN DE LA PREPARACIÓN

Los estudiantes necesitan diversas aptitudes y actitudes hacia el aprendizaje: ser autónomos, organizados, auto disciplinados, capaces de comunicarse eficazmente y de aceptar comentarios constructivos y dedicarse a la autoevaluación y la autorreflexión. A continuación, las actividades deben facilitar herramientas de evaluación de las capacidades de aprendizaje que ayuden a los estudiantes a medir sus hábitos y necesidades en términos de aprendizaje.

A partir de esta autoevaluación, los estudiantes podrían definir objetivos de aprendizaje relacionados con sus ideas empresariales. Estos objetivos de aprendizaje identifican las principales necesidades, prioridades y habilidades o competencias ya adquiridas. Permiten a los estudiantes diseñar sus propios itinerarios de aprendizaje con el apoyo del resto del grupo y/o de sus mentores y tutores.

Atraer y capacitar

Los alumnos necesitan verse a sí mismos como aprendices para comprender sus necesidades como estudiantes de aprendizaje autodirigido. El enfoque desarrollado del aprendizaje implica una transformación que es crucial en este proceso de aprendizaje. Este enfoque consiste en comprender las ideas por uno mismo, aplicar los conocimientos a situaciones nuevas y utilizar ejemplos novedosos para explicar un concepto, aprendiendo más de lo necesario para completar la unidad. Los alumnos tienen que generar sus propias conexiones y ser sus propios motivadores.

EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Para que los estudiantes tengan éxito en el aprendizaje autodirigido, deben ser capaces de participar en la autorreflexión y la autoevaluación de sus objetivos de aprendizaje y el progreso en una unidad de estudio. Para apoyar este proceso de autoevaluación, deben consultar periódicamente con el instructor asesor, buscar retroalimentación y reflexionar sobre sus logros.

TUTORÍAS

El objetivo del **Marco de Tutoría** es ayudar a los tutores de DRAGGING a ofrecer una tutoría de alta calidad a los emprendedores y proporcionarles un conjunto completo de materiales didácticos prácticos y estrategias eficaces.

Dentro del proyecto DRAGGING, el Marco de Tutoría está orientado a proporcionar a mentores y tutelados valiosos recursos. Su principal objetivo es mejorar las capacidades de los mentores de DRAGGING para ofrecer una mentoría de primera clase a los emprendedores. Esto se consigue ofreciendo una serie de técnicas de tutoría, respondiendo a las preguntas más frecuentes sobre tutoría, presentando consejos prácticos para cada sesión de tutoría, proporcionando listas de buenas prácticas tanto para mentores como para alumnos, y ofreciendo herramientas de tutoría como planes de sesión y planes de acción para alumnos.

A diferencia de los programas de tutoría convencionales, el Marco de tutoría DRAGGING presenta un completo conjunto de herramientas, que incluye técnicas de tutoría específicas del programa DRAGGING, respuestas a las preguntas más habituales sobre tutoría, consejos prácticos para cada sesión de tutoría, directrices tanto para los tutores como para los alumnos, y ayudas de tutoría como planes de sesión y planes de acción para los alumnos. Además, incorpora una especificación del mentor, consejos específicos para cada sesión y una plantilla de plan de mentoría.

El marco de tutoría de DRAGGING está meticulosamente diseñado no sólo para ayudar a los tutores de DRAGGING a ofrecer una tutoría de alto nivel a los empresarios, sino también para alimentar y cultivar nuevos conceptos empresariales destinados a abordar las deficiencias del mercado identificadas y reconocidas por las autoridades locales.

Técnicas de tutoría

1. **Inicio de la relación y establecimiento de límites:** Esta técnica se utiliza para establecer el propósito del programa de mentoría, explicar el proceso y el contenido, discutir los roles, manejar las expectativas y establecer los límites. Los beneficios de esta técnica incluyen el manejo de las expectativas, el mantenimiento del compromiso y la estructuración del programa. El paso a paso de esta técnica es el siguiente:
 - a. Contactar con el alumno y enviarle una descripción general del ciclo de tutoría.

- b. Primera reunión: explicar qué es la tutoría y explicar el proceso de tutoría: número de reuniones, enfoque de las reuniones, papel del tutor, expectativas del alumno. Hay que explicar que el programa "Dragging" consiste en apoyar a los empresarios para que conviertan sus nuevas ideas en pequeñas empresas de éxito que cubran las lagunas existentes en su área local.
 - c. Primera reunión: establezca una buena relación, es decir, proporcione información básica sobre usted y obtenga información básica sobre su alumno. No traspase los límites profesionales.
 - d. Explique el papel del mentor, qué apoyo y ayuda puede ofrecer y cómo se gestionará cada sesión.
 - e. Pregunte a los alumnos cómo entienden el programa, cuáles son sus expectativas y hable de lo que usted espera de ellos durante el proceso.
2. **Establecer objetivos y guiar al alumno:** Esta técnica se utiliza para orientar adecuadamente a los alumnos y ayudarles a alcanzar sus objetivos y a progresar como desean. Los beneficios de esta técnica incluyen el apoyo a la consecución de los objetivos de los alumnos, la ampliación de los conocimientos y las fuentes de información útiles para los alumnos y el apoyo a la integración cultural de los alumnos. El paso a paso de esta técnica es el siguiente:
- a. Asegurarse de que los objetivos de los alumnos están claramente establecidos desde el inicio del proceso de tutoría.
 - b. Determinar lo que el alumno ya sabe y comprende e identificar las posibles lagunas.
 - c. Una vez identificadas las carencias, ayudar al alumno a mejorar sus conocimientos y comprensión de los sistemas y procesos.
 - d. Proporcionar referencias y/o recursos que ayuden al alumno.
 - e. En su caso, asesorar y orientar al alumno sobre cuestiones específicas.
3. **Escucha eficaz:** Esta técnica se utiliza para establecer relaciones eficaces con los alumnos, garantizar que el tiempo se destina a satisfacer sus necesidades y permitir a los tutores proporcionar asesoramiento y apoyo específicos. Los beneficios de esta técnica incluyen la construcción de relaciones efectivas con los alumnos, asegurando que el tiempo se dirige a satisfacer las necesidades de los alumnos, y permitiendo a los

mentores proporcionar asesoramiento y apoyo específicos. El paso a paso de esta técnica es el siguiente:

- a. Desarrollar la escucha activa como técnica desde la primera sesión con el alumno.
 - b. Mientras escucha a su alumno, tome nota (mentalmente o en papel) de cualquier patrón o tema que considere útil explorar.
 - c. Evite interrumpir, simpatizar en exceso o contar sus propias historias.
 - d. Practique el arte de estar realmente presente: participe de forma no verbal asintiendo con la cabeza, manteniendo el contacto visual, gesticulando, sentándose, centrándose por completo en el alumno y evitando distraerse con sus propios pensamientos.
 - e. Utiliza las habilidades de resumir y aclarar para asegurarte de que has "escuchado" correctamente (véase más abajo).
4. **Cuestionamiento efectivo:** esta técnica se utiliza para ayudar a los aprendices a explorar inquietudes y pensamientos. Los beneficios de esta técnica incluyen ayudar a los aprendices a comprender las emociones u otras barreras cuando están estancados, permitir a los mentores comprender mejor la situación o los desafíos del aprendiz y brindar orientación y apoyo más profundos. El paso a paso de esta técnica es el siguiente:
- a. Haga preguntas abiertas y piense en el propósito de la pregunta.
 - b. Haga preguntas que desafíen el pensamiento de su aprendiz, pero sea sensible.
 - c. Utilice preguntas que permitan a su aprendiz desarrollar soluciones.
 - d. Asegúrese de dejar suficiente tiempo y espacio para que su alumno le haga preguntas.
 - e. Revise sus notas de cada sesión de tutoría e identifique otras preguntas de seguimiento para la próxima sesión.
5. **Retroalimentación eficaz:** Esta técnica se utiliza para que los alumnos adquieran un conocimiento más profundo de sí mismos y de sus pensamientos, escuchen sus propias palabras y exploren sus preocupaciones y emociones de forma objetiva, y para que el tutor adquiera una mayor comprensión y entendimiento. Los beneficios de esta técnica incluyen permitir a los alumnos sentir que progresan a través de una retroalimentación continua. El paso a paso de esta técnica es el siguiente:
- a. Haga un seguimiento del alumno resumiendo, por ejemplo: "Creo que lo que has dicho es xxxxx. ¿Es correcto?".

- b. Asegúrese de que utiliza preguntas o estrategias de aclaración para comprobar que ha entendido lo que le ha dicho su alumno: "Para que quede claro, ¿eso significa ...?"
 - c. Pida a su alumno que vuelva a resumir lo que ha dicho, por ejemplo: "¿Podrías explicármelo otra vez?".
 - d. Utilice la retroalimentación para celebrar los éxitos de su alumno, pero también para desafiarlo de manera sensible cuando sea apropiado.
 - e. La retroalimentación debe ser objetiva, constructiva y sin prejuicios.
6. **Finalizar las sesiones de tutoría de forma eficaz:** Esta técnica se utiliza para hacer avanzar a los alumnos y permitirles progresar, proporcionar claridad y motivación para permitir la acción, y permitir una sensación de satisfacción y logro. Los beneficios de esta técnica incluyen hacer avanzar a los alumnos y permitirles progresar, proporcionar claridad y motivación para permitir la acción, y permitir una sensación de satisfacción y logro. El paso a paso de esta técnica es el siguiente:
- a. Al final de cada sesión, pida a sus alumnos que resuman lo que se ha hablado, lo que han aprendido y cómo van a avanzar.
 - b. Aclare cualquier acción para el alumno/mentor y asegúrese de que se anotan para su revisión en la siguiente sesión.
 - c. Asegurarse de que el alumno ha tenido la oportunidad de hacer preguntas o aclarar dudas.
 - d. Ayude a su alumno preguntándole cómo y qué va a hacer antes de la siguiente sesión.
 - e. Al final del programa, revise los progresos y planifique con sus alumnos cómo van a avanzar hacia sus objetivos.

Debido al tipo de mentoring y al grupo objetivo al que se dirige el programa de mentoring DRAGGING, existen algunas especificaciones que el mentor debe tener. Las especificaciones incluyen las siguientes cualificaciones y experiencia requeridas para los mentores en el Programa de Mentoring DRAGGING:

1. **Competencia emocional:** Los mentores deben mostrar altos niveles de conciencia social, comprender sus propias emociones y las de los demás, y gestionarlas eficazmente. Deben trabajar con pasión, integridad y estar muy motivados. También deben actuar con valentía para desafiar respetuosamente a los demás a ser desafiados ellos mismos.
2. **Habilidades de comunicación:** Los mentores deben ser capaces de adaptar su estilo de comunicación a la situación y al alumno. Deben mostrar empatía por los demás y tener mejores aptitudes para las relaciones y las redes. También deben actuar para generar confianza e inspirar visión, permitiendo que el alumno tenga una sensación de progreso a través de la retroalimentación continua.
3. **Resiliencia:** Los mentores deben ser capaces de superar obstáculos y demostrar fortaleza emocional. Deben centrarse en las soluciones y ser positivos sobre las oportunidades futuras. También deben trabajar eficazmente ante circunstancias inciertas.
4. **Gestión del tiempo:** Los mentores deben comprender la necesidad de establecer prioridades y cómo priorizar eficazmente las tareas. Deben ser capaces de delegar y apoyar a otros eficazmente. También deben ser capaces de realizar varias tareas a la vez y cumplir los plazos con facilidad.
5. **Toma de decisiones:** Los mentores deben ser capaces de analizar situaciones complejas según convenga para tomar decisiones informadas, justificables y racionales. Deben ser capaces de secuenciar sistemáticamente la información para encontrar las soluciones más adecuadas. También deben contribuir a la resolución de problemas y facilitar la toma de decisiones de otros, actuando fuera de su propia esfera de influencia.
6. **Habilidades de desarrollo personal:** Los mentores deben desarrollarse a través de la reflexión y la retroalimentación y buscar activamente oportunidades para cubrir cualquier laguna de conocimiento y comportamiento. Deben demostrar activamente un aprendizaje permanente. También deben pensar con originalidad y desafiar el statu quo.
7. **Compromiso:** Los mentores deben demostrar que comprenden las necesidades de las comunidades empresariales. Deben mostrar pasión y experiencia en promover y apoyar a otros para que alcancen su potencial. También deben encarnar la cultura y los valores del proyecto DRAGGING, actuando como modelo para los empresarios.

8. **Experiencia como líder en iniciativa empresarial:** Los mentores deben tener experiencia en desarrollar y liderar la visión y dirección de proyectos u organizaciones. Deben comprometerse activamente con las organizaciones de su zona para buscar soluciones a las carencias actuales. También deben valorar y aprovechar las oportunidades para cubrir las carencias empresariales en el área local.

Qué se debe hacer y qué no se debe hacer

Within the framework, practical guidance is provided for both mentors and mentees throughout the mentoring journey. Here are some practical tips outlined in the framework:

HACER

- Estar preparado para todas las sesiones.
- Gestionar el tiempo eficazmente.
- Ser abierto y no juzgar.
- Escuchar.
- Centrarse en las soluciones.
- Ser comprensivo.
- Proporcionar la información o los recursos que haya prometido.
- Hacer preguntas abiertas y perspicaces.
- Ser simpático y comprensivo con las presiones y retos de los alumnos.
- Ser flexible a la hora de abordar los problemas

NO HACER

- Complacer en exceso a los alumnos dándoles la razón en todo lo que dicen.
- Contar muchas anécdotas personales.
- Dominar las conversaciones.
- Ser crítico.
- Ser demasiado emocional.
- Ser negativo.
- Creer que se tienen todas las respuestas o ser un “sabelotodo”.
- Prometer demasiado y cumplir poco.
- Familiarizarse demasiado con los alumnos.

BANCO DE IDEAS

Antes de poner en marcha el programa de incubación, los coordinadores y voluntarios **TRABAJARON JUNTOS** para identificar y analizar las oportunidades de negocio en los distintos **SECTORES** analizados **QUE CARACTERIZAN** a los barrios seleccionados. Esas ideas se presentan con una descripción general, un primer análisis de mercado y consejos prácticos para guiar a los emprendedores en su proceso de desarrollo empresarial.

Este banco de ideas propone opciones más seguras para los participantes en la incubación que deseen **EMPRENDER** su negocio. Sus modelos de desarrollo ya han sido evaluados **POR PROFESIONALES** y a menudo se basan en experiencias que ya se han aplicado con éxito. Estas oportunidades se presentan a los participantes el primer día del programa de incubación. Pueden elegir una de esas ideas de negocio o **TRABAJAR** en su propia idea.

Durante las siguientes semanas del proceso de incubación, los participantes trabajarán **EN EL DESARROLLO** de la idea de negocio seleccionada. Aplicarán a la idea lo que hayan aprendido en las sesiones de **FORMACIÓN**, desarrollando su plan de negocio con el apoyo de **LOS RESPECTIVOS** mentores. Los mentores y el personal de las incubadoras podrán analizar los pasos que están dando en este proceso para actualizar constantemente el banco de ideas (tanto en caso de éxito como de fracaso). Los estudiantes se beneficiarán entonces de **IDEAS** empresariales mejoradas que podrían asumir.

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN DE EQUIPO

Durante el programa de incubación, los estudiantes se organizan en grupos de dos o tres personas.

Cada miembro del grupo trabaja en la misma idea empresarial independientemente de si quieren emprender su negocio individualmente o juntos. Estos grupos se establecen durante la primera sesión (sesión de introducción), cuando se conocen por primera vez y eligen la idea empresarial de la que quieren hacerse cargo.

Durante el programa de incubación, los miembros del equipo llevan a cabo juntos los distintos aprendizajes y tareas relacionados con su iniciativa empresarial. Al final del programa de incubación elegirán si quieren seguir desarrollando su negocio juntos o de forma independiente.

Dado que estos grupos se crean en un periodo de tiempo breve e intenso, es fundamental desplegar una estrategia sólida de "dinámica de grupo". Estas actividades se basan en principios de educación no formal y en la creación de un espacio de aprendizaje seguro en el que los estudiantes puedan crecer y desarrollar nuevas habilidades, competencias e ideas.

Estas actividades fomentan la creación de grupos y el trabajo en equipo entre los participantes y proporcionan un sentimiento de propiedad sobre el proceso de incubación. Además, durante las diferentes sesiones, se llevan a cabo dinámicas de grupo para facilitar la interacción, la creación de redes y el aprendizaje entre iguales.

Los principales objetivos de este proceso son:

- Romper el aislamiento de los participantes en situación de exclusión.
- Crear un espacio seguro y de apoyo dentro de la incubadora.
- Impulsar hábitos de aprendizaje autodirigido.
- Desarrollar habilidades blandas (comunicación, resolución de problemas, concentración, creatividad, lealtad, liderazgo).
- Fomentar la creación de redes y el trabajo en equipo entre los futuros empresarios.

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN DE GRUPOS

El objetivo de estas actividades es facilitar la participación de los nuevos miembros en el grupo y fomentar la dinámica entre ellos, pero también con el equipo de apoyo (personal de la incubadora, formadores, mentores...). Estas actividades son muy relevantes durante el primer momento del curso de formación. Sin embargo, también pueden incluirse durante todo el programa para reforzar el espíritu de grupo o resolver posibles conflictos entre los estudiantes.

Romper el hielo:

Los juegos para romper el hielo (o juegos de presentación) ayudan a las personas a conocerse mejor, a aprender y recordar nombres y a compartir sus intereses, experiencias, recuerdos, etcétera. Los resultados suelen ser graciosos, interesantes o fascinantes, a medida que las personas van explicando esos detalles sobre sí mismas.

Antes de que te des cuenta, se rompe el hielo y se descubre un terreno común, ¡las personas se sienten más cerca unas de otras! Dedicar poco tiempo a este tipo de juegos desde el principio puede merecer la pena para aumentar la productividad y la confianza.

Miedos y expectativas:

La actividad "Esperanzas y temores" es una forma eficaz de calibrar las actitudes de los participantes ante un proyecto, un taller o cualquier otro compromiso de colaboración. Estas actividades abordan las expectativas individuales relacionadas con el proyecto. Esto permite a los alumnos enfrentarse a sus necesidades específicas. Permite "capitalizar" las expectativas y tener un punto de partida claro que compartir con las organizaciones de acogida para dar continuidad a las actividades de preparación y seguimiento en el extranjero, así como a las actividades de evaluación final.

Objetivos personal y profesionales

El establecimiento de objetivos personales y/o profesionales suele ser el primer paso hacia los itinerarios de formación. Es un momento crítico para clarificar necesidades, deseos, recursos personales y motivaciones para alcanzarlos. A través de estas actividades, los alumnos van definiendo esos objetivos y compartiéndolos con el resto del grupo. A lo largo de este proceso, se benefician de los comentarios directos de los demás participantes y de las posibles aportaciones del grupo. También pueden conseguir futuros colaboradores con los que compartir experiencias durante el proceso de aprendizaje y la experiencia empresarial.

Dinámicas de creación de grupos

Estas actividades pretenden mejorar el intercambio constructivo entre los alumnos, potenciar la inteligencia colectiva y generar un entorno de apoyo que fomente el aprendizaje entre iguales. Estas actividades pueden llevarse a cabo durante todo el proceso de incubación, ya sea para todo el grupo de estudiantes durante las sesiones de formación o en equipos específicos.

Se centran en el desarrollo de habilidades interpersonales (comunicación, resolución de problemas, concentración, creatividad, lealtad y liderazgo) en todo el grupo de participantes. Se basan sobre todo en juegos que contribuyen a generar un ambiente informal donde los intercambios se hacen más personales y a menudo más fáciles. Estos espacios son también esenciales para reforzar la moral y la motivación.

Actividades de trabajo en equipo

Estas actividades tienen por objeto mejorar el rendimiento en un entorno basado en el trabajo en equipo. Se centran en mejorar la colaboración entre los miembros del equipo para alcanzar objetivos, establecer relaciones de trabajo eficaces, reducir la ambigüedad de los roles de los miembros del equipo y encontrar soluciones a los problemas del equipo. Se utilizan para mejorar las relaciones sociales y definir las funciones dentro de los equipos, y podrían exponer y abordar problemas interpersonales. Con el tiempo, estas actividades pretenden mejorar el rendimiento en un entorno basado en el trabajo en equipo.

Creación de redes

Aunque la creación de redes puede producirse de forma orgánica durante el proceso de incubación, se organizan actividades específicas para fomentar las interacciones. Pueden organizarse actividades como "speed-dating" o sesiones de "pitch" entre estudiantes, en las que participan profesionales como formadores, mentores, entrenadores o voluntarios de la organización. Esos encuentros entre profesionales están creando una primera comunidad empresarial para la futura comunidad.

DINÁMICA DE GRUPOS ONLINE

La situación de COVID impulsó nuevas prácticas online para seguir desarrollando la actividad grupal a pesar de las reglas de distancia social. Aunque estas nuevas prácticas reducen los factores humanos de las actividades de grupo, las tecnologías ofrecen opciones prácticas que permiten mantener el proceso de incubación y el contacto entre estudiantes y/o mentores.

También son una oportunidad para aprender y practicar en tiempo real en este entorno virtual que cada día es más importante en los negocios. Sin embargo, los estudiantes tienen la oportunidad práctica de probar prácticas y herramientas en línea que podrían utilizar en sus trayectorias empresariales.

Plataforma de videoconferencia

Estas plataformas ofrecen una opción cómoda para organizar sesiones de formación o reuniones de grupo. Herramientas como la pantalla compartida o las salas de ruptura facilitan los trabajos de aprendizaje y las actividades en grupo y mantienen un alto nivel de interactividad entre los participantes. Al practicar estas herramientas, los alumnos desarrollan estrategias para utilizarlas a nivel personal y profesional. También pueden poner en práctica, probar y evaluar dinámicas de grupo que podrían ser necesarias en su empresa, ya sea en su equipo o con clientes.

Herramientas de colaboración

Las herramientas colaborativas están ofreciendo un amplio panel de posibilidades para organizar el trabajo de forma colectiva. Los alumnos pueden desarrollar nuevas prácticas para mejorar sus habilidades interpersonales: comunicación en la distancia, toma de decisiones (fechas, votaciones, estrategias...), coordinación y seguimiento de procesos. Hoy en día, parece que las opciones tecnológicas no tienen límites. Así, los estudiantes podrían definir primero sus necesidades en términos de prácticas y después elegir las mejores herramientas para satisfacerlas.

CURRICULUM DE FORMACIÓN

Presentar el plan de estudios y los módulos cubiertos en la formación.

CURSOS Y PROGRAMAS EXISTENTES

Las incubadoras sociales han surgido como una poderosa herramienta en la lucha contra la exclusión social, proporcionando apoyo y recursos a las personas en riesgo de marginación. Estas organizaciones innovadoras desempeñan un papel crucial en el fomento de la inclusión social y la capacitación de las personas más vulnerables, ofreciéndoles oportunidades de crecimiento personal y profesional y, en última instancia, creando oportunidades para mejorar su bienestar general.

La exclusión social es tanto un proceso como un estado que engloba un amplio abanico de factores, como barreras económicas, sociales, culturales y políticas, que impiden a individuos o grupos participar plenamente en la vida social, económica y política y hacer valer sus derechos. De este modo, comprender y abordar la exclusión social tiene el potencial de contribuir de forma significativa a la reducción de la pobreza a largo plazo, centrándose en las nociones de vulnerabilidad y capacidades (Frota, 2007).

En respuesta a este reto, las incubadoras sociales han surgido como un enfoque orientado a la solución para proporcionar apoyo y recursos específicos. Por lo tanto, las incubadoras sociales pretenden hacer frente a estas barreras proporcionando un entorno propicio y de apoyo a las personas en riesgo de exclusión a través de programas adaptados, recursos y tutoría. Al dotarles de las capacidades, los conocimientos y las redes necesarias, las incubadoras sociales se esfuerzan por derribar las barreras que contribuyen a la exclusión social y crear sociedades más integradoras para todos.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EXCLUSIÓN SOCIAL

Naciones Unidas (2016:18) define la exclusión social como *"un estado en el que las personas no pueden participar plenamente en la vida económica, social, política y cultural, así como el proceso que conduce a dicho estado y lo mantiene..."*.

De acuerdo con el informe del Banco Mundial de 2022 de Cuesta, López-Nova y Niño-Zarazúa (2022: 3), -cuyas conclusiones también se basan en un rico corpus de literatura académica preexistente, como Atkinson (1998), Sen (2000), Levitas (2006) y Hoff y Walsh (2018)-, la exclusión social surge de un conjunto diverso de privaciones, generalmente derivadas de tres dimensiones principales. En primer lugar, los individuos pueden ser excluidos debido a identidades que se desvían de las normas y costumbres establecidas, como el género, la edad, la raza, la casta, la etnia, la religión o las afiliaciones políticas. En segundo lugar, la exclusión puede ser el resultado de circunstancias específicas, como el desplazamiento forzoso debido a conflictos o a la pobreza, o la victimización por violencia de género, especialmente en entornos en los que prevalecen normas, leyes e instituciones discriminatorias. En tercer lugar, las personas en posiciones socioeconómicas desfavorecidas se enfrentan a la exclusión debido a un acceso restringido a los mercados laboral, crediticio y de seguros, o a limitaciones en el ejercicio de los derechos políticos, como consecuencia de un bajo nivel educativo, desempleo o pobreza.

En el contexto europeo, se señala que, desde el Tratado de Ámsterdam, en 1999, la Unión Europea ha incorporado la exclusión social en su marco de política social. Iniciativas posteriores, como la estrategia de Lisboa de 2000 para luchar contra la pobreza, la recomendación de 2008 para incluir a los excluidos del mercado laboral y el Plan de Acción del Pilar Europeo de Derechos Sociales de 2021, dan prioridad a la reducción de los riesgos de pobreza y exclusión social (Comisión Europea, 2021).

Aunque sigue siendo difícil alcanzar un consenso sobre las dimensiones más críticas de la exclusión social para los análisis empíricos globales, existe una comprensión general de su naturaleza multidimensional y dinámica y de los procesos relacionales que dan lugar a este fenómeno. Además de sus múltiples dimensiones, es también una realidad a la que contribuyen diversos actores, como las fuerzas económicas relacionadas con la globalización, los Estados-nación y sus instituciones, y los individuos, cuyas interacciones producen resultados a diferentes niveles, desde el local al global, del individual al estructural.

Además, cabe mencionar que la naturaleza de la exclusión social es tan dinámica y cambiante como la aparición de crisis políticas, catástrofes, conflictos, crisis económicas o transiciones demográficas, lo que puede dar lugar a un aumento de los riesgos de exclusión y discriminación entre los grupos infrarrepresentados (Comisión Europea, 2021).

Además, debemos reconocer que la exclusión social es a largo plazo y estructural. Por lo tanto, a la luz de las complejidades y la naturaleza polifacética de la exclusión social, abordar esta cuestión exige soluciones innovadoras y pragmáticas. Uno de estos enfoques que ha ido ganando terreno es el desarrollo de incubadoras sociales, que pueden ayudar a poner en marcha estrategias para abordar la exclusión social a través de proyectos de base.

En la siguiente sección, profundizaremos en el concepto de incubadoras sociales y exploraremos cómo pueden servir de valioso instrumento para combatir la exclusión social y fomentar una sociedad más integradora.

EL ROL DE LAS INCUBADORAS SOCIALES

Dado que el espíritu empresarial se ha convertido en un motor clave del desarrollo social y económico, se ha producido un aumento de las actividades de apoyo a las empresas. En este contexto, las incubadoras de empresas han surgido a la vanguardia de estos esfuerzos, ofreciendo una amplia gama de servicios, como espacio de oficinas, capital, formación y apoyo, para ayudar a las empresas de nueva creación y a los equipos empresariales en su intento de sobrevivir y prosperar.

Hackett y Dilts (2004 citado en Sansone, Andreotti, Colombelli y Landoni, 2020: 122) definieron las incubadoras como "*empresas que facilitan el desarrollo de las empresas en sus primeras etapas proporcionando espacio de oficinas, servicios compartidos y asistencia empresarial...*".

Aunque en la literatura se han explorado varios tipos de incubadoras (Mian et al., 2016 citado en Sansone, Andreotti, Colombelli y Landoni, 2020: 124), las incubadoras sociales siguen estando relativamente poco investigadas. Al tratarse de un concepto más reciente, todavía no existe una definición clara de incubadora social, y los estudios existentes indican que se necesita más investigación para comprender mejor este tema emergente.

Rudy Aernoudt (2004) es uno de los primeros en utilizar el término incubadora social, afirmando que prestan los mismos servicios que otras incubadoras, pero con una misión distinta. Describe sus objetivos como: "[...] *Estimular y apoyar el desarrollo, el crecimiento y la continuidad de las empresas que emplean a personas con escasa capacidad laboral. El objetivo es colmar la brecha social aumentando las posibilidades de empleo de las personas con escasa capacidad laboral, como las personas discapacitadas, los beneficiarios de la renta mínima garantizada, los trabajadores poco cualificados, los parados de larga duración, los inmigrantes, los refugiados políticos, etc.*". (2004: 129).

Del mismo modo, Casasnovas y Bruno (2013: 180) describieron las incubadoras sociales como "*programas que apoyan el proceso de escalamiento de organizaciones que abordan principalmente desafíos sociales a través de soluciones innovadoras y orientadas al mercado...*".

Sin embargo, Lundgren y Youcefi (2017:9) sostienen que el término incubadora social de Aernoudt debería denominarse incubadora de empresas sociales, lo que indica que se centra en el propio desarrollo empresarial. Sin embargo, hay incubadoras que adoptan un enfoque diferente para abordar las cuestiones sociales. Por ejemplo, algunas incubadoras se saltan el paso intermedio de incubar empresas y, en su lugar, trabajan directamente con las personas que sufren el problema.

Estos autores acuñan la expresión incubadoras individuales, para describir a aquellas que se centran en incubar directamente a individuos. Animar a los individuos a actuar empresarialmente no sólo beneficia al incubado y a la sociedad, ya que la creación de un entorno empresarial estimula el crecimiento y el desarrollo económicos, sino que también puede erradicar el vacío social e institucional. Las incubadoras sociales ayudan tanto a los microempresarios como a otros individuos atendiendo a sus necesidades y, por extensión, reducen las brechas educativas, sociales y económicas.

Por lo tanto, entendemos las incubadoras sociales como organizaciones o programas diseñados para apoyar y alimentar el crecimiento de empresas sociales, startups e iniciativas que se centran en abordar retos sociales, medioambientales o comunitarios. Estas incubadoras proporcionan recursos, tutoría, formación y oportunidades de establecer contactos para ayudar a emprendedores e innovadores a desarrollar y ampliar sus proyectos con el objetivo de crear un impacto social positivo.

En resumen, aunque las incubadoras de empresas se han estudiado ampliamente, las incubadoras sociales son un concepto relativamente nuevo que requiere más investigación. Comparten similitudes con las incubadoras tradicionales, pero se centran específicamente en apoyar a organizaciones que abordan retos sociales y emplean a personas con escasa capacidad laboral. A medida que el espíritu empresarial social siga creciendo, es probable que las incubadoras sociales sean cada vez más importantes para fomentar el desarrollo de empresas de orientación social.

CASOS DE ESTUDIO DE INCUBADORAS SOCIALES EUROPEAS

Para seleccionar nuestros estudios de caso, comenzamos con una búsqueda exhaustiva de incubadoras de empresas. A continuación, examinamos la muestra inicial para determinar si cumplían los criterios de las incubadoras de empresas sociales según la definición dada. A partir de esta muestra depurada, analizamos sus enfoques de incubación para identificar los métodos más diversos. Por último, recopilamos datos cualitativos de fuentes públicas sobre los modelos y las prácticas empresariales de quince incubadoras de empresas sociales e individuales bien establecidos.

THE HUMAN SAFETY NET (ITALIA)

Es una iniciativa mundial lanzada por Generali, una de las principales compañías de seguros, cuyo objetivo es crear un impacto social positivo potenciando a las comunidades desfavorecidas. El programa se centra en tres áreas principales: apoyar a las familias, liberar el potencial de los emprendedores refugiados y ayudar a los niños en el desarrollo de la primera infancia.

- **Para familias:** El objetivo de este programa es apoyar a los padres en situaciones vulnerables proporcionándoles las herramientas, los conocimientos y los recursos necesarios para garantizar un entorno enriquecedor y de apoyo para sus hijos. Esto se logra a través de talleres de crianza, visitas domiciliarias y eventos comunitarios que se centran en el desarrollo de la primera infancia, las prácticas de crianza positivas y la importancia de un fuerte vínculo entre padres e hijos. En 2021, THSN amplió su red de Centros Familiares, llegando a más de 5.600 padres y niños en 22 países. Estos centros ofrecen talleres para padres, visitas a domicilio y eventos comunitarios centrados en el desarrollo de la primera infancia, las prácticas positivas de crianza y la importancia de un

vínculo fuerte entre padres e hijos. Durante la pandemia de COVID-19, el programa adaptó su enfoque, ofreciendo recursos en línea y apoyo a distancia para garantizar una asistencia continuada a las familias necesitadas.

- **Para las nuevas empresas de refugiados:** Este programa se centra en liberar el potencial de los empresarios refugiados proporcionándoles el apoyo necesario para establecer y hacer crecer sus negocios. The Human Safety Net ofrece formación empresarial a medida, tutoría, acceso a redes y oportunidades de financiación para refugiados con ideas empresariales innovadoras. Al capacitar a los refugiados para que sean autosuficientes, este programa pretende fomentar la inclusión social y la integración económica. El programa de emprendimiento para refugiados de Human Safety Net ayudó a 1.100 refugiados a poner en marcha y desarrollar sus negocios en 2021. Al ofrecer formación empresarial a medida, tutoría, acceso a redes y oportunidades de financiación, el programa pretende promover la inclusión social y la integración económica. En respuesta a la pandemia, la THSN concedió subvenciones de emergencia para apoyar a las empresas de refugiados, al tiempo que ofrecía seminarios web y recursos en línea para ayudar a los empresarios a adaptarse al nuevo panorama económico.
- **Para la primera infancia:** Esta iniciativa pretende mejorar la vida de los recién nacidos en las unidades de cuidados intensivos neonatales (UCIN) ofreciendo formación especializada a los profesionales sanitarios e invirtiendo en equipos médicos avanzados. El programa busca reducir las tasas de mortalidad infantil y mejorar la calidad de vida de los bebés prematuros y en situación de riesgo, al tiempo que ofrece apoyo y orientación a sus familias durante este periodo crítico. En 2021, la THSN siguió esforzándose por mejorar la vida de los recién nacidos en las unidades de cuidados intensivos neonatales (UCIN) impartiendo formación especializada a más de 1.000 profesionales sanitarios e invirtiendo en equipos médicos avanzados. Su compromiso con la reducción de las tasas de mortalidad infantil y la mejora de la calidad de vida de los bebés prematuros y en situación de riesgo se extendió a 12 países y llegó a más de 6.000 recién nacidos y sus familias.

Mediante la combinación de estos tres programas, The Human Safety Net pretende crear una red de seguridad para las personas y familias vulnerables, capacitándolas para superar los retos, liberar su potencial y, en última instancia, transformar sus vidas a mejor.

En 2021, THSN introdujo la Comunidad THSN, una plataforma digital destinada a fomentar las conexiones y el compromiso entre beneficiarios, socios y simpatizantes, facilitando el intercambio de conocimientos, experiencias y mejores prácticas. Esta iniciativa demuestra aún más la dedicación de THSN a establecer asociaciones y colaboraciones, ya que trabaja en estrecha colaboración con organizaciones locales, expertos y voluntarios para optimizar el impacto de sus programas.

TERN (REINO UNIDO)

TERN (The Entrepreneurial Refugee Network) es una organización, fundada en 2016, dedicada a empoderar y apoyar a los refugiados en el Reino Unido para iniciar y ampliar sus propios negocios. La idea surgió del reconocimiento de que, a pesar de la emergente crisis de migración forzada que se estaba produciendo en ese momento (en particular a raíz del conflicto sirio), las sociedades europeas no estaban logrando incluir a las poblaciones de refugiados de manera efectiva en la sociedad y las comunidades locales.

Su misión es permitir que los refugiados prosperen gracias al poder de sus ideas y empresas, fomentando la independencia económica, la integración y la contribución a la comunidad.

El principal objetivo de TERN es ayudar a los empresarios refugiados en las distintas fases de su trayectoria empresarial. Ofrecen una serie de servicios, como acceso a financiación, tutoría, apoyo empresarial personalizado y una comunidad de personas con ideas afines. Su apoyo ayuda a los empresarios refugiados a superar los retos y obstáculos específicos de su situación, permitiéndoles crear empresas de éxito y contribuir a sus comunidades locales.

Su enfoque pretende superar tres importantes obstáculos a los que se enfrentan los empresarios refugiados en el Reino Unido:

- **La dispersión de la población refugiada** (sin registro central ni organizaciones de apoyo). Los empresarios refugiados carecen a menudo de las redes necesarias para promocionar sus marcas, ya que pueden no tener amigos y familiares en el Reino Unido que les apoyen. TERN aborda este problema poniéndolos en contacto con clientes potenciales y lanzando un mercado en línea para que los empresarios refugiados muestren sus productos y servicios.

- **La ausencia de historial de crédito local** (o personal) para los refugiados. La falta de crédito y capital puede impedir que sus negocios despeguen. TERN trabaja para superar este reto y ayudar a los empresarios refugiados a conseguir los recursos financieros que necesitan para triunfar.

- **Su escasa familiaridad con una nueva cultura y los intrincados sistemas burocráticos.** Acceder a conocimientos y adaptar su experiencia previa al mercado británico puede resultar complicado debido al aislamiento y al desconocimiento de la normativa local y las preferencias de los clientes. TERN ayuda a salvar esta distancia proporcionando orientación sobre el registro de empresas, la validación de ideas y la competitividad en el mercado.

Su programa de 12 semanas (más otras 12 semanas de coaching de crecimiento final) incluye tres componentes básicos:

1. **Incorporación** - Esta etapa se centra en ayudar a los refugiados a generar ideas de negocio, identificar su mercado objetivo y desarrollar sus puntos de venta únicos.
2. **Incubación** - En esta fase, TERN ayuda a los refugiados a poner a prueba sus conceptos empresariales, les asesora, perfecciona sus ideas y valida sus productos o servicios con clientes potenciales.
3. **Aceleración del crecimiento** - TERN apoya a los refugiados en la fase final del lanzamiento de sus empresas, incluido el registro de la empresa, el acceso a la financiación y el desarrollo de estrategias de marketing.

Al fomentar una sólida red de empresarios y socios refugiados, TERN promueve un cambio positivo en la narrativa que rodea a los refugiados y fomenta un ecosistema empresarial más inclusivo, diverso e innovador.

Además, TERN se esfuerza por cambiar las ideas erróneas que rodean a los refugiados destacando su potencial empresarial y replanteando la narrativa de las penurias a los medios de subsistencia. La organización subraya que los refugiados tienen valiosas aptitudes y experiencia que, si reciben apoyo, pueden ayudarles a crear empresas y puestos de trabajo en sus nuevas comunidades.

Una forma eficaz de cambiar la narrativa es mostrar las historias de éxito de refugiados que han creado empresas en comunidades locales, en lugar de centrarse en ejemplos destacados como Steve Jobs o Michael Marks. El mercado en línea de TERN, que presenta empresas dirigidas por refugiados, permite a la gente apoyar directamente a estos empresarios, fomentando una percepción más positiva de los refugiados.

Al conectar la experiencia de los refugiados con el espíritu empresarial local, TERN pretende crear un entorno más integrador y cambiar la visión que la gente tiene de los refugiados. Animar a la gente a apoyar y comprar a empresas de refugiados puede cambiar la opinión pública y promover una sociedad más integradora y comprensiva.

PROYECTO LIAISE (UNIÓN EUROPEA)

LIAISE (Linking Incubation Actors for Inclusive and Social Entrepreneurship) es un proyecto financiado por la Unión Europea, en el marco del programa de Empleo e Innovación Social. Su principal objetivo es fomentar el espíritu empresarial inclusivo y social en toda Europa. LIAISE se centra en capacitar y movilizar a las organizaciones de apoyo a las empresas (BSO) para que ofrezcan un apoyo eficaz a las empresas sociales y a los empresarios potenciales de comunidades infrarrepresentadas, ayudándoles a obtener recursos financieros y a ampliar sus negocios.

Este proyecto es un esfuerzo de colaboración entre The European Business and Innovation Centre Network (EBN), Impact Hub (IHUB), y la European Venture Philanthropy Association (EVPA) - tres organizaciones y redes líderes que se han unido para impulsar el cambio sistémico mediante la mejora de las habilidades, métodos y enfoques de los BSOs para ayudar a los empresarios y aspirantes a empresarios de diversos orígenes sociales.

Cada uno de los socios del proyecto comparte la misma visión y los mismos valores, al tiempo que aporta conocimientos complementarios y experiencias únicas que son esenciales para el éxito del proyecto. Además, Cáritas Europa aporta una valiosa experiencia práctica trabajando con grupos vulnerables, lo que enriquece aún más el proyecto.

El programa LIAISE se basa en dos elementos clave: un programa de desarrollo de capacidades para las organizaciones de apoyo a las empresas (BSO) y un cambio de paradigma cultural. El programa reconoce que el mero aprendizaje e intercambio de conocimientos no es suficiente para crear un impacto real en el sector de la incubación, ya que las incubadoras y las BSO trabajan dentro de ecosistemas regionales, nacionales y europeos más amplios.

El proyecto pretende promover el espíritu empresarial y el autoempleo como medio para crear oportunidades de empleo, mejorar el desarrollo de las capacidades y permitir a los desempleados y a las personas vulnerables participar plenamente en la sociedad y la economía.

Con la colaboración de las tres redes, LIAISE trabaja por un cambio de paradigma en el sector, garantizando que los servicios de incubación se integren en un ecosistema más inclusivo y orientado al impacto para ampliar su alcance al emprendimiento inclusivo y social. El proyecto pretende ayudar a los grupos infrarrepresentados a acceder a recursos financieros y aumentar la supervivencia y el crecimiento de sus empresas.

BETTER INCUBATION (UNIÓN EUROPEA)

Better Incubation es una iniciativa financiada por la Comisión Europea, impulsada por el Proyecto LIAISE. En consonancia con la visión del proyecto, esta iniciativa pretende introducir un cambio sistémico acercando los servicios de incubación y apoyo empresarial a la sociedad.

Better Incubation se esfuerza por impulsar el espíritu empresarial como solución significativa a los problemas sociales, ecológicos y económicos de Europa. Su objetivo es ofrecer oportunidades inclusivas de autoempleo y creación de empleo a grupos infrarrepresentados, permitiéndoles participar plenamente en la sociedad y la economía.

Better Incubation ofrece una serie de oportunidades de desarrollo de capacidades y creación de redes organizadas en torno a 4 pilares clave dentro del proyecto LIAISE:

1. **Desarrollo de capacidades:** Proporcionar a las organizaciones de la sociedad civil conocimientos y herramientas para poner en marcha programas piloto de incubación para emprendedores sociales e inclusivos mediante el desarrollo de 5 comunidades de práctica temáticas y la impartición de programas en línea de desarrollo de capacidades a las organizaciones de la sociedad civil.

2. **Cambio de paradigma cultural:** El proyecto pretende implicar a diversas partes interesadas en el desarrollo de un ecosistema más inclusivo y centrado en el impacto. Los socios velarán por que los resultados del proyecto sean aplicados y validados por los agentes nacionales y europeos del ecosistema.
3. **Marco de evaluación del impacto de los programas de incubación:** El objetivo del proyecto es desarrollar, crear un prototipo y aplicar un marco de evaluación compartido para evaluar y medir el impacto de los programas de incubación llevados a cabo por los miembros participantes en el proyecto.
4. **Movilización de las partes interesadas y alianzas:** Garantizar una comunicación cohesionada y una amplia difusión de los resultados del proyecto en las tres redes. Además, el proyecto pretende fomentar asociaciones a largo plazo entre las principales partes interesadas en el ámbito del apoyo al emprendimiento social e inclusivo, con el objetivo de mejorar continuamente las prácticas y la asistencia prestada por las incubadoras principales y otras organizaciones de la sociedad civil.

PULSE (FRANCIA)

PULSE es una asociación creada en 2006 cuya misión es apoyar y promover el espíritu empresarial como palanca para un desarrollo inclusivo y sostenible. Fundada con la convicción de que todo el mundo puede convertirse en un actor del cambio, PULSE promueve, en los 18 países en los que está activa, la accesibilidad al emprendimiento y su financiación a través de acciones de sensibilización y programas de apoyo.

PULSE gestiona varios centros de incubación en África y Europa, como Lab'ess (Túnez), Oribi (Sudáfrica), Jógjëf (Senegal) y PULSE Montreuil (Francia). Cada año, más de 500 jefes de proyecto reciben apoyo para lanzar y desarrollar su actividad.

PULSE Montreuil ha participado activamente en el apoyo a varias iniciativas empresariales centradas en diversos temas sociales y medioambientales. Algunas de estas áreas incluyen:

- **Emprendimiento de refugiados:** Pulse Group presta asistencia a empresarios refugiados, ayudándoles a desarrollar sus negocios e integrarse en las economías de sus países de acogida. Este apoyo puede fomentar la independencia económica, la inclusión social y crear oportunidades de empleo tanto para los emprendedores como para sus comunidades. Su programa, #tempo, pretende hacer accesible el espíritu empresarial a los refugiados en

Francia. Mediante la creación de ecosistemas y el despliegue de vías de apoyo especializadas en varias regiones, #tempo pretende facilitar el desarrollo de ideas y proyectos empresariales liderados por refugiados, proporcionándoles las herramientas y conexiones necesarias para dar vida a sus ideas. El objetivo del programa es permitir a 40 aspirantes a empresarios refugiados consolidar sus ideas y proporcionar a 25 de ellos apoyo para poner en marcha sus negocios.

- **Emprendimiento de mujeres:** Pulse Group promueve las empresas dirigidas por mujeres ofreciendo apoyo y recursos a medida a las empresarias, con el objetivo de reducir la brecha de género en el emprendimiento y capacitar a las mujeres para alcanzar el éxito económico. Operando tanto en Marsella como en Île-de-France, y en colaboración con socios locales, #EllesEnsemble pretende apoyar a las mujeres alejadas de la iniciativa empresarial, en particular a las más jóvenes o a las que residen en distritos prioritarios (QPV). A través de este programa, PULSE pretende facilitar la aparición de proyectos con impacto social y medioambiental liderados por mujeres.
- **Emprendimiento de mayores de 45 años:** Reconociendo el potencial y la experiencia de los emprendedores de más edad, Pulse Group apoya a las personas mayores de 45 años para que lancen o hagan crecer sus negocios, aprovechen sus habilidades y potencien sus perspectivas únicas. Su iniciativa, #NouveauCap, es un programa de apoyo diseñado para personas mayores de 45 años que desean dar un nuevo sentido a sus carreras explorando las oportunidades que ofrece el emprendimiento de impacto. El programa ofrece sesiones de inspiración, formación, orientación individual y desarrollo personal, todo ello de forma gratuita. Su objetivo es ayudar a los participantes a pasar de la idea a la acción, dando un nuevo rumbo a sus carreras.
- **Economía circular:** Pulse Group fomenta proyectos centrados en la economía circular, que promueven la eficiencia de los recursos, la reducción de residuos y las prácticas sostenibles. Al apoyar a las empresas en este ámbito, contribuyen a un futuro más respetuoso con el medio ambiente y económicamente viable. #LaSaisonCirculaire es un programa de incubación de 6 meses dirigido a líderes de proyectos de economía circular. El objetivo es acelerar la transición ecológica y económica promoviendo la identificación y el desarrollo de proyectos centrados en los pilares de la economía circular. Este programa ofrece un programa de incubación para sus ganadores, combinando la experiencia de PULSE en la

economía social y solidaria (ESS) con los conocimientos de SUEZ (empresa de servicios públicos que opera principalmente en los sectores del agua y la gestión de residuos) sobre los procesos de la economía circular. PULSE y SUEZ diseñaron este programa para que tuviera un impacto regional en Île-de-France, especialmente en la zona de Seine-Saint-Denis.

- **Proyectos solidarios:** #LaSaisonSolidaire es un programa de incubación de 6 meses para líderes de proyectos que respondan a una o varias cuestiones solidarias (fomento del empleo y la integración, construcción de una sociedad más inclusiva, refuerzo de los lazos sociales y compromiso cívico). El objetivo principal de #LaSaisonSolidaire es proporcionar a los emprendedores participantes las condiciones óptimas para lanzar y acelerar sus proyectos de impacto. Esto se consigue mediante una combinación de coaching, formación, tutoría, sesiones de inspiración y oportunidades de desarrollo personal. El programa tiene una influencia significativa en la región de Île-de-France, con especial atención a los territorios de Seine-Saint-Denis.

RISE (BALCANES OCCIDENTALES)

El proyecto RISE (Incubadora Regional de Emprendedores Sociales, por sus siglas en inglés) se centra en apoyar el emprendimiento social en los Balcanes Occidentales. El proyecto tiene en cuenta las necesidades específicas de la región, así como su contexto histórico y político, para fomentar la reconciliación.

RISE está financiado por la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD), la Unión Europea y la Oficina Regional de Cooperación Juvenil para los Balcanes (RYCO). El consorcio coordinador incluye a RYCO, la Oficina francoalemana de Juventud (OFAJ), la Red de Juventud del Sudeste de Europa (SEEYN) y PULSE (Group SOS).

La ejecución local del proyecto RISE corre a cargo de incubadoras sociales de la región, como ARNO (Macedonia del Norte), Nesto Vise (Bosnia y Herzegovina), Yunus Social Business Balkans (Albania), Smart Kolektiv (Serbia), IEC Technopolis (Montenegro) y Balkan Green Foundation (Kosovo*).

El objetivo principal del proyecto RISE es atender una necesidad crucial en los Balcanes Occidentales fomentando la reconciliación entre los jóvenes de la región a través del emprendimiento social. Dado su enfoque regional, el proyecto pretende aumentar las interacciones transfronterizas en torno al emprendimiento social a lo largo de sus tres años de duración y más allá.

Los principales objetivos del proyecto RISE son:

- **Mejorar la capacidad del ecosistema del emprendimiento social:** Este objetivo se centra en las estructuras locales de apoyo (incubadoras RISE), que promueven proyectos innovadores y sociales, así como en los responsables de proyectos.
- **Promover la reconciliación a través del emprendimiento social:** Es esencial crear un entorno propicio para el desarrollo de proyectos empresariales. La sensibilización sobre el espíritu empresarial social en las sociedades de los Balcanes Occidentales es un aspecto crítico del proyecto, destinado a cultivar una comunidad dinámica e informada de jóvenes empresarios sociales.

RISE Journey es un programa de apoyo a medida para jóvenes emprendedores de la región de los Balcanes Occidentales. Su objetivo es ayudarles a convertir sus ideas de impacto en empresas sociales sostenibles. El programa lo llevan a cabo seis incubadoras locales de diferentes partes de la región. El RISE Journey consta de varias etapas:

- **Taller de Design Thinking:** Los participantes aprenden sobre emprendimiento social y Design Thinking, una sesión interactiva basada en cinco etapas: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Probar.
- **Convocatoria de proyectos:** Se anima a los jóvenes de entre 18 y 35 años de los Balcanes Occidentales a que se presenten al RISE Journey con sus ideas de impacto positivo.
- **Fase de ideación:** La incubadora local ayuda a transformar las ideas en modelos empresariales sociales sostenibles a través de formaciones, talleres e interacciones con otros proyectos de la región.
- **Demo Day:** Los participantes presentan sus proyectos a un jurado, que selecciona los mejores proyectos sociales para incorporarlos al programa de incubación.
- **RISE Bootcamp:** Un evento de 6 días para el intercambio de conocimientos e ideas, la creación de redes y la participación en sesiones como el aprendizaje entre iguales, la creación de prototipos y la formación para el desarrollo de empresas sociales.

- **Programa de Movilidad Regional:** Los participantes reciben una beca de desarrollo empresarial y movilidad para viajar por la región, conectar con sus homólogos y con empresas experimentadas, y compartir las lecciones aprendidas.
- **Foro RISE:** Una reunión de participantes de RISE y actores clave del emprendimiento social en la región para debatir el estado del emprendimiento social, las mejores prácticas y las iniciativas europeas.
- **Comunidad de antiguos alumnos de RISE:** Los graduados del programa se unen a la comunidad de antiguos alumnos de RISE, compartiendo éxitos y oportunidades con todas las generaciones de Risers.

Una de las principales motivaciones del proyecto RISE fue la elevada tasa de desempleo juvenil en los Balcanes Occidentales, afirma el coordinador del proyecto RISE, Adrien Delaby (Sermaxhaj, 2021), que se encuentra entre las más altas del mundo. Los mercados laborales de la región siguen divididos, y existe un margen importante para mejorar la movilidad y los intercambios transregionales.

Por otra parte, aunque se ha avanzado en la participación de los jóvenes en los procesos de toma de decisiones, sigue estando por detrás del nivel de participación juvenil observado en los países de la UE.

Teniendo en cuenta estos retos, el desarrollo del espíritu empresarial social iniciado por el grupo destinatario es una solución eficaz para combatir el desempleo juvenil y abordar los problemas sociales y medioambientales de la región. El proyecto RISE pretende capacitar a los jóvenes para que se conviertan en agentes del cambio e impulsen el crecimiento de empresas sociales sostenibles, fomentando así la reconciliación y la colaboración regional.

SOY EMPRENDEDORA (ESPAÑA – COSTA RICA)

"Soy Emprendedora" es un proyecto creado en mayo de 2020 para apoyar a las emprendedoras y empresarias de Costa Rica que dependen de sus negocios para subsistir. Como efecto colateral de la pandemia y de las medidas sanitarias adoptadas, estas mujeres vieron afectados sus ingresos de forma significativa, y algunas incluso experimentaron el cierre de sus empresas.

El proyecto fue implementado en todas las regiones del país, financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), y ejecutado por el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA).

Esta iniciativa busca promover la igualdad de género, reducir la brecha de género en el mercado laboral y fomentar el crecimiento económico. El programa se centra en la mejora de las capacidades técnicas, digitales y empresariales de las mujeres, mejorando en última instancia su autosuficiencia e independencia financiera.

El proceso de capacitación se desarrolló entre septiembre de 2021 y junio de 2022, periodo en el que 276 mujeres de todo el país lograron mejorar algunos aspectos de su negocio, por ejemplo, los procesos de difusión en redes sociales. Otras mujeres lograron fortalecer el emprendimiento y la imagen del producto o formalizaron el emprendimiento.

Los temas de capacitación incluyeron charlas sobre logística interna, logística externa, infraestructura, compras, servicio posventa, recursos humanos y operaciones.

Participaron en este proceso de capacitación y acompañamiento: mujeres jefas de hogar con emprendimientos productivos activos antes de la pandemia y/o durante la pandemia; mujeres con responsabilidades de cuidado; emprendedoras/empresarias que contrataron personal con énfasis en la contratación de mujeres; y emprendedoras/empresarias que lideraron emprendimientos en las actividades productivas más afectadas por la crisis, como agroindustria, servicios, textil, artesanía, agricultura y ganadería, comercio y turismo. El proceso de capacitación estuvo a cargo de la escuela de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional.

El producto final del proyecto ha sido la creación de la web Soy Emprendedora www.soyemprendedora.inamu.go.cr que contiene una serie de vídeos y documentos que orientan, en función de las necesidades, a aquellas mujeres (y en general, a quienes) desean emprender y formalizar un negocio, de forma que puedan encontrar, en un único lugar, consejos prácticos sobre cómo hacerlo.

DO SCHOOL (ALEMANIA)

La DO School es una organización internacional sin ánimo de lucro que se centra en capacitar e inspirar a las personas para que se conviertan en líderes, emprendedores y agentes de cambio impulsados por sus objetivos. Su misión es crear un mundo más equitativo, sostenible e innovador fomentando un ecosistema de colaboración y aprendizaje.

Fundada en Alemania, la DO School opera en varios lugares del mundo, ofreciendo una serie de programas, eventos e iniciativas diseñados para desarrollar las habilidades y la mentalidad necesarias para abordar los retos globales. Su enfoque combina el aprendizaje práctico, la tutoría y el apoyo entre iguales para ayudar a los participantes a transformar las ideas en acciones.

La DO School reúne a destacadas organizaciones, expertos de prestigio y emprendedores dotados para perfeccionar ideas innovadoras y transformarlas rápidamente en nuevos productos, procesos y servicios. Al inspirar profundos cambios culturales, la DO School fomenta la evolución de las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto. El objetivo último es crear no sólo mejores empresas, sino también un mundo mejor para todos.

Características principales de DO School:

- **Programas innovadores:** La DO School ofrece diversos programas, como becas, talleres e incubadoras, adaptados a las distintas etapas del desarrollo personal y profesional. Estos programas suelen centrarse en temas como el impacto social, la sostenibilidad y el espíritu empresarial.
- **Red mundial:** Los participantes en los programas de la DO School pasan a formar parte de una red diversa y global de personas, organizaciones y antiguos alumnos con ideas afines. Esta red fomenta la colaboración y ofrece oportunidades para establecer contactos y futuras asociaciones.
- **Mentores expertos:** La DO School pone en contacto a los participantes con mentores experimentados y expertos del sector que pueden proporcionarles una valiosa orientación, conocimientos y apoyo en la consecución de sus objetivos.
- **Aprendizaje práctico:** La DO School hace hincapié en el aprendizaje experimental, lo que permite a los participantes aplicar sus conocimientos y habilidades en situaciones del mundo real. Esto ayuda a profundizar en la comprensión y garantiza que los resultados del aprendizaje sean prácticos y pertinentes.

- **Centrarse en el impacto:** La filosofía fundamental de la DO School se centra en la creación de un impacto tangible y positivo en la sociedad y el medio ambiente. Se anima a los participantes a reflexionar de forma crítica sobre las consecuencias de sus acciones y a desarrollar soluciones que aborden los acuciantes retos mundiales.

Con estos recursos, la DO School pretende capacitar a individuos y organizaciones para crear un futuro mejor para todos.

ELLAS LO BORDAN (ESPAÑA)

Ellas lo bordan es un proyecto de emprendimiento social que opera bajo el paraguas de los programas de inclusión social de la Fundación Manresa, perteneciente a la Compañía de Jesús. Constituido en 2017 en el barrio madrileño de Entrevías, su objetivo primordial es dotar de competencias profesionales a mujeres en riesgo de exclusión laboral debido a su formación académica o a sus circunstancias personales y familiares.

En el centro de este proceso de transformación se encuentra un taller textil, donde las mujeres reciben formación técnica en un oficio a la vez que mejoran sus polivalentes aptitudes para favorecer su integración social y profesional. Toda la plantilla está formada por mujeres, y la empresa se centra en la fabricación textil y ofrece niveles de calidad superiores a la media del mercado.

Los recién llegados a *Ellas lo Bordan* reciben dos meses de formación intensiva antes de incorporarse al taller, donde un equipo de expertos textiles supervisa las operaciones y los servicios para elaborar productos de alta calidad adaptados a las necesidades individuales de los clientes. La empresa también se centra en la sostenibilidad y los procesos de economía circular, creando diversos productos a partir de tejidos reciclados, como manteles, delantales, bolsas de mano y tarjeteros. Este enfoque fomenta el crecimiento personal, contribuye al desarrollo local y ofrece una alternativa de compra responsable para la transformación social.

El modelo único de *Ellas lo bordan* combina la actividad económica con el impacto social, haciendo hincapié en la dignidad, la igualdad y la cooperación. Promoviendo metodologías innovadoras, creativas y respetuosas, facilitan la autonomía de las mujeres que emplean y crean un espacio de encuentro libre de discriminación. Este enfoque de triple impacto -económico, social y medioambiental- les distingue como empresa de producción sostenible dedicada a la transformación social.

Como hemos examinado, todas estas iniciativas, proyectos, programas e incubadoras comparten los mismos elementos, que incluyen:

1. **Centrarse en el impacto social:** A diferencia de las incubadoras de empresas tradicionales, las incubadoras sociales dan prioridad a los proyectos y empresas que tratan de resolver problemas sociales o atender las necesidades de la comunidad. Su principal objetivo es crear valor social en lugar de centrarse únicamente en el beneficio económico.
2. **Formación y capacitación:** Las incubadoras sociales ofrecen programas educativos y talleres para ayudar a los participantes a desarrollar habilidades esenciales para la gestión de una empresa social, como la planificación empresarial, el marketing, la gestión financiera y la medición del impacto.
3. **Tutoría y orientación:** Profesionales con experiencia, a menudo del sector del emprendimiento social o de las organizaciones sin ánimo de lucro, ofrecen orientación, asesoramiento y apoyo a los participantes en una incubadora social. Esta tutoría ayuda a los emprendedores a superar los retos y a tomar decisiones informadas a medida que desarrollan sus proyectos.
4. **Oportunidades para establecer contactos:** Las incubadoras sociales crean oportunidades para que los participantes se pongan en contacto con personas de ideas afines, socios potenciales, inversores y otras partes interesadas en el ecosistema de impacto social. Esto les ayuda a crear una sólida red de apoyo y a colaborar en los proyectos.
5. **Financiación y recursos:** Las incubadoras sociales pueden proporcionar financiación inicial, subvenciones u otro tipo de ayuda financiera para apoyar el desarrollo y el crecimiento de las empresas sociales. Además, pueden ofrecer recursos como espacio de oficinas, equipamiento o apoyo técnico para ayudar a los participantes a llevar sus ideas a buen puerto.
6. **Promoción y sensibilización:** Las incubadoras sociales desempeñan un papel importante en la sensibilización sobre la exclusión social y la promoción de la importancia de la innovación social. Abogan por políticas inclusivas y crean oportunidades de diálogo entre los responsables políticos, los emprendedores sociales y las comunidades desfavorecidas. Esto ayuda a fomentar una sociedad más inclusiva y equitativa.

REPENSAR IRLANDA (IRLANDA)

Repensar Irlanda es una organización sin ánimo de lucro que apoya a emprendedores sociales y proyectos innovadores con potencial para crear un impacto social positivo en Irlanda. Repensar Irlanda proporciona financiación, tutoría y apoyo a empresas sociales, organizaciones benéficas y organizaciones sin ánimo de lucro a través de una serie de programas e iniciativas.

El principal programa de financiación de Repensar Irlanda es el Fondo de Desarrollo de Empresas Sociales, que ofrece subvenciones y apoyo a empresas sociales en todas las fases de desarrollo. Repensar Irlanda también gestiona el Fondo de Capacidad Laboral, que financia a organizaciones que trabajan para apoyar a personas con discapacidad en el mercado laboral, y el Fondo para la Educación de Niños y Jóvenes, que apoya proyectos innovadores centrados en mejorar la educación y las oportunidades de niños y jóvenes en Irlanda.

Además de sus programas de financiación, Repensar Irlanda también ofrece formación, tutoría y apoyo a los emprendedores sociales a través de su programa Academia para Emprendedores Sociales. Este programa ofrece un curso de seis meses que ayuda a los emprendedores sociales a desarrollar sus ideas, desarrollar sus habilidades y crear negocios sostenibles que tengan un impacto social positivo.

En general, Repensar Irlanda está comprometida con la promoción de la innovación social y el espíritu empresarial en Irlanda, y con el apoyo a proyectos y organizaciones innovadores que trabajan para crear un cambio social positivo en sus comunidades.

UPSOCIAL (ESPAÑA)

UpSocial es una organización sin ánimo de lucro con sede en España que ofrece apoyo y recursos a emprendedores sociales y organizaciones que trabajan para crear un impacto social positivo en sus comunidades. La organización se fundó en 2013 con el objetivo de promover la innovación social y el emprendimiento en España y fuera de ella.

UpSocial se centra en proporcionar formación, tutoría y apoyo financiero a los emprendedores sociales, con el objetivo de ayudarles a desarrollar negocios sostenibles y escalables que tengan un impacto social positivo. La organización lleva a cabo una serie de programas e iniciativas, como un programa de incubación de empresas sociales, un fondo de inversión social y un programa de tutoría que pone en contacto a emprendedores sociales con líderes empresariales experimentados.

Además de su trabajo con emprendedores sociales, UpSocial también colabora con una serie de socios, como empresas, fundaciones y universidades, para promover la innovación social y el espíritu empresarial en general. La organización hace hincapié en la medición del impacto y colabora estrechamente con sus socios para seguir y evaluar el impacto social de sus programas e iniciativas.

En general, UpSocial se compromete a construir una economía más inclusiva y sostenible a través del emprendimiento y la innovación social, y a apoyar a las personas y organizaciones que trabajan para crear un cambio social positivo en sus comunidades.

El trabajo de UpSocial se articula en torno a cinco líneas de actuación:

1. **Innovación:** UpSocial apoya a los innovadores sociales en el desarrollo y aplicación de nuevas ideas y soluciones a los problemas sociales. Proporciona recursos, tutoría y oportunidades de creación de redes para ayudar a emprendedores y organizaciones sociales a desarrollar modelos de negocio, productos y servicios innovadores que aborden retos sociales y medioambientales.
2. **Desarrollo de capacidades:** UpSocial proporciona apoyo para el desarrollo de capacidades a emprendedores y organizaciones sociales para ayudarles a fortalecer sus operaciones y lograr un mayor impacto. Esto incluye formación y asesoramiento en temas como gestión financiera, marketing y planificación estratégica.
3. **Ampliación:** UpSocial ayuda a los emprendedores y organizaciones sociales a ampliar su impacto proporcionándoles acceso a financiación, tutoría y otros recursos. También ayuda a los innovadores sociales a identificar y navegar por nuevos mercados, asociaciones y oportunidades de crecimiento.
4. **Políticas:** UpSocial trabaja para promover políticas que apoyen la innovación social y el emprendimiento social. Esto incluye la realización de investigaciones sobre las mejores prácticas en innovación social y la defensa de políticas que creen un entorno más favorable para los emprendedores sociales.
5. **Aprendizajes:** UpSocial cree en la importancia de aprender y compartir conocimientos en el espacio de la innovación social. Lleva a cabo investigaciones y recopila datos sobre las tendencias y las mejores prácticas de la innovación social y comparte estos conocimientos con su comunidad de innovadores sociales y partes interesadas para promover la colaboración y el aprendizaje en todo el sector.

ASHOKA (UNIÓN EUROPEA)

Ashoka es una organización mundial sin ánimo de lucro que apoya a los emprendedores sociales y a los agentes del cambio en todo el mundo, incluida Europa. El trabajo de Ashoka en Europa se centra en identificar y apoyar a los emprendedores sociales que están desarrollando soluciones innovadoras a problemas sociales y medioambientales, y en crear un ecosistema más favorable para el emprendimiento social en toda la región.

Una de las vías clave por las que Ashoka apoya a los emprendedores sociales en Europa es identificando y seleccionando a los Emprendedores Sociales Ashoka, que son emprendedores sociales con un historial de éxito en la creación y aplicación de soluciones innovadoras a problemas sociales. Una vez seleccionados, Ashoka proporciona a sus Emprendedores Sociales una serie de recursos, como apoyo financiero, tutoría y acceso a una red global de colegas y colaboradores. Ashoka también trabaja para conectar a sus becarios con otras partes interesadas, como responsables políticos, líderes empresariales y organizaciones de la sociedad civil, para ayudarles a lograr un mayor impacto.

Ashoka también trabaja para crear un ecosistema más favorable para el emprendimiento social en Europa. Esto incluye la defensa de políticas que apoyen la innovación social y el cambio y el fomento de la colaboración entre los emprendedores sociales y otras partes interesadas en la región. Ashoka también investiga sobre el emprendimiento social y comparte las mejores prácticas con su red de emprendedores sociales y simpatizantes.

Además de su labor de apoyo a los emprendedores sociales, Ashoka también lleva a cabo programas e iniciativas para promover la innovación social y el cambio en toda Europa. Por ejemplo, la iniciativa de Ashoka "Escuelas Transformadoras" trabaja con escuelas de toda la región para promover el aprendizaje social y emocional, y ayudar a los estudiantes a desarrollar las habilidades y la mentalidad necesarias para convertirse en agentes de cambio en sus comunidades.

YUNUS SOCIAL BUSINESS (ESPAÑA, FRANCIA Y ALEMANIA)

Yunus Social Business (YSB) es una organización sin ánimo de lucro fundada por el profesor Muhammad Yunus, Premio Nobel de la Paz, en 2011. YSB trabaja para promover el emprendimiento social y crear soluciones sostenibles a algunos de los problemas sociales más acuciantes del mundo.

YSB se centra en apoyar a los emprendedores sociales que están desarrollando modelos de negocio innovadores y sostenibles que tienen un impacto positivo en la sociedad.

Yunus Social Business (YSB) está presente en varios países europeos, como Alemania, Francia y España. En Europa, YSB trabaja para apoyar a los emprendedores sociales que están desarrollando soluciones innovadoras a algunos de los problemas sociales y medioambientales más acuciantes de la región.

Una de las vías clave por las que la YSB apoya a los emprendedores sociales en Europa es proporcionándoles financiación inicial y otras ayudas financieras. La YSB trabaja con los emprendedores sociales para desarrollar y perfeccionar sus modelos de negocio y, a continuación, les proporciona financiación para ayudarles a poner en marcha sus empresas. YSB también proporciona tutoría y otros recursos para ayudar a los emprendedores sociales a ampliar sus negocios y aumentar su impacto.

YSB también trabaja para crear asociaciones con empresas, gobiernos y otras organizaciones en Europa para promover el emprendimiento social y los negocios sociales. Estas asociaciones ayudan a crear un entorno más propicio para los emprendedores sociales, facilitándoles el acceso a recursos como financiación, tutoría y oportunidades de establecer contactos.

Además de su labor de apoyo a los emprendedores sociales, la YSB también lleva a cabo actividades de investigación y promoción del emprendimiento y la empresa social en Europa. Trabaja para concienciar sobre la importancia del emprendimiento social y para promover políticas y prácticas que apoyen el crecimiento del sector del emprendimiento social en Europa.

IMPACT HUB (UNIÓN EUROPEA)

Impact Hub es una red mundial de incubadoras de empresas sociales y espacios de coworking que apoyan a emprendedores sociales y agentes del cambio en todo el mundo. Impact Hub se fundó en 2005 en Londres y desde entonces ha crecido hasta convertirse en una red de más de 100 Impact Hubs en más de 50 países.

En Europa, Impact Hub tiene una fuerte presencia, con Impact Hubs en ciudades como Berlín, Ámsterdam, Viena y Madrid, entre otras. Cada Impact Hub ofrece un espacio de coworking donde los emprendedores sociales y los agentes del cambio pueden trabajar, colaborar y establecer contactos con personas de ideas afines. Además del espacio de coworking, los Impact Hubs también ofrecen una serie de recursos para apoyar a los emprendedores sociales, como tutoría, formación y acceso a financiación.

Impact Hub se centra en promover la innovación social y el espíritu empresarial. Ofrece apoyo a los emprendedores sociales que desarrollan soluciones innovadoras a problemas sociales y medioambientales, y pretende crear un ecosistema más favorable al emprendimiento social en todo el mundo.

Impact Hub también lleva a cabo programas e iniciativas para promover el emprendimiento social y la innovación social. Por ejemplo, Impact Hub Fellowship es un programa que ofrece financiación y apoyo a emprendedores sociales que desarrollan soluciones innovadoras a problemas sociales. Impact Hub también lleva a cabo programas de aceleración y hackathons para apoyar a los emprendedores sociales en diferentes etapas de su viaje empresarial.

En general, la labor de Impact Hub en Europa se centra en crear un ecosistema más propicio para el emprendimiento social y en apoyar a los emprendedores sociales que desarrollan soluciones innovadoras a problemas sociales y medioambientales. Su red de espacios de coworking e incubadoras de empresas sociales ofrece una plataforma para la colaboración, la innovación y el impacto en Europa y en todo el mundo.

THE YOUNG FOUNDATION (REINO UNIDO)

La Young Foundation es una organización de innovación social con sede en el Reino Unido fundada en 1954 por el emprendedor social Michael Young. Su misión es crear y mantener la innovación social capacitando a personas y organizaciones para desarrollar y aplicar nuevas ideas que aborden algunos de los retos sociales más acuciantes de nuestro tiempo.

Una de las vías clave por las que The Young Foundation apoya la innovación social es a través de sus actividades de investigación y liderazgo intelectual. Llevan a cabo investigaciones y análisis sobre cuestiones sociales, explorando soluciones innovadoras y desarrollando nuevas perspectivas sobre cómo pueden abordarse los problemas sociales.

The Young Foundation también trabaja en colaboración con gobiernos, empresas y organizaciones de la sociedad civil para promover la innovación social y apoyar el desarrollo de políticas y prácticas eficaces. Ha trabajado en una amplia gama de cuestiones sociales, como la sanidad, la educación, el empleo y el desarrollo comunitario.

La Young Foundation funciona como una incubadora social que apoya a emprendedores y empresas sociales para que desarrollen sus ideas y aumenten su impacto. Ofrece una serie de servicios y recursos para ayudar a estas organizaciones, como financiación, tutoría, asesoramiento y oportunidades para establecer contactos.

La Young Foundation ofrece una serie de servicios de apoyo a los emprendedores sociales para ayudarles a desarrollar sus ideas y aumentar su impacto. Estas son algunas de las formas en que ayudan a los emprendedores sociales:

- **Financiación:** La Young Foundation ofrece oportunidades de financiación e inversión a los emprendedores sociales, incluida la financiación inicial y el capital riesgo. También ayuda a los emprendedores sociales a acceder a otras fuentes de financiación, como subvenciones y préstamos.
- **Tutoría y asesoramiento:** The Young Foundation ofrece tutoría y asesoramiento individualizado a los emprendedores sociales, ayudándoles a desarrollar sus habilidades y conocimientos y a superar los retos a los que se enfrentan.
- **Formación y talleres:** La Young Foundation ofrece formación y talleres sobre diversos temas, como planificación empresarial, marketing, recaudación de fondos y medición del impacto.

- **Oportunidades para establecer contactos:** La Young Foundation ofrece oportunidades para que los emprendedores sociales se relacionen entre sí, así como con inversores, responsables políticos y otras partes interesadas en el ecosistema de la innovación social.
- **Espacio de incubación:** La Young Foundation ofrece espacios de incubación a los emprendedores sociales, dándoles acceso a oficinas, salas de reuniones y otros recursos que necesitan para hacer crecer sus organizaciones.
- **Investigación y conocimientos:** La Young Foundation lleva a cabo investigaciones y proporciona información sobre cuestiones sociales y tendencias emergentes en innovación social, ayudando a los emprendedores sociales a mantenerse actualizados e informados.

UNLTD (REINO UNIDO)

UnLtd es una importante incubadora social y organización benéfica con sede en el Reino Unido que apoya a emprendedores sociales que trabajan para crear un cambio social positivo. Su misión es proporcionar financiación, tutoría y otros servicios de apoyo para ayudar a los emprendedores sociales a desarrollar sus ideas y aumentar su impacto.

UnLtd ofrece una serie de programas y servicios de apoyo a los emprendedores sociales, entre los que se incluyen:

- **Financiación:** UnLtd proporciona financiación a los emprendedores sociales en todas las fases de su desarrollo, desde las nuevas empresas en fase inicial hasta las empresas sociales establecidas. Ofrecen financiación inicial, financiación del desarrollo y financiación de inversiones, así como acceso a otras fuentes de financiación, como subvenciones y préstamos.
- **Tutoría y coaching:** UnLtd ofrece tutoría y coaching individualizados a los emprendedores sociales, ayudándoles a desarrollar sus capacidades y conocimientos y a superar los retos a los que puedan enfrentarse.
- **Formación y talleres:** UnLtd ofrece formación y talleres sobre diversos temas, como planificación empresarial, marketing, recaudación de fondos y medición del impacto.
- **Oportunidades para establecer contactos:** UnLtd ofrece oportunidades para que los emprendedores sociales se relacionen entre sí, así como con inversores, responsables políticos y otras partes interesadas en el ecosistema de la innovación social.

- **Investigación y conocimientos:** UnLtd lleva a cabo investigaciones y proporciona información sobre cuestiones sociales y tendencias emergentes en innovación social, ayudando a los emprendedores sociales a mantenerse actualizados e informados.
- **Promoción y política:** UnLtd trabaja para influir en la política y defender los intereses de los emprendedores sociales, ayudando a crear un entorno más favorable para la innovación social.

En general, los servicios de apoyo de UnLtd están concebidos para ayudar a los emprendedores sociales en todas las fases de su desarrollo, desde las nuevas empresas en fase inicial hasta las empresas sociales establecidas. Al proporcionar financiación, tutoría, formación y oportunidades de establecer contactos, ayudan a los emprendedores sociales a crear organizaciones sostenibles y con impacto que generan un cambio social positivo. UnLtd ha apoyado a miles de emprendedores sociales a lo largo de los años y ha desempeñado un papel clave en la promoción de la innovación social en el Reino Unido y en otros países.

CONCLUSIONES

Este análisis sobre incubadoras sociales europeas permitió identificar varias conclusiones clave. En primer lugar, las incubadoras sociales han surgido como una poderosa herramienta en la lucha contra la exclusión social, proporcionando apoyo y recursos a las personas en riesgo de marginación. En segundo lugar, la exclusión social surge de un conjunto diverso de privaciones, generalmente derivadas de tres dimensiones primarias: identidades que se desvían de las normas y costumbres establecidas, circunstancias específicas y posiciones socioeconómicas desfavorecidas. En tercer lugar, las incubadoras sociales pretenden hacer frente a estas barreras proporcionando un entorno propicio y de apoyo a las personas en riesgo de exclusión mediante programas adaptados, recursos y tutoría. Los retos sociales que abordan las incubadoras analizadas son:

- **Pobreza y desempleo:** Las incubadoras sociales proporcionan recursos, tutoría y formación a personas en riesgo de exclusión, capacitándolas para poner en marcha sus propias empresas y crear oportunidades de empleo para sí mismas y para los demás.
- **Exclusión social y marginación:** Las incubadoras sociales pretenden hacer frente a las barreras que contribuyen a la exclusión social proporcionando un entorno propicio y de apoyo a las personas en riesgo de exclusión mediante programas adaptados, recursos y tutoría.
- **Retos medioambientales:** Algunas incubadoras sociales se centran en promover prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, como la reducción de residuos y el fomento de las energías renovables.
- **Salud y bienestar:** Las incubadoras sociales pueden abordar retos de salud y bienestar apoyando iniciativas que promuevan estilos de vida saludables, la salud mental y el acceso a la atención sanitaria.
- **Educación y desarrollo de habilidades:** Las incubadoras sociales pueden proporcionar formación y recursos a las personas que carecen de acceso a la educación y a oportunidades de desarrollo de habilidades, capacitándolas para mejorar su empleabilidad y bienestar general.
- **Integración de los refugiados:** Las incubadoras sociales pueden apoyar a los refugiados proporcionándoles los recursos y el apoyo necesarios para establecer y hacer crecer sus negocios, promoviendo la inclusión social y la integración económica.

El mapeo identificó varios pilares clave para el desarrollo de capacidades y las oportunidades de creación de redes que se organizan en los programas de incubadoras sociales, que incluyen:

1. **Formación y capacitación:** Las incubadoras sociales ofrecen programas educativos y talleres para ayudar a los participantes a desarrollar habilidades esenciales para gestionar una empresa social, siendo las más comunes la planificación empresarial, el marketing, la gestión financiera y la medición del impacto.
2. **Tutoría y orientación:** Profesionales con experiencia, a menudo del sector del emprendimiento social o de las organizaciones sin ánimo de lucro, ofrecen orientación, asesoramiento y apoyo a los participantes en una incubadora social. Esta tutoría ayuda a los emprendedores a superar los retos y tomar decisiones informadas a medida que desarrollan sus proyectos.
3. **Oportunidades para establecer contactos:** Las incubadoras sociales crean oportunidades para que los participantes se pongan en contacto con personas de ideas afines, socios potenciales, inversores y otras partes interesadas en el ecosistema de impacto social. Esto les ayuda a construir una sólida red de apoyo y colaborar en proyectos.
4. **Financiación y recursos:** Las incubadoras sociales pueden proporcionar financiación inicial, subvenciones u otro tipo de ayuda financiera para apoyar el desarrollo y el crecimiento de las empresas sociales. Además, pueden ofrecer recursos como espacio de oficinas, equipamiento o apoyo técnico para ayudar a los participantes a llevar sus ideas a buen puerto.
5. **Promoción y sensibilización:** Las incubadoras sociales desempeñan un papel importante en la sensibilización sobre la exclusión social y la promoción de la importancia de la innovación social. Abogan por políticas inclusivas y crean oportunidades de diálogo entre los responsables políticos, los emprendedores sociales y las comunidades desfavorecidas. Esto ayuda a fomentar una sociedad más inclusiva y equitativa.

En resumen, la cartografía de los programas de incubación y formación nos ha proporcionado una valiosa información sobre los recursos disponibles para las personas en riesgo de exclusión y las organizaciones del tercer sector. Es evidente que varios elementos esenciales son cruciales para el éxito de la puesta en marcha de iniciativas de incubación. Sin embargo, cabe destacar que sigue existiendo una laguna en el panorama de los programas de incubación social, ya que muy pocos integran de forma exhaustiva estos elementos críticos a la vez que adoptan una perspectiva de derechos humanos para las personas que se enfrentan a la exclusión.

A la luz de estos resultados, nuestra conclusión hace hincapié en la necesidad de incorporar las mejores prácticas identificadas en el informe y abordar los retos que se han identificado pero que siguen sin abordarse. Para ello es necesario desarrollar un programa de incubación innovador que pueda colmar estas lagunas y atender mejor las necesidades de las personas marginadas y las organizaciones del tercer sector.

MÓDULO 1: INTRODUCCIÓN A LAS METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EL DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

Este plan de formación se basa en metodologías empresariales ágiles. En esta primera parte del curso de formación, los emprendedores explorarán esos métodos para establecer sus propias estrategias durante las sesiones de tutoría y trabajo en equipo.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Para conocer los métodos y herramientas actuales que les ayuden a diseñar su propia estrategia empresarial.
- Para identificar y analizar necesidades y aportar soluciones adecuadas.
- Para ser capaz de ajustar una idea de negocio frente a realidades.
- Para planificar su idea de negocio y ser capaz de explicarla.

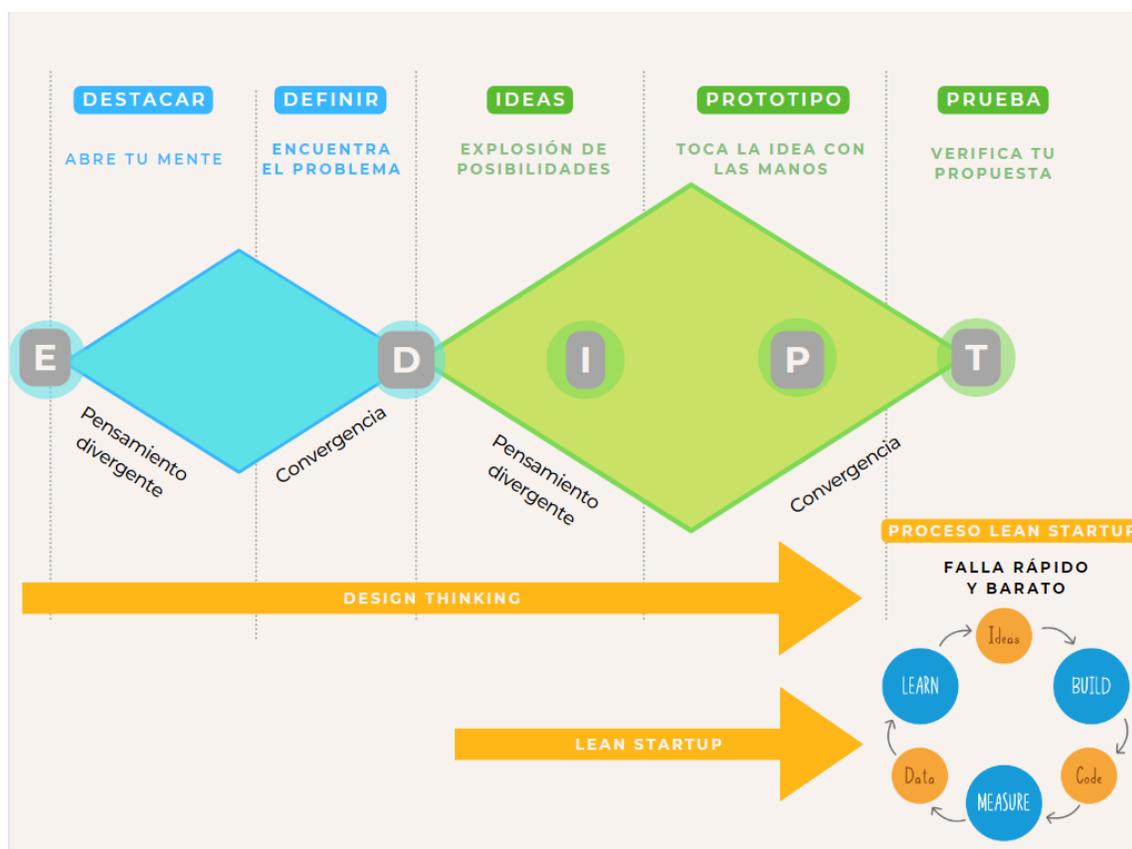


Figura 1. Diagrama de Pensamiento de Diseño (Design Thinking)

PENSAMIENTO DE DISEÑO (DESIGN THINKING)

El espíritu empresarial empieza a verse no sólo como un motor de creación de empleo y crecimiento económico, sino también como un mecanismo para desarrollar habilidades del siglo XXI como la creatividad, la colaboración, la autoeficacia y el pensamiento crítico. Paralelamente, ha aumentado el interés por los métodos, herramientas y procesos del diseño centrado en el ser humano y sus aplicaciones en el lugar de trabajo y en entornos educativos. La incorporación de un modelo formalizado de proceso de pensamiento de diseño en el espíritu empresarial permite el pensamiento divergente y convergente dentro de los viajes de negocios de los nuevos empresarios.

El pensamiento de diseño sigue un enfoque de doble diamante que permite estilos de pensamiento divergentes y convergentes. El pensamiento divergente se asocia normalmente con la imaginación, la originalidad, la curiosidad y la exploración de múltiples posibilidades, mientras que el pensamiento convergente se centra en reunir ideas para formar soluciones únicas y concretas. La consideración clave es tener fases separadas para estos estilos de pensamiento, para evitar aportaciones demasiado críticas en las fases exploratorias que podrían inhibir el proceso creativo o, por el contrario, demasiadas opciones abiertas sin una solución procesable. Herramientas como el mapa de empatía y el mapa del recorrido del cliente son excelentes para el pensamiento divergente, mientras que las herramientas de selección de ideas, planificación de acciones y creación de prototipos son adecuadas para las fases convergentes.

Diagrama del proceso de Pensamiento de Diseño*



d. School Executive Education

Hosso Plattner Institute of Design at Stanford University

* No necesariamente lineal, aplicar según necesidad © 2019

Figura 2. Proceso de pensamiento de diseño de la Escuela Stanford

El pensamiento de diseño es la principal metodología utilizada durante el proceso de incubación. Proporciona pasos claros en la identificación y validación de problemas y soluciones. El formador aclarará y hará fácilmente comprensibles esos pasos para guiar a los empresarios en su camino hacia el diseño de su propia empresa.

| PENSAR EN LOS PROBLEMAS | |
|--------------------------------|--|
| Paso 1: Empatizar | <p>Pensamiento divergente: “Abre tu mente”.</p> <p>Durante este primer paso, el emprendedor establecerá una lista de problemas en el área o campo en el que le gustaría iniciar su negocio. Deberá explorar toda la situación y considerar todos los problemas posibles, sin poner límites a su imaginación.</p> |
| Paso 2: Definir | <p>Convergencia: “Encontrar el problema”</p> <p>Para este segundo paso, el emprendedor se pone en contacto con un amplio panel de personas afectadas por esos posibles problemas. Les pide que establezcan prioridades entre esos problemas para identificar los más relevantes. El problema que aparece en primer lugar con más frecuencia es el problema que hay que abordar.</p> |

| PENSAR EN SOLUCIONES | |
|---------------------------------------|--|
| Paso 3: Obtener ideas | <p>Pensamiento divergente: “Explosión de posibilidades”</p> <p>Basándose en el problema principal que ha identificado, el emprendedor propone ideas para resolverlo. Es el momento de la imaginación y la creatividad. El emprendedor puede explorar todas las soluciones posibles sin tener en cuenta otros parámetros, como el realismo o los recursos.</p> |
| Paso 4: Creación de prototipos | <p>Convergencia: “Toca la idea con las manos”</p> <p>En este paso, el emprendedor vuelve a reunirse con el grupo de personas afectadas por el problema en el que está trabajando. Les explica las distintas soluciones que está desarrollando y obtiene un feedback directo. A partir de ese feedback, el emprendedor concreta la solución que quiere establecer y empieza a crear prototipos de los productos o servicios que puede ofrecer.</p> |
| Paso 5: Prueba | <p>Convergencia: “Verifica tu propuesta”</p> <p>Una vez definido el prototipo (incluidos los precios), el emprendedor vuelve a su panel de personas y ofrece el servicio o producto que ha descrito.</p> |

| | |
|----------------------------------|--|
| <p>Paso 6: Evaluación</p> | <p>Convergencia: “Evaluar las reacciones / respuestas”</p> <p>En función del feedback recibido el emprendedor deberá implementarla en el producto o servicio ofrecido. Este paso es importante, ya que el Design Thinking fomenta la evaluación y la mejora continuas a lo largo de todo el proceso, garantizando que la solución final aborde eficazmente el problema y satisfaga las necesidades de los usuarios finales.</p> |
|----------------------------------|--|

METODOLOGÍA LEAN STARTUP

La metodología Lean Startup busca eliminar las prácticas de despilfarro y aumentar las de producción de valor durante las primeras fases de una empresa para tener más posibilidades de éxito sin necesidad de grandes cantidades de financiación externa, planes de negocio elaborados o un producto perfecto. Los comentarios de los clientes durante el desarrollo de los productos o servicios forman parte integral del proceso Lean Startup y garantizan que la empresa no invierta tiempo en diseñar características o servicios que los consumidores no desean.

Cuando una empresa de nueva creación no puede permitirse que toda su inversión dependa del éxito de un único producto o servicio, la metodología Lean Startup propone que, lanzando un producto mínimo viable que aún no está finalizado, la empresa puede hacer uso de los comentarios de los clientes para ayudar a adaptar aún más el producto o servicio a las necesidades específicas de sus clientes. La metodología Lean Startup afirma que "lean no tiene nada que ver con la cantidad de dinero que recauda una empresa"; más bien tiene todo que ver con la evaluación de las demandas específicas de los consumidores y cómo satisfacer esa demanda utilizando la menor cantidad posible de recursos.

En el marco de nuestro proceso de incubación, la metodología Lean Startup se aplica en los pasos 4 "creación de prototipos" y 5 "prueba" del proceso de Pensamiento de Diseño. Durante estos pasos, los emprendedores mejoran constantemente sus productos o servicios siguiendo el enfoque Construir-Medir-Aprender.

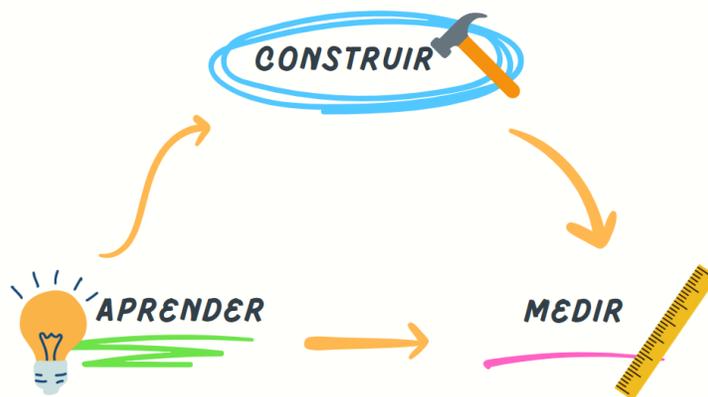


Figure 3. BML approach

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

En esta parte, utilizaremos la herramienta de innovación Modelo de Negocio Canvas para abordar un reto u oportunidad personal o empresarial. Enseñaremos cómo aprender, identificar y comunicar los nueve elementos clave de un modelo de negocio: Segmentos de clientes, Propuesta de valor, Canales, Relaciones con los clientes, Recursos clave, Actividades clave, Socios clave, Flujos de ingresos y Estructura de costes.

El Modelo de Negocio Canvas reflexiona sistemáticamente sobre el modelo de negocio, por lo que los emprendedores pueden centrarse en su modelo de negocio segmento a segmento. Esto también significa que pueden empezar con un "cerebro vacío", rellenando primero los segmentos que les vengan a la mente y luego trabajar en los componentes vacíos para cerrar las lagunas. La siguiente lista con preguntas ayuda a realizar una lluvia de ideas y comparar diversas variaciones e ideas para la innovación del modelo de negocio.

| | |
|--------------------------------|--|
| Socios principales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Quiénes son sus socios o proveedores clave? ▪ ¿Cuáles son las motivaciones de las asociaciones? |
| Actividades principales | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué actividades principales requiere su propuesta de valor? ▪ ¿Qué actividades son esenciales en los canales de distribución, las relaciones con los clientes, los flujos de ingresos, etc.? |
| Propuesta de valor | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué valor principal ofrece al cliente? ▪ ¿Qué necesidades de los clientes satisface? |
| Relación con el cliente | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué relación espera establecer el cliente objetivo? ▪ ¿Cómo puede integrar eso en su negocio en términos de coste y formato? |
| Segmento de clientes | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Para qué clases está creando valor? ▪ ¿Quién es su cliente más importante? |
| Recursos clave | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué recursos clave requiere su propuesta de valor? ▪ ¿Qué recursos son más importantes en los canales de distribución las relaciones con los clientes, los flujos de ingresos, etc.? |
| Canal de distribución | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿A través de qué canales quieren llegar a sus clientes? ▪ ¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuánto cuestan? ¿Cómo pueden integrarse en su rutina y en la de sus clientes? |

| | |
|----------------------------|---|
| Estructura de coste | <ul style="list-style-type: none">▪ ¿Cuáles son los principales costes de su empresa?▪ ¿Qué recursos o actividades clave son los mas caros? |
| Flujo de ingresos | <ul style="list-style-type: none">▪ ¿Por qué valor están dispuestos a pagar sus clientes?▪ ¿Qué y cómo pagan últimamente? ¿Cómo preferirían pagar?▪ ¿Cuánto contribuye cada flujo de ingresos a los ingresos totales? |

| EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS | Hecho por: | Hecho para: | Fecha: | Versión: |
|--|--|--|--|--|
| <p>SOCIOS CLAVE:</p> <p>¿Quiénes son los socios clave? ¿Quiénes son nuestros principales proveedores? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?</p> <p>Motivación para asociarse: Optimización y economía Reducción del riesgo de incertidumbre Adquisición de recursos particulares y actividades</p> | <p>ACTIVIDADES CLAVE:</p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Fuentes de ingresos?</p> <p>Categorías: Producción Resolución de problemas Plataforma / Redes</p> | <p>PROPUESTAS DE VALOR:</p> <p>¿Cuál es el valor que vamos a entregar a los clientes? ¿Cuál de los problemas de nuestros clientes estamos ayudando a resolver? ¿Qué paquetes de productos y servicios ofrecemos a cada segmento de clientes? ¿Qué necesidades del cliente estamos satisfaciendo?</p> <p>Características: Novedad Rendimiento Personalización "Hacer el trabajo bien" Diseño Marca / Reputación Precio Reducción de costes Reducción de riesgos Accesibilidad Conveniencia / Usabilidad</p> | <p>RELACIONES CON LOS CLIENTES:</p> <p>¿Qué tipo de relación espera cada segmento de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos? ¿Cuál hemos establecido? ¿Cómo han sido integrados con el resto de nuestro modelo de negocio? ¿Cómo de costosos son?</p> <p>Ejemplos: Asistencia personal Asistencia personal específica Autoservicio Comunidades Co-creación</p> | <p>CANALES:</p> <p>¿A través de qué canales quiere ser alcanzado nuestro segmento de clientes? ¿Cómo vamos a llegar a ellos ahora? ¿Cómo son integrados nuestros canales? ¿Cuál funciona mejor? ¿Cuál ofrece mejor calidad-precio? ¿Cómo vamos a integrarlos con las rutinas de los clientes?</p> <p>Fases del canal: 1. Darse a conocer: ¿cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? 2. Evaluación: ¿Cómo podemos ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de su organización? 3. Comprar: ¿Cómo permitimos que los clientes adquieran productos y servicios específicos? 4. Ofrecer: ¿Cómo ofrecemos una propuesta de valor a los clientes? 5. Postventa: ¿Cómo proporcionamos asistencia al cliente después de la compra?</p> |
| | <p>RECURSOS CLAVE:</p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Canales de distribución? ¿Relaciones con los clientes? ¿Fuentes de ingresos?</p> <p>Tipos de recursos: Físicos Intelectuales (patente de marcas, copyrights, datos...) Humanos Financieros</p> | | <p>SEGMENTO DE CLIENTES:</p> <p>¿Para quiénes estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p>Mercado de masas Nicho de mercado Segmentado Diversificado Plataforma multilateral</p> | |
| <p>ESTRUCTURA DE COSTE:</p> <p>¿Cuáles son los costes inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles recursos clave son más caros? ¿Cuáles actividades clave son más caras?</p> <p>Es el modelo de negocio más: Orientado a los costes (estructura de costes más ajustada, propuesta de valor a bajo precio, máxima automatización, amplia externalización) Orientado al valor (centrada en la creación de valor, propuesta de valor superior)</p> <p>Muestra de características: Costes fijos (salarios, alquileres, servicios públicos) Costes variables Economías de escala Economías de alcance</p> | <p>FUENTE DE INGRESOS:</p> <p>¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué valor pagan actualmente? ¿Cómo pagan en la actualidad? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Cuánto contribuye cada flujo de ingresos a los ingresos totales?</p> <p>Tipos: Venta de activos Canon de uso Cuota de suscripción Préstamo / Renting / Leasing Préstamo Comisiones de intermediación Publicidad</p> <p>Precios fijos: Precio de catálogo En función de las características del producto En función del segmento de clientes En función del volumen</p> <p>Precios dinámicos: Negociación Gestión de rendimientos Mercado en tiempo real</p> | | | |

MÓDULO 2: ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y PLAN DE MARKETING

Basándose en las metodologías ágiles, los usuarios trabajarán en el diseño de su propia estrategia empresarial y sus planes de marketing. Estas sesiones de formación proporcionarán esquemas teóricos y ejemplos concretos sobre cómo estructurar sus ideas de negocio y ponerlas a prueba en función de las necesidades y retos del mercado. El desarrollo de estas estrategias empresariales y de marketing podrá ser revisado semanalmente por mentores.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Ser capaz de diseñar un plan de negocio basado en las metodologías Design Thinking y Lean Startup.
- Adquirir competencias para probar y validar hipótesis relacionadas con las necesidades del mercado y las propuestas de valor.
- Planificar estrategias de marketing adaptadas a los recursos disponibles.

¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

La palabra "estrategia" deriva del latín "strategia", que a su vez procede de dos términos griegos: "stratos" ("ejército") y "agein" ("conductor", "guía"). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para abordar un problema y para designar el conjunto de reglas que garantizan una decisión óptima en todo momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se espera alcanzar un estado futuro específico.

Principales conocimientos a adquirir:

- Comprensión: Misión, visión y valores,
- Análisis y evaluación: los métodos DAFO,
- Obtener ideas y seleccionarlas: opciones de mapeo y fijación de prioridades,
- Recursos.

| COMPRESIÓN | | |
|---|---|---|
| <p>El Plan Estratégico debe incluir detalladamente lo que la empresa aspira a ser en los próximos años.</p> <p>Es necesario celebrar reuniones para entender los criterios y las diferentes sensibilidades entre sus miembros. Juntos, los miembros del equipo identificarán la misión actual de la empresa (lo que la diferencia de las demás), la visión actual (lo que se quiere, adónde queremos llegar) y sus valores (cómo queremos llegar).</p> | | |
| <p>Visión: el proyecto común de la organización.</p> | <p>Misión: debe responder a cómo la empresa desea y quiere ser percibida en el futuro.</p> | <p>Valores: Son el conjunto de normas, valores, actitudes y creencias compartidas.</p> |
| <p>El desglose de cada componente contribuye a definir con precisión su alcance, significado e implicación. Esta forma se enmarca y delimita dónde y cómo se desarrollará la empresa durante años venideros. Define su finalidad o razón de ser.</p> <p>El propósito estratégico de la empresa (Visión / Misión) es un objetivo a largo plazo y establece los criterios con los que la empresa medirá sus logros y progresos. La forma en que la empresa se dirige al LARGO PLAZO sirve de orientación e incentivo para guiar las decisiones futuras. El SUEÑO de la empresa es una declaración de Aspiración de la empresa a medio o largo plazo, es la imagen futura de cómo queremos que sea la empresa más adelante. Puede expresar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra empresa? • ¿Cómo seremos en el futuro? • ¿Qué haremos en el futuro? • ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro? | | |
| ANÁLISIS Y EVALUACIÓN | | |
| <p>Durante esta fase, la intención es recopilar toda la información clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poder tomar y definir decisiones estratégicas. • Poder establecer los objetivos previstos. <p>En cada una de las cuatro áreas de la matriz DAFO se representan respectivamente los puntos fuertes y débiles de una empresa, así como las oportunidades y amenazas que ésta puede encontrar en su entorno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El objetivo es realizar un análisis DAFO, para detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, como las fortalezas y debilidades que tiene, y valorar cada una de ellas. • En este apartado, esta metodología se combina con el mapa del modelo de negocio para llevar a cabo un debate estructurado. • La combinación de estas dos técnicas permite una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y de todos sus módulos. • Las cuatro preguntas del análisis DAFO se plantean para cada uno de los componentes del modelo de negocio. • Se retoma la misión/visión actual de la empresa para evaluar su validez en el contexto futuro y, si es necesario, se reformulan para adaptarlas a los retos futuros. | | |

> El Análisis CAME es una metodología complementaria al Análisis DAFO. Proporciona pautas para actuar sobre los aspectos encontrados en los diagnósticos de situación obtenidos previamente a partir de la matriz DAFO.

| | |
|---|---|
| <p>FORTALEZAS</p> <p>Reúnen el conjunto de recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja competitiva de su empresa.</p> <p>> MANTENLAS</p> | <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Son todos aquellos factores ajenos a la empresa que favorecen su desarrollo u ofrecen la posibilidad de implantar mejoras.</p> <p>> ÚSALAS</p> |
| <p>DEBILIDADES</p> <p>Son los aspectos que limitan la capacidad de desarrollo de su empresa, debido a sus características internas.</p> <p>> CORRÍGELAS</p> | <p>AMENAZAS</p> <p>Son todos aquellos factores externos que pueden impedir la ejecución de tu estrategia empresarial o poner en peligro la viabilidad de tu negocio.</p> <p>> ENFRÉNTALAS</p> |

Para completar el análisis, es necesario escuchar de primera mano a los agentes externos, clientes... para comprender motivaciones y comportamientos.

Se realizarán encuestas y sesiones de focus Group para completar la visión subjetiva de la empresa sobre sus clientes, profundizando en el conocimiento del cliente final y conociendo los motivos de compra y no compra.

IDEAS Y SELECCIÓN

Con la información de las etapas anteriores, trabajaremos en algunos focos disruptivos para desarrollar de forma creativa y asegurar que el plan contiene iniciativas estratégicas "fuera de la caja" y se centra en lo que la empresa es hoy en día.

A partir del análisis DAFO, utilizamos técnicas de Design y Visual Thinking, identificamos focos relevantes para la empresa en el futuro. A continuación, se dinamizan mediante sesiones de creatividad para identificar nuevas oportunidades y soluciones para cada foco. Para ello, se hará uso de diferentes técnicas, en función de las necesidades u objetivos establecidos, incorporando personal interno o externo.

Las sesiones de creatividad se centrarán en:

- Identificación de oportunidades de mercado.
- Selección de los puntos fuertes más importantes de la empresa para la innovación.
- Identificación de las debilidades importantes de la empresa.
- Definición del escenario probable del mercado a 5 años vista con perspectivas explícitas o intuitivas.

Para priorizar las acciones y los cambios que deben aplicarse en la organización, debe realizarse un análisis basado en:

Probabilidad: nivel de dificultad en el momento de la aplicación, es decir, nivel de inversión necesario, tiempo, capacidad técnica y profesional, etc.

Impacto: nivel de impacto que puede tener en la organización en relación con la cuenta de resultados, las necesidades de financiación, en términos de recursos humanos, gestión del cambio, etc.

Esta última reflexión sirve para definir el mapa final del modelo de negocio: la hoja de ruta a seguir por el equipo directivo donde se identifican los cambios a realizar en cada uno de los módulos de la empresa.

Una vez identificados los puntos de mayor impacto y probabilidad, se enumeran las distintas iniciativas estratégicas, se esbozan y se relacionan con la misión/visión desarrollada al inicio del proceso.

Enumeración de iniciativas estratégicas:

- Una vez seleccionadas las iniciativas con mayor nivel de impacto y probabilidad, se celebrará una reunión con el equipo para determinar cómo contribuyen las iniciativas seleccionadas a la consecución de la visión / misión.
- En este apartado se establecerán los objetivos de negocio tanto a nivel cuantitativo como cualitativo, así como las palancas clave para alcanzar dichos objetivos y las líneas estratégicas que deben desarrollarse.

| | |
|--|--|
| <p>Priorización de iniciativas: Matriz de prioridades</p> <p>Dado que las empresas no disponen de recursos económicos y humanos ilimitados, es necesario priorizar la gestión de las distintas iniciativas. Por lo tanto, los recursos humanos y económicos se priorizan en función de los conocimientos y la contribución a los resultados de la empresa.</p> | |
| <p>Todos los proyectos en curso de una empresa ya sean estratégicos, operativos o de cualquier otro tipo, se recopilan en la cartera de iniciativas.</p> | <p>La imagen global de la cartera (tiempo, conocimientos, tipo de iniciativas) y el respeto de la línea estratégica dicen mucho de la estrategia global de la empresa. Indica las medidas que hay que tomar.</p> |
| <p>El mapa estratégico permite visualizar todas las iniciativas estratégicas. Las ordena en función de los objetivos estratégicos a los que responden. Se enmarcarán en función de la misión / visión.</p> <p>Por último:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ determinar las iniciativas estratégicas, relacionándolas por áreas y por su contribución a los resultados estratégicos. ▪ Elaborar un mapa estratégico de la empresa. | |

| RECURSOS | |
|--|---|
| <p>Por último, se proyectan los resultados a nivel de cuenta de resultados en función de los objetivos fijados a nivel corporativo, así como en cada una de las líneas estratégicas definidas. Las proyecciones económicas describirán cómo el plan estratégico definido anteriormente repercutirá en la cuenta de resultados a medio / largo plazo.</p> <p>La comparación de los resultados reales con las previsiones económicas es una información de gran interés para la empresa. Suele mostrar una diferencia, o "desviación", que puede ser favorable o desfavorable.</p> | |
| <p>Todo plan estratégico conduce a una revisión y adaptación de la organización hacia los objetivos definidos. Como consecuencia directa de la realización de un plan estratégico, se produce una revisión de la adecuación de la organización actual a los objetivos. El desarrollo del plan puede contener la adecuación de puntos en función del nivel de ajuste que se detecte.</p> | |
| <p>¿Con quién?</p> <p>¿Tengo la estructura adecuada? ¿Cuánto equipamiento necesita la empresa?</p> <p>En este punto, la estructura es la organización del trabajo, la cultura de empresa y la necesidad de nuevas formas de relación (equipos autónomos).</p> | <p>¿Cómo hacer las cosas?</p> <p>¿Estoy gestionando bien el talento? ¿Es necesario redefinir los KPI?</p> <p>En esta sección se revisan y determinan los ajustes necesarios a nivel de los procesos clave de Recursos Humanos.</p> |

VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS

Cuando empezamos a pensar en un proyecto, lo único que tenemos en la cabeza son hipótesis o ideas de cómo creemos que funciona el mercado o cómo reaccionará ante nuestro producto o servicio. Por lo tanto, si partimos del punto en el que ya tenemos nuestro modelo de negocio, todavía nos queda un largo camino por recorrer para ver si nuestro negocio parece rentable o no.

En este apartado, comentamos los pasos a seguir para comprobar si las hipótesis que hemos plasmado en nuestro modelo de negocio inicial son ciertas o no, para perseverar en nuestra estrategia o pivotar y cambiar de dirección.

Principales conocimientos a adquirir:

- ¿Por qué es importante validar las hipótesis?
- ¿De dónde venimos y adónde vamos?
- Identificación, priorización y validación.
- Herramienta práctica para la validación de hipótesis: encuesta, páginas de aterrizaje y métricas, crowdfunding.

| ¿Qué es la VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS? | |
|--|---|
| <p>Desarrollar negocios y servicios que finalmente nadie necesita es la principal razón del fracaso. El cliente siempre debe validar las hipótesis. Si no lo hacemos, no dejarán de ser hipótesis.</p> | |
| <p>¿Por qué es importante validar una hipótesis?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Los emprendedores gestionan un negocio y lo hacen rentable en un entorno de incertidumbre: validar de forma rápida y barata es esencial. ▪ Un plan de negocio debe validarse siempre. ▪ El Canvas no refleja el contacto con los clientes. ▪ Con cada hipótesis que realizamos, captamos leads que pueden convertirse en futuros clientes. ▪ Generamos información valiosa en forma de métricas: coste de adquisición de un cliente, visitas, correos electrónicos. | |
| <p>Desarrollo tradicional de un producto / negocio: > Concepción y especificaciones > Desarrollo > Pruebas > Lanzamiento.</p> <p>El lanzamiento a los clientes potenciales se hace después de haber desarrollado e invertido mucho en el producto/negocio, sin tenerlos en cuenta.</p> <p>Nuestro concepto de lo que quiere el cliente apenas cambia de principio a fin Y puede que no sea correcto.</p> | <p>Desarrollo a través de la validación de hipótesis de un producto / negocio:</p> <p>> Crear un Producto Mínimo Viable (PMV) > Validar hipótesis > Obtener métricas > Mejorar o pivotar.</p> <p>Desarrollar rápidamente, con poco coste y poco tiempo, adaptándose a los comentarios de los clientes.</p> |
| <p>Cuanto antes validemos nuestra propuesta de valor, mejor podremos invertir nuestro presupuesto y tiempo.</p> | |

¿DE DÓNDE PARTIMOS Y HACIA DÓNDE NOS MOVEMOS?

Partiendo del Modelo de Negocio Canvas, identificaremos y asumiremos las principales hipótesis de negocio:

- Análisis del Business Model Canvas / Identificación de las hipótesis asumidas / Asignación de experimentos para validarlas.
- Captación de leads / Presentación de un Producto Mínimo Viable / Validación de hipótesis y voluntad de compra.

Identificación de hipótesis

> Entrevista a los empresarios y evaluación de su Modelo de Negocio Canvas.

> Apoyo en la identificación de hipótesis según los puntos del Modelo de Negocio Canvas:

- ¿Cuántas personas cree que estarían dispuestas a pagar durante los primeros x meses?
- ¿Cuál es el perfil de cliente al que se dirigirá?
- ¿Cuál es el canal y cómo interactuar con el cliente?
- ¿Dónde debería invertir tiempo y recursos?

Priorización de las hipótesis que deben validarse y compromiso de esfuerzo en su validación.

Validación de hipótesis: Producto Mínimo Viable (PMV).

Objetivos:

- Validar las hipótesis seleccionadas.
- Obtener leads (futuros clientes potenciales) y feedback.
- Crear grupos de fans Beta tester.
- Saber si nuestro modelo de negocio genera interés.

Validación "a través de (la más común y rápida)

- Folletos, carteles, vídeos.
- Pruebas gratuitas a cambio de opiniones (si es posible).
- Grupo de discusión.
- Entrevistas.

Validation through digital means

- Creación de Landing Page (vía Instapage o similar) y obtención de métricas.
- Uso de medios digitales de promoción, redes sociales y canales de comunicación.
- Creación de maquetas.
- Crowdfunding.

MARKETING

El Dr. Philip Kotler, considerado el padre del marketing moderno, define el marketing como la ciencia y el arte de explorar, crear y ofrecer valor para satisfacer las demandas o requisitos de un mercado objetivo con ánimo de lucro. El marketing identifica necesidades e intenciones insatisfechas. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de beneficio. Señala a qué segmentos de la empresa puede servir mejor y diseña y promociona los productos y servicios adecuados.

Principales conocimientos a adquirir:

- ¿Qué es y qué no es marketing?
- El marketing en la planificación empresarial.
- Marketing estratégico y marketing operativo.
- Diseño de objetivos SMART.
- Productos, estrategia, precios, distribución.
- Marketing relacional.

| PLAN DE MARKETING | |
|---|---|
| <p>Plan de marketing inútil</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Detallado al máximo. ▪ 30 hojas o más. ▪ Basado en creencias. ▪ Objetivos poco realistas. | <p>Plan de marketing útil</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Basado en la escucha. ▪ Con objetivos SMART. ▪ Menos de 3 páginas. ▪ Nos ayuda a pensar. ▪ Se hace en 1 semana, aunque nunca se termina. |
| PARTES DEL PLAN DE MARKETING | |
| <p>Análisis: ¿Dónde estamos?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación externa e interna. ▪ Público objetivo. ▪ Propuesta de valor. <p>→ ¿Cuáles son las necesidades de mis clientes? ¿Qué les motiva?</p> <p>→ ¿Qué empresas ofrecen lo mismo que yo? ¿A qué precio? ¿Cuál es su valor diferencial?</p> <p>→ Necesita empezar.</p> <p>→ DAFO (Más tarde).</p> | |
| <p>OBJETIVOS: ¿Qué queremos conseguir?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivos SMART. ▪ Definición de KPI. <p>Ejemplos de objetivos SMART:</p> <p>→ Ejemplo A: Aumentar las ventas.</p> <p>→ Ejemplo B: Conseguir 1.000 seguidores en Instagram en un mes.</p> <p>→ Ejemplo C: Aumentar la facturación un 80 % en un trimestre.</p> | |
| <p>ESTRATEGIA: ¿Qué voy a ofrecer?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Combinación de marketing. <p>→ Experimenta rápido y barato.</p> <p>→ Equivocarse rápido y barato.</p> <p>→ Acertar rápido y barato.</p> <p>→ La estrategia necesita.</p> <p>→ Experimentación previa.</p> | |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Estrategia: Producto</p> <p>Es lo que vamos a vender. Puede ser tangible o intangible (en forma de bien o servicio) cuyo objetivo es satisfacer los deseos y necesidades del mercado objetivo.</p> <p>> Experiencia, ventajas, valor</p> | <p>Estrategia: Lugar</p> <p>Coloque el producto al alcance de sus clientes, utilizando la distribución adecuada.</p> | <p>Estrategia: Promoción</p> <p>Es una variable de la comunicación. Hace que el objetivo conozca el producto producto, dónde puede encontrarlo y a qué precio.</p> <p>Publicidad, Relaciones Públicas, Marketing directo, Ventas personales</p> |
| <p>Plan de acción: ¿Cómo alcanzar los objetivos?</p> <p>“Un pequeño paso para el emprendedor, pero un gran paso para el startup”</p> <p>> Descuentos, sinergias, apariciones en prensa, socios, prescriptores, eventos, ferias...</p> | | |
| <p>MEDICIÓN: ¿Qué repetimos y qué descartamos? Analizar, aprender, replicar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué ha pasado? → ¿Se han alcanzado los objetivos? ¿Por qué? → Aprendizaje. → Nuevos objetivos. → Empezar de nuevo. → ¿Qué servicio o producto ofrece? → ¿Qué ventajas ofrece tu producto o servicio? → ¿Cuáles son las motivaciones de tu público objetivo para comprarte? → Precio, beneficios del producto / servicio y canales de distribución de 3 competidores. → ¿A través de qué canales cree que venderá más? → ¿Qué tendrá de atractivo su producto o servicio? → Fíjate 3 objetivos a cumplir un mes después. | | |

| MARKETING DIGITAL | |
|--|---|
| <p>¿Cómo escuchar el marketing digital?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A través de las palabras clave (Ubersuggest, keywordtool.io, Keyword Shitter, Ahrefs, Semrush, Sistrix, Respuesta the Public...). ▪ Tendencias (Google Trends, KeyWords Everywhere). ▪ Escuchar las redes sociales (TweetDeck, Hootsuite ...). | <p>¿Qué vamos a vender? ¿Cómo puede ayudarnos el marketing digital?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar intereses (palabras clave). ▪ Identificar tendencias. ▪ Analizar competencia (Volumen, precios, etc). ▪ Comunicar (RRSS). ▪ Venta digital. |
| <p>Venta online</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Viabilidad: Alta competencia, precios bajos. ▪ Inversión: ¿Es gratis vender por Internet? ¿Es más barato? ▪ ¿Cómo generar confianza? ▪ Principales KPI: ¿Cuánto me cuesta captar un nuevo cliente? ¿Cuál es el ticket medio? ¿Cuántas veces me compran al año? | |
| <p>Ventas online: Posicionamiento SEO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es la forma que tiene David de luchar contra Goliat. ▪ No es gratis, pero no requiere tanta inversión. ▪ Estrategia de contenidos. ▪ Estrategia de link building (Ronaldo y Messi). ▪ Buenas prácticas Cambios constantes de algoritmo (Incertidumbre). | <p>Venta online: Facebook ADS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Campañas desde 5 euros. ▪ Segmentación del público objetivo. ▪ Resultados inmediatos. ▪ Misma herramienta para Facebook e Instagram "Simple" tool. ▪ Remarketing. |
| <p>Venta online: Google ADS (SEM)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidad en Google. ▪ Intención de compra. ▪ Alta conversión. ▪ Alta inversión. ▪ Herramienta "algo más complicada" " | <p>Venta online: LinkedIn ADS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Venta B2B. ▪ Publicidad cara (Inversión mínima 3.000€). |
| <p>Venta online: Publicidad nativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taboola y Outbrain. ▪ Publicidad en los medios de comunicación. ▪ Tráfico económico. ▪ Tráfico de baja calidad. | <p>Venta online: Marketing por email</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cada vez menos eficaces. ▪ Ofrecer valor a los usuarios. ▪ Marca. |

| | |
|--|--|
| Venta online: Mercados <ul style="list-style-type: none">▪ Amazon, Weddings.net, GuruWalk.▪ Consiguen tráfico.▪ Tienen posicionamiento orgánico ("SEO").▪ Puedes empezar a vender pronto.▪ Cada una tiene sus reglas. | Venta online: E-commerce <ul style="list-style-type: none">▪ Shopify, Mabisy, Wordpress, Prestashop, Magento.▪ Pasarelas de pago (Stripe, Paypal, Bancos...).▪ Stock, política de envíos, política de devoluciones...▪ Dropshipping. |
|--|--|

PLAN COMERCIAL

El modelo de negocio y el plan de marketing de cada proyecto son la base a partir de la cual podemos empezar a construir un plan comercial. El plan comercial ayuda a la empresa a lanzar un nuevo producto al mercado. Las empresas desarrollarán estos planes para asegurarse de que cuentan con las operaciones necesarias para gestionar la distribución y las reacciones de los consumidores, entre otras cosas.

Objetivos de aprendizaje:

- Conocer los principales elementos de un plan comercial.
- Establecer opciones comerciales para las empresas participantes.
- Comprender la importancia de la experiencia del cliente y su impacto en el crecimiento del negocio.
- Identificar los elementos esenciales del recorrido del cliente para sus emprendimientos.

| PLAN COMERCIAL Y CANALES DE VENTA |
|--|
| <p>Cómo y cuánto voy a vender.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cuál es mi mercado? ▪ ¿Cuánto puedo vender? ▪ ¿Cuánto puedo vender? ▪ ¿Cuánto voy a vender? |
| <p>Elementos del plan de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clientes y segmentos. ▪ Producto o servicio. ▪ Propuesta de valor. ▪ Relación con el cliente. ▪ Estrategia comercial (Mercado, Competencia, Precios, Distribución, Venta, Promoción...). |
| <p>Nivel de relación con el cliente</p> <p>La relación con el cliente es un factor clave para definir cuánto y dónde debemos dedicar a nuestro esfuerzo comercial:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Con qué frecuencia me pongo en contacto con mis clientes y necesitan acceder a mi producto o servicio? ▪ ¿Cuánta asistencia necesitan los clientes con el producto o servicio debido a su complejidad o personalización? |

| | |
|--|--|
| <p>Estrategia comercial: ¿Dónde voy a vender?</p> <p>El mercado es el ámbito en el que puedo llegar a mis clientes con mi producto y los recursos comerciales de que dispongo.</p> | <p>Estrategia comercial: Competencia</p> <p>Cómo identificar a mi competencia y qué tener en cuenta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El primer nivel de competencia está en la Propuesta de Valor. |
| <p>Estrategia comercial: Venta complementaria</p> <p>¿Cómo puedo ampliar la solución que ofrezco a mis clientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Tengo un producto que satisface más necesidades o de mejor manera? ▪ ¿Cómo puedo ir más allá de satisfacer las necesidades básicas de los clientes? ▪ ¿Necesitarán algo más para obtener todo el valor o beneficio de mi producto o servicio? | <p>Estrategia comercial: Precios y oferta de productos</p> <p>Definir el precio y las diferentes combinaciones de productos para maximizar el valor obtenido de cada venta.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar el valor recibido. ▪ Ser competitivos. ▪ Aumentar el volumen. ▪ Optimizar el margen. |

| | |
|---|--|
| <p>Estrategia comercial: Precios y Producto Oferta</p> <p>La política de precios y la oferta de productos (pricing & bundling) son estrategias para maximizar el valor que obtenemos del cliente gestionando el margen para vender más cantidad de producto.</p> | <p>Estrategia comercial: Canales de venta</p> <p>Los canales ofrecen diferente cobertura de mercados, segmentos y grados de valor y servicio al cliente.</p> <p>Factores para elegir un canal de venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcance o cobertura del mercado. ▪ Nivel de relación con el cliente. ▪ Complejidad del producto o servicio. ▪ Capacidad y coste. |
| <p>Promoción de ventas</p> <p>Definir la táctica para ir al mercado a encontrar clientes y vender nuestro producto o servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Herramientas de venta. ▪ Etapas de venta. ▪ Plan de Acción Comercial. | <p>Promoción de ventas: Herramientas</p> <p>Cada recurso disponible para la venta debe aportar un valor añadido al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Online: Web, Mail, App, RRSS, etc. ▪ Publicidad. ▪ Merchandising: Catálogo, folletos, muestras, etc. ▪ Precios y Paquetización. ▪ Venta complementaria. |
| <p>Promoción de ventas: Etapas de la venta</p> <p>Algunas ventas son inmediatas, pero otras requieren pasar por etapas que conectan y funcionan con los clientes. Necesitamos un plan para cada etapa que haga avanzar a los clientes a la siguiente.</p> <p>El desarrollo del pipeline depende de la relación con el cliente y de la complejidad del producto o servicio.</p> | |
| <p>Previsión de ventas. ¿Cuánto voy a vender?</p> <p>Traducir las existencias en importes e ingresos durante un periodo de tiempo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque descendente: partiendo de SAM (mercado total) aplicamos criterios para limitar la cuota de mercado que podemos obtener. ▪ Enfoque ascendente: partiendo de los clientes reales, los productos y la estrategia comercial, sumo el resultado de las acciones comerciales a una cifra total de ventas. Es fundamental identificar y validar los supuestos para saber cuáles son las palancas que mueven los resultados. | |

EXPERIENCIA DEL CLIENTE (CX)

Qué es la experiencia del cliente (CX)

La CX es la experiencia que el cliente tiene con la marca, producto o servicio, desde el principio hasta el final de cada interacción, a lo largo de toda la vida de su relación con la empresa.

Es la entrega regular y coherente de lo que la marca promete al cliente y las expectativas resultantes a través de todas y cada una de las interacciones y en todos los canales de contacto. Desde la perspectiva del cliente, es lo que experimenta en cada interacción, las sensaciones y emociones resultantes que asocia a la marca, producto o servicio y que determinan la valoración y respuesta que tendrá hacia ellos.

Valor del ciclo de vida del cliente (CLV)

El CLV permite evaluar la rentabilidad total de un cliente e identificar aquellos que aportan mayor valor o tienen más potencial para el negocio. Esto es esencial para definir estrategias que maximicen el valor total de la cartera de clientes y experiencias de cliente diferenciales que aporten mayor valor a la empresa.

- $CLV = \text{Valor Total del Cliente} - \text{Coste de Adquisición}$.
- $VTC = \text{Margen de venta} \times \text{transacciones}$.
- $CA = \text{Gasto para ganar un cliente}$.

→ Mide el valor económico total de un cliente, no de una transacción.

→ Considera tanto los ingresos como el coste de adquisición.

→ Incluye el valor de la fidelidad del cliente, medida en compras repetidas y el nivel de participación en el total de su compra (Share of Wallet).

Etapas de la compra del cliente (Embudo de Marketing)

No basta con lograr que el cliente elija y compre el producto o servicio. Es necesario generar fidelidad a la marca para que mantenga su relación con la empresa, aumentando su valor a largo plazo. Dado que las tecnologías digitales permiten que las personas estén permanentemente conectadas, la capacidad de los clientes para recomendar y compartir sus experiencias es decisiva en el crecimiento (o fracaso) del negocio.

El proceso de compra responde, y se basa en los aspectos psicológicos de las personas y a través de la progresión entre sus etapas para influir en la decisión del cliente.

El nivel de implicación emocional aumenta las etapas de la decisión de compra y, por tanto, la importancia de la Experiencia del Cliente:

1. Atención: TV, Radio, Búsqueda online, Menciones, Blogs...
2. Interés: Mailing, folletos, exploración Web, comentarios...
3. Deseo: probar el producto, comparar...
4. Acción: Redes sociales, YouTube, venta en tiendas...
5. Fidelización: Venta online, recompensas, programas de fidelización, seguidores, up-selling personalizado.
6. Recomendación: Boca a boca, reseñas, comparticiones, "me gusta".

Conceptos > Recorrido desde la perspectiva del cliente

Conocer primero el recorrido del cliente requiere una perspectiva desde fuera hacia dentro. Hay que ver cómo evoluciona y experimenta los pasos de compra.

Diferentes clientes tendrán diferentes experiencias personales, por lo que es necesario identificar estas diferencias en perfiles y segmentos.

Puntos de contacto con el cliente (experiencia omnicanal)

La experiencia del cliente debe evolucionar de experiencias multicanal (diferentes y particulares en cada canal) a una experiencia omnicanal, única e integrada a través de todos los canales de contacto.

Los clientes son cada vez más sofisticados en sus hábitos de compra y no eligen un único canal de contacto, sino que los utilizan todos, simultáneamente, e incluso en tiempo real. Pueden utilizar tanto los de la propia empresa como los de la competencia.

Impacto de los canales en la recomendación de compra

Los canales o puntos de contacto con el cliente tienen una influencia relativa diferente en la decisión de compra. Aquellos canales con un componente personal son los más consultados a la hora de buscar recomendaciones antes de la compra.

Una experiencia omnicanal requiere poder interactuar y realizar transacciones con el cliente en todos y cada uno de los canales que elija y cuando elija.

Requiere un mensaje y una experiencia personalizados que sean coherentes con el momento y la fase de su proceso de compra.

| | |
|---|---|
| <p>Las partes clave del recorrido del cliente</p> <p>El mapa del recorrido del cliente debe identificar los momentos y las interacciones más importantes en la experiencia del cliente. Servirá para gestionarlos individualmente y a lo largo de todo el viaje.</p> <p>Definir el objetivo y la respuesta esperada en cada uno de ellos es esencial para saber cómo gestionar los recursos organizativos clave para el éxito de la experiencia.</p> | |
| <p>Momentos clave (MoT)</p> <p>Interacciones que tienen un impacto o conexión emocional sobredimensionada en el cliente y que, por tanto, pueden motivar acciones o comportamientos significativos.</p> <p>Los clientes toman o cambian sus decisiones en estos momentos de su experiencia en los que deciden avanzar.</p> | <p>Oportunidades (Pain Points)</p> <p>Aspectos de la operación que incomodan o molestan al cliente haciendo que su experiencia no sea plenamente satisfactoria en un punto de contacto o entre distintos momentos del recorrido del cliente.</p> <p>Son las oportunidades para corregir, mejorar o incluso innovar la experiencia del cliente en momentos clave.</p> |
| <p>Objetivo y respuesta esperada.</p> <p>Es la definición por parte de la empresa de lo que debe ocurrir en cada punto de contacto para satisfacer las expectativas del cliente. Define las decisiones que queremos tomar y la respuesta emocional que se espera como resultado de esa interacción. Todas las operaciones y recursos de la organización deben estar alineados para que esto suceda.</p> | |

COMUNICACIÓN

Todo lo que sale o se ve de la empresa es comunicación. Los colores, los anuncios, el trato por teléfono, un correo electrónico, publicidad, publicaciones, una página web, el logotipo, los colores y las sensaciones. Todo. Y todo debe estar alineado.

Objetivos de aprendizaje:

- Elaborar un plan de comunicación para la empresa.
- Creación de una página web y una tienda en línea.
- Creación de material gráfico y audiovisual.

PLAN DE COMUNICACIÓN

¿Por qué es importante tener un Plan de Comunicación?

- Realizar un análisis interno y externo de su empresa.
- Para definir los objetivos de su plan de comunicación.
- Para identificar su público objetivo.
- Para definir su mensaje.
- Para seleccionar canales.
- Para planificar su tiempo y sus recursos.
- Para desarrollar la estrategia que va a seguir.
- Para evaluar y medir los resultados obtenidos.

Una campaña publicitaria debe tener:

- Un objetivo.
- Un público.
- Un comienzo claro.
- Un incentivo (regalo / descuento / beneficio).
- Una duración específica.
- Una forma de medir los resultados.

El objetivo y la audiencia nos dirán qué canal es el adecuado. A la hora de definir un plan de comunicación hay que tener en cuenta la forma de comprar. ¿Se compra o se distribuye? La respuesta está en el poder de la repetición. Para captar e informar eficazmente a su audiencia, es imprescindible que su mensaje mantenga una presencia coherente y uniforme en todos los canales e interacciones.

Hay cinco elementos esenciales para elaborar una narración eficaz:

1. Empiece por identificar el público al que va dirigido el reportaje. ¿Quién es su público o cliente?
2. Para captar la atención de su público, debe tocar una fibra sensible o abordar un punto de dolor de manera eficaz.
3. Determine la percepción específica de la marca que desea cultivar. Alinee su storytelling con causas que resuenen coherentemente con su marca.
4. Asegúrese de que su historia tenga una narración bien estructurada, que conste de un principio, un nudo y un desenlace, todo ello unido por un tema coherente.
5. Seleccione un personaje que encarne los valores fundamentales de su marca. Cada empresa tiene sus propios valores y políticas; ¿cuáles representan los suyos?

| | |
|--|--|
| <p>CONTENIDOS:</p> <p>Si sabes quién es tu cliente ideal, sabrás...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cómo hablar con ellos. 2. Qué decirles. 3. Dónde encontrarlos. | |
| <p>Los contenidos tienen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ una <u>parte social</u>, que estará estrechamente relacionada con tu tipo de cliente y sus intereses. ▪ una <u>parte creativa</u>, porque debes llegar a ellos y conectar a través de las palabras. ▪ una <u>parte estructural</u>, porque los buscadores deben percibir tu contenido como algo útil y atractivo para que pueda ser mostrado a más gente. | <p>¿Cuál es su aportación de valor? ¿Su cliente es capaz de reconocerla?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ El contenido puede determinar el éxito de un sitio web o de una campaña, pero también hacer posible un crecimiento constante. ▪ El uso de palabras clave y sus sinónimos. ▪ La forma de escribir es fundamental. ▪ Neuromarketing y reeducación hacia tus puntos fuertes. |

A la hora de redactar formularios, hay que tener en cuenta que los formularios tienen una gran importancia y contribuyen a la imagen general de la empresa:

- Sin faltas de ortografía.
- Habla siempre de ti mismo (los mensajes no se leen en los grupos).
- El nivel técnico de tus intervenciones dependerá del de tu audiencia, no del de tu producto.

Cada red social te ofrece la posibilidad de crear un perfil o página (personal o profesional) y debes asegurarte de que:

- Rellene todos los campos obligatorios sin dejar ningún dato sin rellenar.
- Asegúrese de que su logotipo e imágenes reflejan fielmente la realidad, evitando cualquier alteración engañosa.

Recuerde que ésta será la imagen de su empresa.

¿Cómo llego a la gente?

Tanto si tu negocio es físico como digital, no puedes abrir un nuevo negocio y sentarte a esperar. Abrir una cuenta en Google My Business permitirá que otros te encuentren, pero las redes sociales también desempeñarán un papel importante en todo esto.

| | |
|--|---|
| <p>Gestión de RRSS, ¿cuáles y por qué?</p> <p>“Dime qué vendes y te diré dónde. ”</p> <p>En el ranking mundial del uso de las redes, éstas serían las principales o más utilizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facebook ▪ YouTube ▪ WhatsApp ▪ Facebook Messenger ▪ Instagram ▪ TikTok ▪ Snapchat / Twitter y Pinterest (con un tercio de los usuarios que la opción anterior) | <p>Gestión de RRSS, ¿cuáles y por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brilla en LinkedIn y haz networking. ▪ Crea una comunidad para tu marca en Facebook. ▪ Vende en Instagram. ▪ Y participa en Twitter. <p>Todas las RRSS son diferentes y se utilizan de formas distintas, con sus propias normas. Debes planificar tu imagen y tus publicaciones de forma independiente para cada una de ellas.</p> |
|--|---|

RECURSOS ONLINE PARA EMPRENDEDORES

LINKEDIN

LinkedIn es una de las más desconocidas y diferentes, pero muy útil en entornos empresariales o colaboraciones laborales. Es la más parecida al networking. La mayoría de los perfiles son masculinos, de entre 25 y 35 años. Es una red especialmente activa por las mañanas entre semana y los domingos por la tarde.

¿Cómo crecer como marca y ganar popularidad?

1. Completa **todas las partes de tu perfil personal**; imágenes, estudios, datos laborales (al menos los tres últimos), aptitudes. * **Muy importante**: la foto con la que vas a elegir perfil. Para asegurarte de que es la adecuada puedes utilizar esta aplicación: snappr.co/photo-analyze.
2. Utiliza las palabras clave por las que quieres que te vean en la **descripción de tu perfil**. * **Muy importante**; añade en tu perfil toda la información que pueda mejorar tu estatus y renuévala cada cierto tiempo (cursos, charlas, hitos).
3. **No utilices la URL o dirección por defecto**, * **Muy importante**; elige las dos primeras palabras de tu nueva URL para posicionarte como marca personal.
4. **Invitaciones**. Una vez que tu perfil está listo, es hora de conseguir conectores o personas afines. Pero CUIDADO, LinkedIn no es una red para hacer amigos. Penaliza hacer "amistades" con tus conocidos o familiares. Piensa en:
 - a. ¿Qué personas te gustaría que vieran tu perfil?
 - b. ¿Qué perfiles te interesaría más que te vieran o te siguieran?
5. Cuando invites a alguien, **añade un mensaje personal**.
6. Recuerda **participar** en conversaciones, opiniones o debates. No temas dar tu opinión en cualquier publicación de otras personas, aunque sean desconocidas (es muy valorado). Recomienda las aportaciones que te hayan parecido interesantes (el equivalente a dar al like).
7. **Comprueba tu puntuación** o la valoración que LinkedIn da a tu perfil a través del ranking de venta social. ¿Cómo se hace? Con tu perfil de LinkedIn abierto en otra pestaña, escribe la siguiente dirección (en una pestaña nueva): linkedin.com/sales/ssi.
Aquí obtendrá una evaluación en varios aspectos:
 - a. Tu perfil o marca personal.
 - b. Si tus contactos son adecuados o buscas correctamente posibles sinergias.

- c. Si interactúas con la gente.
- d. Las relaciones que creas.

¿Qué reclama LinkedIn a sus miembros? Es fundamental tenerlo claro. LinkedIn quiere:

- para identificar a las personas más influyentes de cada sector.
- para fortalecer las relaciones profesionales a medio y largo plazo.
- para mostrar la faceta más profesional de cada uno de los miembros de esta red.
- para compartir contenidos de valor y generar ideas.
- para proporcionarte feedback sobre lo que los demás piensan de ti.
- para ofrecerte la posibilidad de conseguir clientes o nuevos trabajos.
- para ofrecerte la posibilidad de conseguir colaboradores.
- para potenciar tu marca personal.

¿Por qué es importante crear y potenciar su marca personal?

Todos queremos ser diferentes. Dentro del sector profesional en el que ofrecemos nuestros servicios, tenemos que diferenciarnos.

En otras circunstancias, hablaríamos de las 4 P del marketing:

- Sea el más barato (Precio).
- Sea el más rápido (Punto de venta o Lugar).
- Sea el de mayor calidad (Producto).
- Sea el más visto (Promoción).

Aquí debe añadir una quinta opción (Persona): Detrás de tu empresa hay una persona reconocida y reconocible. Aporta una visión humanista de tus empresas (ya sean productos o servicios).

¿Puedo tener entonces un perfil profesional y una página de empresa en LinkedIn?

Por supuesto. Pero dos páginas supondrán doble trabajo y la coherencia es importante. Cada empresa podrá elegir tres hashtags con los que relacionar su negocio. * **Muy importante**; los hashtags deben identificar su sector u ocupación y relacionarse con lo que un cliente buscaría.

RECURSOS WEB

1. WORDPRESS

- a. Cuota mundial: 34.1%
- b. Acaparamiento del mercado CMS: 60.8%
- c. Review: No cabe duda de que es la más utilizada. Desde su aparición en 2003 se ha utilizado como plataforma para blogging. Hoy incorpora herramientas que lo convierten en el CMS más versátil del mercado. Tiene soporte HTTPS y acepta cualquier servidor que soporte PHP. Su versión 5.0 representa el 5% de todos los sitios web en términos globales.
- d. Páginas webs activas: 24.8M aproximadamente.
- e. Historias de Éxito: Adobe Blogs, AMC, BBC, BitlyURL, Bloomberg.
- f. Positivo: es un código abierto y es rápido de instalar. Tiene infinidad de plugins y temas que te permitirán diseñar tu web de múltiples maneras y se lleva muy bien con herramientas externas.
- g. Negativo: algunos temas suelen tener problemas, como incompatibilidad con plugins, y, en algunos casos, las actualizaciones dependen de las acciones de sus desarrolladores.

2. WOO COMMERCE

- a. ¿Por qué es tan fácil de usar? Esta interfaz intuitiva permite a los usuarios de WordPress configurar su sitio web para empresas en sólo unas horas. Su configuración inicial puede ser extensa; sin embargo, la mayoría de los usuarios notan que este plugin se convierte en una herramienta muy cómoda cuando se utiliza con regularidad. Aunque existen muchos manuales para aprender a utilizar WooCommerce, no es necesario optar por un curso o máster para usarlo.

3. WIX

- a. Cuota mundial: 1.1%
- b. Acaparamiento del mercado CMS: 2.0%
- c. Descripción: Wix es una plataforma que actualmente está ganando adeptos por la facilidad de crear una página web gratuita sin necesidad de tener conocimientos de programación. Creada por desarrolladores israelíes, permite al usuario tener diseños llamativos. Es ideal para distintos tipos de emprendimientos fotográficos, tiendas online y sitios para artistas independientes.
- d. Páginas webs activas: 3.3M aproximadamente.
- e. Historias de Éxito: Pelé, Sergio Agüero, Mr Ping.

- f. Positivo: Ofrece numerosas plantillas con diseños responsive muy atractivos y fáciles de usar. La versión premium ofrece descuentos para campañas de Adwords y Facebook Ads.
- g. Negativo: Esencialmente, usted renuncia al control sobre su contenido y, por lo tanto, carece de acceso a su código fuente. La versión gratuita no garantiza una visibilidad suficiente, por lo que es posible que tenga que considerar paquetes Premium, que pueden ser relativamente costosos en comparación con otros sistemas de gestión de contenidos.

4. SHOPIFY

- a. Couta mundial: 1.6%
- b. Acaparamiento del mercado CMS: 2.9%
- c. Descripción: Es un CMS basado en la nube (Saas), por lo que los datos del cliente se almacenan en sus servidores. Ha ido tomando auge entre aquellas empresas que se aventuran en sus tiendas online. Dispone de multitud de plantillas y temas para editarlos a gusto, no en vano muchas webs merecedoras de premios de diseño utilizan esta plataforma. Cuenta con una gran comunidad para obtener soporte.
- d. Páginas webs activas: 1.07M aproximadamente.
- e. Historias de Éxito: Taylor Stitch, Marc Wenn, Whipping Post, Thinx, GymShark
- f. Positivo: Sus protocolos de seguridad permiten transacciones de pago fluidas y menos arriesgadas, con métodos de pago flexibles que admiten varias divisas. La edición es sencilla y fácil de usar.
- g. Negativo: Para la escalabilidad de un negocio, puede ser engorroso, especialmente con el presupuesto. Tus transacciones están garantizadas pero encargadas por Shopify.

5. PRESTASHOP

- a. Cuota mundial de participación: 0.8%
- b. Acaparamiento del mercado CMS: 1.4%
- c. Descripción: Es un CMS exclusivo para comercio electrónico, otra buena opción para montar tu tienda online sin tener que complicarte con ningún código. Su versión de pago te permite acceder a datos interesantes para controlar mejor tus finanzas en general, con estadísticas detalladas y sistemas de facturación.
- d. Páginas webs activas: 275.2K approx.
- e. Historias de Éxito: BienManger, RCD Espanyol, Pro-air

- f. Positivo: Ofrece la posibilidad de supervisar varias tiendas con un solo administrador. Con una amplia selección de plugins para mejorar la funcionalidad y varias plantillas de diseño para secciones personalizables, proporciona flexibilidad. Su interfaz y panel de control fáciles de usar son compatibles con la mayoría de las plataformas de pago.
- g. Negativo: Las plantillas y módulos de pago que potencian el SEO y mejoran la experiencia del usuario son los que reportan beneficios significativos.

MÓDULO 3: GESTIÓN DE PERSONAL

Los recursos humanos son las personas que trabajan en una organización, incluidos los directivos y los ejecutivos. Para toda organización es necesario disponer del capital que le permita llevar a cabo sus actividades; este capital incluye tanto efectivo como bienes, pero los empleados son el elemento más importante en la producción y el flujo del capital dentro de la organización.

Hoy en día, el sector empresarial se caracteriza por la rapidez de los cambios y la inestabilidad, y todas las empresas deben estar debidamente preparadas para hacer frente a estos cambios y gestionarlos con el fin de alcanzar el éxito. En este módulo examinaremos los distintos aspectos de los recursos humanos y cómo gestionarlos adecuadamente para que su empresa prospere.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

Una vez finalizado el módulo, obtendrá los siguientes resultados de aprendizaje:

- Definición e Importancia del Departamento de Recursos Humanos.
- Cuáles son las habilidades más esenciales para Recursos Humanos.
- Cómo construir una sólida estrategia de RRHH.
- Cómo establecer una cultura de RSE en su empresa.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Dado que los recursos humanos constituyen un elemento importante para cualquier empresa, es importante establecer un Departamento de RRHH. Las responsabilidades de este departamento son el aumento de la productividad de la plantilla y la protección de la empresa en posibles conflictos que puedan surgir entre el personal. Otras responsabilidades se refieren a la provisión de beneficios e indemnizaciones, la contratación de nuevos empleados y su formación, los despidos y estar al tanto de los cambios legislativos que puedan tener un impacto directo o indirecto en la actividad de la empresa.

LAS 5 FUNCIONES PRINCIPALES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como hemos dicho antes, el área principal del Departamento de RRHH es la regulación de la cultura y el entorno de una empresa. En esta sección, vamos a describir con más detalle las 5 funciones principales de este departamento¹.

GESTIÓN DEL TALENTO

Una de las áreas clave de los Recursos Humanos es la contratación de empleados. Los responsables de RRHH suelen buscar personal potencial que pueda trabajar en su organización y producir los mejores resultados. El primer paso consiste en publicar un anuncio de contratación y, a continuación, evaluar los perfiles de las personas interesadas en la organización. A continuación, el departamento de RRHH procede a la contratación del personal adecuado y, cuando es necesario, les proporciona la formación adecuada en el área en la que van a trabajar; sin embargo, los responsables de RRHH también son responsables del despido de los empleados. En la mayoría de los casos, el departamento de RRHH colabora con los directivos de la organización y tiene en cuenta sus consejos.

La Gestión del Talento no sólo se centra en la contratación de personal potencial, sino que también es responsable del fortalecimiento de las relaciones entre empleador y empleado. Los responsables de RRHH están autorizados a medir la satisfacción de los empleados y evaluar su compromiso con la organización y su cultura. También actúan como terceros en la resolución de conflictos.

REMUNERACIÓN Y PRESTACIONES

Esta Unidad de RR.HH. se ocupa de la provisión de prestaciones y reembolsos; evalúa las prácticas salariales de la plantilla para conformar la estructura de prestaciones o compensaciones. Más concretamente, negocia con los administradores de la empresa para definir las tasas de cobertura de una prestación o un reembolso (por ejemplo, el seguro médico). Esta Unidad también se ocupa de las nóminas de los empleados, pero, en algunos casos, esta tarea puede confiarse al contable de la empresa.

¹ En las empresas más pequeñas, estas funciones pueden recaer enteramente en el responsable de RR.HH.

Por último, pero no por ello menos importante, colabora con los responsables de RRHH, en lo que respecta a la descripción de los puestos de trabajo, y con la Gestión del Talento, en lo que respecta a la planificación de la sucesión.²

FORMACIÓN Y DESARROLLO

El deseo de todo empresario es que sus empleados rindan profesionalmente para que así la empresa pueda prosperar. Esta Unidad de RRHH es responsable de proporcionar formación continua al personal y de llevar un seguimiento de su rendimiento. También puede poner en marcha programas de formación o de otro tipo que conduzcan al éxito de la empresa.

CUMPLIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como hemos dicho antes, es muy importante que el Departamento de RRHH conozca las normas de derecho laboral y esté al tanto de cualquier cambio legislativo que pueda influir en las actividades de la empresa. Toda empresa debe cumplir estas leyes y dicho control estará sujeto exclusivamente a la unidad de HR Compliance. Esta unidad debe supervisar las políticas de la empresa y llevar a cabo una investigación si uno o más empleados se quejan de actitudes discriminatorias o de malas condiciones de trabajo. Además, el HR Compliance, junto con otras unidades del Departamento de RRHH, son responsables de hacer que el manual del empleado³.

SEGURIDAD LABORAL

Esta Unidad es responsable del desarrollo de un entorno de trabajo seguro y de mantener registros que documenten de forma detallada los accidentes laborales. También coopera con el Servicio de Indemnizaciones y Prestaciones u otros especialistas en prestaciones para tramitar las reclamaciones de indemnización.

² La planificación de la sucesión consiste en identificar los puestos críticos de una empresa y elaborar planes de acción para colocar a las personas en los puestos adecuados.

³ El manual del empleado describe la visión, los valores y las políticas de la empresa y orienta a los empleados sobre los procedimientos de trabajo y el código de conducta en el lugar de trabajo.

COMPETENCIAS BÁSICAS EN RECURSOS HUMANOS

Dado que el Departamento de RRHH ocupa un puesto muy importante dentro de una empresa porque es el punto de unión entre trabajadores y empresarios, este trabajo requiere muchas cualificaciones. En la mayoría de los países, para ocupar un puesto de recursos humanos es necesario haber cursado estudios en el campo específico. Sin embargo, los títulos no son lo único que importa; pueden proporcionar una certificación, pero en la práctica hay que desarrollar una serie de competencias para asumir el puesto. En este subapartado analizaremos en detalle estas competencias.

Relaciones con los empleados

Una empresa de éxito se define por la calidad de las relaciones que establece entre empresarios y empleados, y el Departamento de RRHH es responsable de apoyar esta conexión. Los empleados deben sentirse seguros en el lugar de trabajo para poder expresar sus preocupaciones y quejas sin temor a ser estigmatizados o despedidos. El Departamento de RRHH también es responsable de tener en cuenta estas preocupaciones y quejas y encontrar una solución para ellas. En algunos casos, este departamento puede actuar como mediador entre dos partes en conflicto, por lo que es necesario saber resolver los problemas y abogar por ambas partes.

Trabajo en equipo y colaboración

Puesto que hemos mencionado que los profesionales de RRHH se centran en crear el mejor lugar de trabajo reforzando las relaciones entre el personal, es muy importante ser comunicativo y capaz de trabajar en equipo. Al fin y al cabo, ninguna empresa se creó por sí sola, sino gracias a la cooperación de todos sus miembros.

Aptitud tecnológica

Para ocupar un puesto relacionado con RRHH, es necesario tener soltura en el manejo de datos y en la realización de proyecciones y análisis. Pero dado que vivimos en una era en la que la tecnología evoluciona constantemente, el conocimiento del uso de herramientas digitales es ahora imprescindible para cualquier puesto de trabajo; lo mismo se aplica a los Recursos Humanos. Una herramienta común utilizada en el Departamento de RRHH es el Software de Información de Recursos Humanos (HRIS), que es una base de datos que almacena información sobre los empleados de una empresa.

Es una herramienta muy útil, ya que reduce el papeleo y la duplicación de información. También es fácil de usar, pero sin duda tendrá que invertir algún tiempo para familiarizarse con ellos.

Otras competencias relevantes para alguien que realiza actividades de RRHH en una empresa podrían ser la incorporación, la gestión del rendimiento, la programación y el procesamiento de nóminas.

GESTIÓN DEL CONFLICTO

Existe una estrecha relación entre el departamento de RRHH y la gestión de conflictos. La gestión de conflictos es una de las habilidades más relevantes para el éxito de un trabajador de RRHH, ya que es su clave para mantener la productividad y eficacia de un equipo. La capacidad de gestionar conflictos hace que los responsables de RRHH ayuden a los miembros de su equipo a trabajar juntos y alcanzar objetivos comunes.

1. **Analizar la situación:** Comprender las causas del conflicto y su impacto potencial.
2. **Decidir sobre la intervención:** Evaluar si es necesaria la intervención de RRHH o si los miembros del equipo pueden resolverlo por sí mismos.
3. **Proporcionar directrices:** Ofrecer pautas de resolución de conflictos para abordarlos de forma temprana.
4. **Identificar las causas potenciales:** Comunicar cambios en los procesos empresariales para reducir las posibilidades de conflicto.
5. **Apoyar a los miembros en conflicto:** Empatizar con los miembros y ayudarles a entender las perspectivas de cada uno para una solución mutuamente beneficiosa.
6. **Mantener la neutralidad:** Aborde los conflictos desde un punto de vista neutral para garantizar que los empleados se sientan apoyados y no en su contra.

Consejos para la gestión de conflictos en Recursos Humanos

Además de los pasos que un departamento de RRHH puede dar para gestionar un conflicto, hay algunos consejos que podrían seguir a la hora de intentar resolverlo. Por ejemplo:

Mantener la calma

Centrarse en los hechos

Mantener los límites

Establecer objetivos

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Dado que los Recursos Humanos intervienen en todos los niveles de las funciones de una empresa, es importante desarrollar una estrategia de RRHH para que podamos hablar de desarrollo empresarial. Sin embargo, la adopción de dicha estrategia requiere un profundo conocimiento de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas de una empresa (análisis DAFO).

Estas son las cuatro estrategias de RRHH:

- La limitación de la resolución transaccional de problemas.
- Proactividad en lugar de reactividad.
- Aportación de soluciones centradas en retos mayores y en las personas.
- Conectar a las personas que pueden aportar soluciones entre sí.

Más concretamente, podría seguir estos pasos:

Comprender la empresa y sus objetivos

Evaluar las competencias de los empleados

Realizar un análisis de las deficiencias

Evaluar la estrategia del talento

Invertir en el desarrollo del personal

Limitar la rotación

Elaborar un plan de sucesión

Confiar en los análisis

Crear una misión y una visión

ESTABLECER LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN SU EMPRESA

La responsabilidad social de las empresas describe las acciones de una empresa destinadas a abordar los problemas medioambientales y sociales que surgen en el mundo empresarial. Dado que todas las empresas están vinculadas al contexto social en el que operan, es importante reconocer su responsabilidad hacia la sociedad y el medio ambiente. Más concretamente, se les anima a respetar los principios y valores que promueven la dignidad humana y a luchar por la igualdad de oportunidades. También es importante que toda empresa respete las normas medioambientales y sea sostenible para mantener un buen nivel y calidad de vida. Otros sustantivos que son sinónimos de Responsabilidad Social Corporativa son Ciudadanía Corporativa, Responsabilidad Social, Capacidad de Respuesta Social, Responsabilidad Empresarial, y otros.

El papel del Departamento de RRHH es muy importante en términos de cultura de RSE, ya que es el vínculo entre la dirección y los empleados y tiene a su disposición todos los datos de una empresa (prácticas, políticas, etc.).

Echemos un vistazo a estas formas en las que RRHH puede desempeñar un papel clave en el establecimiento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en su empresa:

1. **Adapte su misión, visión, valores y propuesta de valor:** Redefinir su misión, visión y valores empresariales, teniendo en cuenta la comunidad en la que opera, es un paso clave hacia una integración transversal de la Responsabilidad Corporativa en su empresa. Esto te ayudará a enfocar tu marca empresarial y tu propuesta de valor en la implementación de principios sociales, lo que acabará atrayendo a personas alineadas con ellos.
2. **Aspira a tener un impacto más allá de tu departamento de RRHH:** El departamento de RRHH es el puente entre su empresa y las personas, no sólo los empleados, sino también otros departamentos de su empresa, las partes interesadas y la sociedad. Por lo tanto, si sus políticas y prácticas de RRHH están en línea con los principios de RSC, como la diversidad y la inclusión, no solo atraerá a empleados que estén de acuerdo con estos principios, sino que también trabajará con otros departamentos y partes interesadas que tengan objetivos compartidos.

3. **Cree en la influencia de los individuos:** No es necesario que un empleado sea director o gerente para tener influencia y ayudar a generar un cambio real. Su equipo de RR.HH. puede ayudar a cada empleado a comprender su capacidad individual para influir en su propio ámbito.

Su equipo de RR.HH. y los principios de responsabilidad social corporativa (RSC) tendrán un impacto en su empresa, en el sector, en las partes interesadas y en la sociedad. Si su empresa muestra un compromiso real con la RSE, atraerá a personas igualmente comprometidas que potenciarán su impacto positivo.

MÓDULO 4: CONTRATACIÓN PÚBLICA

Este módulo proporciona información exhaustiva sobre la contratación pública, incluidos sus principios, procedimientos y marco jurídico, que son esenciales para las personas y organizaciones que participan en actividades de contratación pública.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE:

- Comprender los principios fundamentales, la importancia y los objetivos de la contratación pública.
- Familiarizarse con los tipos de procedimientos de contratación pública.
- Adquirir conocimientos sobre el marco de la contratación pública en la UE.
- Conocer el panorama de la contratación pública en España, Polonia, Bulgaria e Irlanda.

CONTRATACIÓN PÚBLICA EN LA UNIÓN EUROPEA

Según la Comisión Europea (2023), la contratación pública consiste en la adquisición de obras, bienes o servicios a empresas por parte de entidades públicas, incluidos los departamentos gubernamentales o las autoridades locales. La legislación de la UE establece normas mínimas estandarizadas para la contratación pública con el fin de garantizar la competencia leal entre las empresas en toda Europa. Estos reglamentos dictan los procedimientos que deben seguir las autoridades públicas y los operadores específicos de servicios públicos a la hora de adquirir bienes, obras y servicios. Estas normas de la UE se incorporan a la legislación nacional y son aplicables a las licitaciones que superen un umbral monetario determinado. En el siguiente [enlace](#) encontrará información más detallada sobre los umbrales monetarios establecidos por la UE para las licitaciones consideradas de contratos de alto valor. El objetivo es promover un marco armonioso e igualitario para los procesos y prácticas de contratación pública en toda la UE.

Los objetivos generales de la contratación pública incluyen la promoción de la transparencia, la competencia y la eficiencia en el proceso de adquisición. Los métodos y reglamentos que rigen la contratación pública pueden variar de un país a otro, pero los principios fundamentales pretenden garantizar prácticas justas y responsables.

TIPOS DE PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN

Las licitaciones pueden organizarse en contratos de menor, mediana y mayor cuantía. En el caso de los contratos de menor cuantía, el procedimiento de contratación pública se rige exclusivamente por las normas nacionales, aunque deben respetarse y aplicarse los principios generales de la UE de transparencia e igualdad de trato. La forma habitual de adjudicar contratos es la licitación competitiva para contratos de valor medio y superior. Dentro de la licitación competitiva hay diferentes tipos de procedimientos de contratación pública, he aquí algunos ejemplos:

- **Procedimiento abierto:** el más utilizado en las licitaciones. No hay restricciones para presentarse, cualquiera puede presentar su propuesta.
- **Procedimiento restringido:** Los participantes interesados deben solicitar su participación y sólo los preseleccionados pueden presentar ofertas.
- **Procedimiento competitivo con negociación:** Al igual que en el procedimiento restringido, los participantes interesados deben solicitar su participación y sólo los preseleccionados serán invitados a presentar la oferta inicial y negociar con el poder adjudicador. Este tipo de procedimiento suele utilizarse con contratos de naturaleza específica o complicada, pero sectores como la seguridad de la defensa, el agua, el transporte o los servicios postales pueden utilizarlo como procedimiento estándar.
- **Diálogo competitivo:** Este procedimiento permite a los licitadores presentar soluciones iniciales tras haber superado la fase de selección. Permite negociar las soluciones propuestas con los licitadores. Esto puede contribuir a abrir mercados transfronterizos al animar a los licitadores a discutir posibles soluciones. A diferencia del Procedimiento Competitivo con Negociación, aquí los requisitos del pliego de condiciones se concentran en las necesidades de su organización sin tener que detallar la naturaleza, características o soluciones que se ofrecerán.
- **Asociación para la innovación:** Este procedimiento se utiliza cuando el poder adjudicador desea una solución innovadora para una necesidad definida en la licitación.
- **Concurso de diseño:** este procedimiento se utiliza cuando es necesario obtener una idea para un diseño.

Hay más información sobre los tipos de procedimientos de contratación en el siguiente [enlace](#).

PROCESO DE CONTRATACIÓN

Para diferenciar los distintos procedimientos de contratación, se puede dividir en 2 categorías:

1. **Convocatoria de propuestas (subvenciones):** la autoridad contratante selecciona a una organización o persona física para ejecutar proyectos cofinanciados por la UE. Normalmente, este tipo de contratación pública incluye anticipos y un informe final que justifica la realización del proyecto.
2. **Convocatoria de licitación:** la autoridad contratante adquiere bienes, servicios y obras por un precio acordado. Normalmente, este tipo de contratación pública incluye el pago en las condiciones acordadas y la entrega de bienes, servicios u obras según lo acordado en el contrato.

PROCEDIMIENTO DE SUBVENCIÓN Y LICITACIÓN



El proceso de presentación de propuestas a licitaciones o subvenciones es muy similar, y la única diferencia es el portal que se utiliza para iniciar sesión o para presentarlas.

1. **Busca una propuesta adecuada:** La Comisión Europea publica sus subvenciones y licitaciones en el [Portal Funding & Tenders](#). Las convocatorias de propuestas se organizan por programas de financiación que se centran en diferentes prioridades para la UE, por ejemplo: Programa Europa Creativa, Fondo Social Europeo + (FSE) u Horizonte Europa (HORIZON). Las convocatorias también se dividen por temas, lo que puede ayudarle si busca un programa que se ajuste al ámbito de su organización. Para las licitaciones, todas se muestran en [TED Portal](#).
2. **Encuentra a los socios del proyecto:** En algunas convocatorias será opcional, mientras que en otras existen ciertos requisitos que debes cumplir para poder presentar la solicitud. Lea atentamente las condiciones de los requisitos para ser elegible en el procedimiento. Para las Licitaciones depende de lo que quieras ofrecer, si es valorable para el Órgano de Contratación o si añade valor a la propuesta puedes optar por presentarte como consorcio.
3. **Crea una cuenta de acceso UE:** Para presentar propuestas es necesario tener una cuenta de acceso EU Login. El proceso de registro es muy sencillo, y puede realizarse a través de este [enlace](#).
4. **Registra una organización:** Las cuentas EU Login son personales y, para participar en las subvenciones como organización, debe registrar su entidad a través de este [enlace](#). Puede buscar, además, su organización en caso de que ya esté registrada con el número PIC, así como otras organizaciones.
5. **Presenta la propuesta:** Cuando esté registrado y haya identificado una convocatoria que se ajuste a su área de trabajo, puede empezar a presentar propuestas siguiendo los requisitos y directrices que se indican en los documentos de la convocatoria. Ç

ESPAÑA

La contratación pública en España es un pilar importante dentro de la economía nacional, constituyendo aproximadamente el 10% del Producto Interior Bruto (PIB) del país. La contratación pública se utiliza como potestad jurídica o herramienta a disposición de las entidades públicas, contribuyendo a lograr el cumplimiento efectivo de los objetivos y políticas públicas. Este uso de la contratación pública es esencial en la ejecución de las políticas públicas, contribuyendo al bienestar de la sociedad. Más allá del valor económico, la contratación pública en España asume un papel proactivo: actúa como catalizador de la innovación, garantiza la prestación de servicios públicos de alta calidad, promueve la integración social y mejora la productividad general del país.

El impacto de la contratación pública se expande por todo el panorama nacional, una ejecución buena y eficiente es crucial para avanzar en las agendas gubernamentales, fomentar una estructura de gobierno dinámica y optimizar la utilización de los recursos. Una mala ejecución podría aumentar la carga financiera de los organismos públicos, lo que exigiría mayores gastos en bienes y servicios que, en última instancia, repercutirían en la carga económica de los ciudadanos.

En España el organismo nacional responsable de la contratación pública es el Ministerio de Hacienda y Función Pública / Junta Consultiva de Contratación Pública del Estado. El marco de la contratación pública en España se rige principalmente por la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. Esta ley transpone al ordenamiento jurídico español las directivas 2014/23/UE y 2014/24/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de febrero de 2014.

La Ley 9/2017 de Contratos del Sector Público establece el sistema de contratación centralizada estatal en España, alineándose con las Directivas de la Unión Europea. La Junta de Contratación Centralizada, adscrita al Ministerio, actúa como órgano de contratación. Este sistema ofrece un modelo homogéneo de contratación de suministros, obras y servicios a las entidades estatales. La gestión de las propuestas es electrónica a través de la aplicación CONECTA-CENTRALIZACIÓN. Los usuarios, como organismos públicos, pueden acceder a servicios como consulta de catálogos y seguimiento de propuestas, mientras que los adjudicatarios cuentan con servicios como notificaciones de contratos y gestión de actualizaciones en sus catálogos. El sistema beneficia a entidades estatales y, mediante acuerdos voluntarios, a Comunidades Autónomas, Ciudades Autónomas y entidades locales.

Además, el panorama de la contratación pública se ve aún más influido por la Orden HAC/1272/2019, de 16 de diciembre. Esta orden publica los límites para varios tipos de contratos relativos a la contratación del sector público, efectivos a partir del 1 de enero de 2020. Estos límites podrían englobar umbrales financieros u otros criterios que definan el alcance de los contratos subvencionables por los distintos procedimientos de contratación.

Comprender estas leyes y órdenes es crucial para las empresas y entidades que participan en la contratación pública en España. Proporcionan el marco jurídico, las directrices de procedimiento y las restricciones que rigen todo el proceso de contratación, garantizando la transparencia, la equidad y la competencia en las actividades de contratación pública.

Los principios clave de la contratación general de bienes y servicios son los siguientes:

1. Transparencia.
2. Sin conflicto de intereses.
3. Publicidad.
4. Acceso abierto.
5. Igualdad y no discriminación.
6. Integridad.
7. Control de gastos.
8. Garantizar la libre competencia.

Existen umbrales de contratación para distintos procedimientos en el contexto de las normas de contratación de la UE. Estos umbrales indican los límites financieros por debajo de los cuales pueden aplicarse determinados procedimientos.

1. **Procedimiento Abierto:**
 - a. Para los contratos de obras, el umbral es de 5.382.000€.
 - b. Para los contratos de servicios y bienes, el umbral es de 215.000€.
2. **Procedimiento Abierto Simplificado:**
 - a. Para los contratos de obras, el umbral es de 2.000.000€.
 - b. Para los contratos de servicios y bienes, el umbral es de 140.000€.
3. **Procedimiento Abierto Supersimplificado:**
 - a. Para los contratos de obras, el umbral es de 80.000€.
 - b. Para los contratos de servicios y bienes, el umbral es de 60.000€.

4. Contratos Menores:

- a. Para los contratos de obras, el umbral es de 40.000€.
- b. Para los contratos de servicios y bienes, el umbral es de 15.000€.

Estos umbrales ayudan a determinar el procedimiento de contratación adecuado en función del valor estimado del contrato. El procedimiento abierto se utiliza para los contratos de mayor valor, mientras que los procedimientos abiertos simplificados, abierto supersimplificado y contrato menor están diseñados para contratos de menor valor. El objetivo es racionalizar el proceso de contratación en función de la complejidad y la escala financiera del contrato.

En conclusión, comprender la normativa de contratación pública es crucial para cumplir las prácticas empresariales legales y éticas, garantizando la transparencia, la equidad y la responsabilidad en la asignación de fondos públicos. El conocimiento de las normas de contratación pública ayuda a las organizaciones a evitar escollos legales y posibles sanciones. Además, las normas de contratación pública contribuyen a una asignación eficiente de los recursos. Unas directrices claras y fáciles de entender ayudan a agilizar los procesos, reducir los obstáculos burocráticos y mejorar la eficacia general del gasto público. Esta eficiencia es vital para rentabilizar el dinero de los ciudadanos y cumplir los objetivos de las políticas públicas. En esencia, el conocimiento de la normativa sobre contratación pública es un activo indispensable que garantiza la integridad, la eficiencia y el uso responsable de los recursos públicos en el proceso de contratación.

BULGARIA

La Ley de Contratación Pública definirá las condiciones y el procedimiento para la adjudicación de contratos públicos de obras, suministros o servicios y para la realización de concursos de proyectos por parte de los poderes adjudicadores con el fin de garantizar la eficacia del gasto.

La aplicación de la política estatal en materia de contratación pública en Bulgaria se ajusta a la Ley de Contratación Pública. Esta ley entra en vigor el 15.04.2016 con adiciones y enmiendas y la última es del 19 de diciembre de 2023.

El ministro de Finanzas aplica la política estatal en el ámbito de la contratación pública a través de la Agencia de Contratación Pública.

La Agencia de Contratación Pública es una entidad jurídica respaldada por el presupuesto con sede en la ciudad de Sofía.

- La Agencia de Contratación Pública está dirigida y representada por un director ejecutivo nombrado por el ministro de Finanzas.
- La actividad, la estructura, la organización del trabajo y la composición numérica de la Agencia de Contratación Pública se determinan mediante un reglamento de organización aprobado por el Consejo de Ministros.

Esta ley definirá las condiciones y el procedimiento de adjudicación de contratos públicos de obras, suministros o servicios y de licitación de proyectos por parte de los poderes adjudicadores, con el fin de garantizar la eficacia del gasto de los poderes adjudicadores:

1. Fondos públicos.
2. Fondos, proporcionados por los fondos y programas de la UE.
3. Fondos, relacionados con la realización de actividades en los sectores del suministro de agua, la energía, el transporte y los servicios postales.
4. Los fondos de las sociedades y empresas, que son poderes adjudicadores en el sentido de la presente Ley.

La contratación pública es la adquisición por parte de uno o varios poderes adjudicadores a través de un contrato público de obras, suministros o servicios públicos por parte de contratistas seleccionados por ellos, y en los poderes adjudicadores sectoriales - para el cumplimiento de actividades sectoriales.

Los contratos públicos se adjudican de conformidad con los principios del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) y, en particular, con los principios de libre circulación de mercancías, libertad de establecimiento y libre prestación de servicios y reconocimiento mutuo, así como con los principios que se derivan de los siguientes:

1. La igualdad y la no admisión de discriminaciones;
2. Libre competencia;
3. Proporcionalidad;
4. Publicidad y transparencia.

Al adjudicar contratos públicos, las autoridades adjudicadoras no tendrán derecho a restringir la competencia mediante la inclusión de condiciones o requisitos que otorguen ventajas indebidas o restrinjan indebidamente la participación de los sujetos económicos en la contratación pública, y que no estén coordinados con el objeto, el valor, la complejidad, la cantidad o el volumen de la contratación pública.

Los sujetos de la contratación pública serán:

1. Obras públicas, incluyendo:
 - a) Realización o diseño y ejecución de obras públicas, relacionadas con alguna de las actividades del Anexo nº 1.
 - b) Realización o diseño y ejecución de obras públicas;
2. Suministro de bienes, realizado mediante compra, leasing, alquiler o arrendamiento financiero con o sin derecho a compra, así como todas las actividades preliminares necesarias en la demanda de los bienes, como trabajos de instalación o montaje, prueba de máquinas e instalaciones, etc.;
3. Prestación de servicios.

Como obra pública según Pár. 1, p. 1, letra "b" también se aceptará el cumplimiento de una obra pública, para la cual el poder adjudicador tenga influencia decisiva sobre el tipo o su diseño independientemente de la forma de cooperación y origen de los recursos utilizados.

En la adjudicación de contratos públicos se utilizarán los códigos de las nomenclaturas del Vocabulario Común de Contratos Públicos, adoptado por el Reglamento (CE) nº 2195/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 5 de noviembre de 2002, por el que se aprueba el Vocabulario Común de Contratos Públicos (CPV).

Cuando los poderes adjudicadores utilicen en su actividad otras nomenclaturas en la adjudicación de contratos públicos, se indicará la obligatoriedad de su adecuación al Vocabulario Común de Contratos Públicos.

Los poderes adjudicadores serán responsables de la correcta previsión, planificación, realización, finalización y contabilización de los resultados de la contratación pública. Los poderes adjudicadores serán públicos y sectoriales.

Los poderes adjudicadores públicos serán:

1. El Presidente de la República de Bulgaria.
2. El Presidente de la Asamblea Nacional.
3. El Primer Ministro.
4. Los Ministros.
5. El Defensor del Pueblo de la República de Bulgaria;
6. El Gobernador del Banco Nacional de Bulgaria;
7. El Presidente del Tribunal Constitucional de la República de Bulgaria, los jefes administrativos de los órganos judiciales, que rigen presupuestos independientes, así como los jefes administrativos de las Fiscalías del País;
8. Los Gobernadores Regionales.
9. Los Alcaldes de los Municipios, de las regiones, de los Ayuntamientos, así como los Tenientes de Alcalde, cuando sean unidades de gasto presupuestario;
10. Los Presidentes de los organismos estatales
11. Los Presidentes de las comisiones estatales
12. Los directores ejecutivos de las agencias ejecutivas
13. Los jefes de instituciones estatales, creadas por ley o decreto del Consejo de Ministros, incluidas las estructuras separadas del ejecutivo, cuando sean personas jurídicas y unidades de gasto presupuestario
14. Representantes de organizaciones jurídico-públicas
15. Los jefes de las representaciones diplomáticas y consejeros de la República de Bulgaria en el extranjero, así como las representaciones permanentes de la República de Bulgaria en las organizaciones internacionales;
16. Los representantes de los establecimientos médicos - sociedades mercantiles en virtud de los arts. 36 - 37 de la Ley de Establecimientos Médicos, propiedad del Estado y/o de los municipios, de los cuales más del 50% de los ingresos proceden del presupuesto del Estado y/o de los municipios, y del presupuesto de la Caja Nacional del Seguro de Enfermedad;
17. Los jefes de los órganos centrales de compras, creados para satisfacer las necesidades de los poderes adjudicadores públicos.

Los poderes adjudicadores del sector deberán:

1. Representar a empresas públicas y sus unificaciones, cuando realicen una o varias actividades sectoriales.
2. Representar a los comerciantes u otras personas, que no sean empresas públicas, cuando sobre la base de derechos especiales o exclusivos realicen una o varias actividades sectoriales.
3. Los responsables de las centrales de compras, creadas para satisfacer las necesidades de los poderes adjudicadores sectoriales.

Especificaciones técnicas:

El poder adjudicador determina las especificaciones técnicas de conformidad con los requisitos de la normativa aplicable en la materia, aplicando uno de los métodos siguientes.

1. Las normas búlgaras que introducen las normas europeas;
2. Evaluaciones técnicas europeas;
3. Especificaciones técnicas generales;
4. Normas búlgaras que introducen normas internacionales;
5. Normas internacionales;
6. Otras referencias técnicas establecidas por organismos europeos de normalización o, cuando no existan, mediante normas nacionales, homologaciones técnicas nacionales o especificaciones técnicas nacionales relativas al diseño, el método de cálculo y la ejecución de la construcción, así como al uso de los productos;
7. Especificaciones técnicas creadas y ampliamente adoptadas por la industria;
8. Normas nacionales de defensa y especificaciones similares para equipos y suministros de defensa.

Procedimientos aplicados por los poderes adjudicadores del sector.**Libre elección del procedimiento**

A la hora de adjudicar contratos públicos, los poderes adjudicadores sectoriales optan por un procedimiento abierto y limitado, la negociación con invitación previa a participar y el diálogo competitivo.

Umbral de valor.

Estos umbrales ayudan a determinar el procedimiento de contratación adecuado en función del valor estimado del contrato.

Existen umbrales de contratación para distintos procedimientos en el contexto de las normas de contratación de la UE. Estos umbrales indican los límites financieros por debajo de los cuales pueden aplicarse determinados procedimientos.

Estos procedimientos se aplican cuando:

1. Los poderes adjudicadores públicos, así como sus asociaciones, adjudican contratos públicos con un valor estimado superior o igual a:

- a) 10 526 116 BGN - para la construcción;
- b) 273 812 BGN. - para suministros y servicios;
- c) 1 466 850 BGN. - para servicios en el marco de la solicitud nº 2;

3. Los poderes adjudicadores sectoriales adjudican contratos públicos por un valor estimado igual o superior a

- a) 10 526 116 BGN. - para la construcción;
- b) 842 950 BGN. - para suministros y servicios.

5. Los poderes adjudicadores convocan una licitación para un proyecto de valor igual o superior a 100.000 BGN.

(2) Los poderes adjudicadores aplican los procedimientos cuando la contratación pública tiene un valor estimado:

- a) Durante la construcción - de 300.000 BGN a 10.526.116 BGN en vigor desde el 01.01.2024
- b) Desde 100.000 BGN hasta el umbral correspondiente del apartado 1 en función del tipo de poder adjudicador. 1 en función del tipo de poder adjudicador y del objeto del pedido, en vigor desde el 01.01.2024.

(3) Los poderes adjudicadores aplican el procedimiento de contratación pública recogiendo ofertas mediante anuncio o invitación a personas determinadas cuando los contratos públicos tienen un valor estimado:

- d) Para la construcción - de 80 000 BGN a 300 000 BGN; en vigor desde el 01.01.2024

e) Para suministros y servicios, excepto los servicios del Anexo nº 2- De 50 000 BGN a 100 000 BGN - en vigor desde el 01.01.2024

(4) Los poderes adjudicadores podrán adjudicar directamente contratos públicos cuyo valor estimado sea inferior a:

f) 80 000 BGN - para la construcción; en vigor desde el 01.01.2024

g) 2. 100 000 BGN - para servicios del Anexo 2; en vigor desde el 01.01.2024

h) 50 000 BGN - para entregas y servicios distintos de los del punto 2; en vigor desde el 01.01.2024

(5) En los casos previstos en los puntos 2 y 3 del apartado 4, el 4, puntos 2 y 3, los poderes adjudicadores pueden probar el gasto únicamente con documentos primarios de pago, sin necesidad de celebrar un contrato por escrito.

(6) Los contratos públicos contemplados en el apartado. (6) Los contratos públicos contemplados en el apartado 1, punto 4, cuyo valor sea inferior al umbral correspondiente podrán adjudicarse directamente, pero las partes contratantes estarán obligadas a celebrar un contrato por escrito.

(7) Los cedentes en virtud del art. 5, párrafo 2, punto 15 aplica el procedimiento de adjudicación por recogida de ofertas con anuncio o invitación a determinadas personas, cuando los contratos públicos tengan un valor estimado:

a) Para la construcción - de 300 000 BGN hasta 10 526 116 BGN; en vigor desde 01.01.2024

b) 2. Para suministros y servicios: desde 100 000 BGN hasta el umbral correspondiente del apartado 1, en función del pedido; en vigor desde el 1 de enero de 2024. 1 en función del pedido; en vigor desde el 01.01.2024.

Tipos de procedimientos:

(1) Los procedimientos previstos en la presente ley serán los siguientes:

1. Procedimiento abierto;
2. Procedimiento restringido;
3. Procedimiento de concurso con acuerdo;
4. Acuerdo con convocatorias previas de participación;
5. Negociación con publicación de convocatoria de contratación;
6. Diálogo de competencia;
7. Asociación para la innovación;
8. Acuerdo sin convocatoria previa de propuestas;
9. Acuerdos sin convocatoria preliminar de participación;
10. Acuerdo sin publicación de convocatoria de contratación;
11. Concurso para un proyecto;
12. Concurso público;
13. Acuerdo directo.

(2) El procedimiento abierto y el concurso público son procedimientos en los que todas las personas interesadas pueden presentar una oferta.

(3) El procedimiento restringido es aquel en el que sólo pueden presentar ofertas los candidatos que hayan recibido una invitación del poder adjudicador tras una selección preliminar.

(4) En los procedimientos del Pár. 1, p. 3 - 5, el poder adjudicador llevará a cabo negociaciones con los candidatos que hayan recibido invitación tras la selección preliminar. Como base para llevar a cabo las negociaciones, los candidatos presentarán ofertas iniciales.

(5) El diálogo competitivo es un procedimiento en el que el poder adjudicador mantiene un diálogo con los candidatos admitidos tras la selección preliminar con el fin de determinar una o más propuestas de decisión que cumplan sus requisitos, tras lo cual invitará a los candidatos propuestos a presentar ofertas finales.

- (6) La asociación para la innovación es un procedimiento en el que el poder adjudicador negocia con los candidatos admitidos tras la selección preliminar con vistas a establecer una asociación con uno o más socios que llevarán a cabo una determinada actividad de investigación científica y desarrollo.
- (7) En los procedimientos de acuerdo previstos en el Párr. 1, p. 8 - 10 y 13 el poder adjudicador llevará a cabo negociaciones para definir las cláusulas del contrato con una o varias personas exactamente determinadas.
- (8) (Modif. y supr. - SG 86/18, en vigor a partir del 01.03.2019) Un concurso para un proyecto será un procedimiento, en el que el poder adjudicador adquirirá básicamente en las áreas de planificación pública de ciudades y pueblos, arquitectura, actividad de ingeniería o datos, procesamiento de un plan o diseño conceptual, seleccionado por una junta independiente sobre la base de un concurso realizado con o sin adjudicación de precios. El concurso para un proyecto puede ser abierto o restringido.

La Ley de Contratos Públicos también ofrece:

- Métodos de cálculo del valor estimado de la contratación pública;
- Publicidad y transparencia;
- Documentos de contratación pública;
- Publicación de la información;
- Preparación del procedimiento;
- Especificaciones técnicas. Marcado. Informes de ensayo;
- Requisitos para solicitantes y participantes;
- Criterios de adjudicación de los contratos;
- Procedimientos ofrecidos por los poderes adjudicadores públicos;
- Técnicas e instrumentos específicos de contratación pública
- Realización de procedimientos de adjudicación de contratos públicos
- Finalización del procedimiento
- Garantías de ejecución de un contrato público
- Expediente de contratación pública
- Normas especiales para la adjudicación de contratos públicos por contratistas sectoriales

- Procedimientos aplicados por los poderes adjudicadores sectoriales
- Normas de adjudicación de contratos públicos de escasa cuantía
- Anulación de contratos o acuerdos marco
- Gestión y control.

POLONIA

La contratación pública es una forma clave de participación del sector público en la economía. Según la Comisión Europea, el gasto en contratación pública representa nada menos que el 19% del PIB de la Unión Europea, lo que equivale a 2,3 billones de euros anuales. En el caso de la economía polaca, la participación de la contratación pública en el PIB es de al menos el 10%, y la cantidad -unos 200.000 millones de zlotys- es lo que gastan anualmente los contratantes públicos en bienes y servicios adquiridos a través del sistema de contratación pública.

En Polonia, el documento que regula la contratación pública es la Ley de 11 de septiembre de 2019. - Ley de Contratación Pública, que ha sido modificada en varias ocasiones. El último texto consolidado de la Ley se publicó el 14 de agosto de 2023.

¿Cuándo se aplica la Ley de Contratación Pública?

Las disposiciones de la Ley de Contratos Públicos regulan la adjudicación de contratos superiores a 130.000 PLN. Sus disposiciones sirven para garantizar que la entidad adjudicadora gaste fondos públicos en procedimientos de contratación que se lleven a cabo de manera que:

1. Competencia leal e igualdad de trato
2. Transparencia (el procedimiento es público, pero no se revelará la información que constituya un secreto comercial en el sentido de la normativa)
3. Proporcional
4. Aportar la mejor calidad de resultados (sociales, financieros, medioambientales)
5. Basado en la legislación vigente
6. Imparcialidad y objetividad
7. El proceso de contratación se realizará por escrito.

La ley también especifica, entre otras cosas, las normas de la contratación negociada popular, el importe de la fianza de licitación, las normas de comunicación electrónica en la licitación y cómo modificar el contrato público.

Entre otras cosas, la normativa de contratación pública debe aplicarse:

- **Compradores públicos**, por ejemplo, autoridades públicas, gobiernos locales, tribunales, instituciones sanitarias, universidades, administración.
- **Adjudicatarios sectoriales**, es decir, entidades que se distinguen por el tipo de actividades realizadas que tienen un carácter especial desde el punto de vista de la economía del Estado, por ejemplo, venta y producción de energía, explotación de redes de transporte ferroviario, servicios de gestión del agua.
- **Compradores subvencionados**, es decir, entidades que no pertenecen a ninguno de los grupos mencionados pero que deben aplicar la PPL debido al cumplimiento de condiciones específicas.

Umbral de aplicación de la LPL.

Las disposiciones de la Ley de Contratos Públicos se aplican a los contratos y concursos cuyo valor sea igual o superior a 130.000 PLN (IVA excluido).

Para los contratos inferiores a 130.000 zlotys netos, las entidades adjudicadoras están obligadas a cumplir, entre otras, la Ley de responsabilidad por infracción de la disciplina de las finanzas públicas y la Ley de finanzas públicas.

En la práctica, las instituciones que llevan a cabo contrataciones públicas por debajo de los umbrales previstos en la Ley de Contratos Públicos operan con arreglo a reglamentos internos.

Umbrales de la Unión Europea

A la hora de definir correctamente los procedimientos por los que debe ejecutarse el pedido, los umbrales de la UE son importantes: los pedidos que superan estos umbrales están sujetos a obligaciones más estrictas. Se les aplican modalidades de contratación específicas. Entre ellas figuran la obligación de realizar un análisis de las necesidades del ordenante o de nombrar un comité de licitación, así como requisitos específicos relativos a los documentos del procedimiento o las normas de publicación de los anuncios de licitación.

Actualmente, se aplican los siguientes umbrales de contratación de la UE (los importes en zloty polaco se refieren a los valores adoptados para 2020):

Trabajos de construcción:

- 5.350.000 EUR netos (equivalentes a 22.840.755 PLN netos) - independientemente del tipo de poder adjudicador y de la naturaleza del contrato.

Suministros y servicios:

- 139.000 euros netos (equivalente al importe de 593.433 zlotys netos) - umbral básico (para unidades del sector público, por ejemplo, del sector gubernamental).
- 214.000 euros netos (equivalentes a 913.630 zlotys netos) - umbral para los suministros y servicios encargados por los compradores de la administración local, que son, entre otros: unidades de la administración local, universidades públicas, instituciones culturales estatales.
- 428.000 euros netos (equivalentes a la cantidad de 1.827.260 PLN netos) - el umbral para suministros y servicios del sector y en los ámbitos de defensa y seguridad.

Servicios sociales

- 750.000 euros netos (el equivalente a 3.201.975 PLN netos) - el umbral para la contratación de servicios sociales y otros servicios especiales encargados por los poderes adjudicadores públicos.
- 1.000.000 euros netos (el equivalente a 4.269.300 PLN netos) - el umbral para la contratación de servicios sociales y otros servicios específicos encargados por los poderes adjudicadores sectoriales y en los ámbitos de la defensa y la seguridad.

La información sobre los umbrales de la UE y el tipo de cambio para convertir euros en zlotys la publica el Presidente de la Oficina de Contratación Pública en un anuncio que se cuelga en el sitio web de la Oficina de Contratación Pública.

Modalidades de contratación pública

Los contratos públicos pueden adjudicarse de varias maneras. La normativa determina qué modalidad es la adecuada; el poder adjudicador no es libre de elegir la modalidad.

Las modalidades de contratación pública varían en función de si el valor del contrato que se va a adjudicar supera o no los umbrales de la UE.

Las modalidades para los contratos que superan los umbrales de la UE son:

- Licitación abierta.
- Licitación restringida.
- Negociaciones con anuncio.
- Diálogo competitivo.
- Asociación innovadora.
- Negociaciones sin anuncio.
- Contratación negociada.

IRLANDA

En Irlanda, la contratación pública se rige por las normas de la UE y la normativa nacional. Éstas establecen un entorno de contratación pública abierto, transparente, competitivo y no discriminatorio. La contratación pública es el proceso por el cual los organismos públicos utilizan contratos públicos para adquirir bienes, servicios u obras de proveedores, desde la compra de bienes o servicios rutinarios hasta contratos a gran escala para proyectos de infraestructuras. Como parte del Plan de Reforma de la Función Pública, el Gobierno irlandés creó en 2013 la Oficina de Contratación Pública (OGP) para impulsar un nuevo enfoque consolidado e integrado de la contratación pública. En Irlanda, la contratación pública asciende aproximadamente a 17 000 millones de euros al año. Representó aproximadamente el 8,8% del producto interior bruto (PIB) en 2020. Existen políticas, orientaciones y una serie de soluciones de contratación a nivel nacional y sectorial, incluida una plataforma nacional de licitación electrónica para publicar todas las oportunidades de contratación pública.

Para crear unas condiciones equitativas para todas las empresas de Europa, la legislación de la UE establece unas normas mínimas armonizadas de contratación pública. Las normas europeas garantizan que la adjudicación de contratos de mayor valor para el suministro de bienes, servicios u obras públicas sea justa, equitativa, transparente y no discriminatoria.

Estas normas regulan la forma en que las autoridades públicas y determinados operadores de servicios públicos adquieren bienes, obras y servicios. Las normas se establecen en tres directivas principales de la UE que se transponen a la legislación nacional y se aplican a las licitaciones de contratos públicos cuyo valor monetario supere un determinado umbral. Para las licitaciones de valor inferior, se aplican las normas nacionales (véase el Cuadro 1).

No obstante, estas normas nacionales también deben respetar los principios generales de la legislación de la UE. Las Directivas de la UE vigentes son:

1. Directiva 2014/24/UE sobre contratación pública (bienes, servicios y obras).
2. Directiva 2014/25/UE relativa a la contratación por entidades que operan en el Sector de los Servicios Públicos, es decir, los sectores del agua, la energía, los transportes y los servicios postales.
3. Directiva 2014/23/UE relativa a la adjudicación de contratos de concesión.

Las Directivas de contratación de la UE se transpusieron a la legislación irlandesa en 2016 y 2017 mediante los siguientes reglamentos: S.I. n° 284/2016 (los "Reglamentos de 2016"); S.I. n° 286/2016 (los "Reglamentos de 2016 sobre servicios públicos") y S.I. n° 203/2017 (los "Reglamentos de 2017 sobre concesiones").

Gran parte del contenido de las Directivas de contratación de la UE refleja en líneas generales el marco preexistente de la legislación sobre contratación pública (que se estableció en un conjunto de Directivas de la UE de 2004, ahora derogadas) y, por lo tanto, será familiar para los profesionales. En consonancia con la práctica anterior, las Directivas de 2014 incorporan importantes principios de contratación pública derivados de la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea desde 2004.

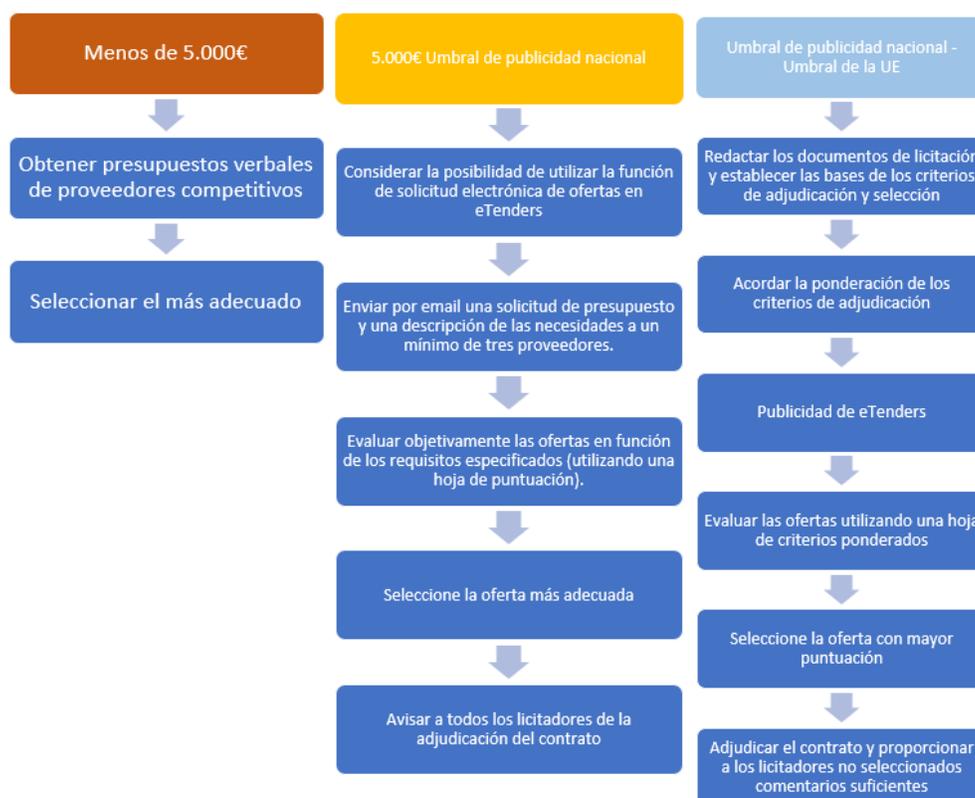
A nivel nacional, para las licitaciones de menor cuantía se aplican las normas nacionales, que deben respetar los principios generales del Derecho de la UE. La Oficina de Contratación Pública establece los procedimientos de contratación pública que deben seguirse con arreglo a las normas nacionales y de la UE. Para las licitaciones de mayor valor, los procedimientos se basan en las normas generales de contratación pública de la UE antes mencionadas. Los límites de valor (umbrales) que marcan cuándo se aplican las normas de la UE dependen del objeto de la compra y de quién la realiza. Los umbrales de la UE se revisan periódicamente, y los umbrales actuales (sin IVA) por encima de los cuales es obligatoria la publicidad de los contratos en el DOUE, aplicables a partir del 1 de enero de 2022, son los siguientes:

Tabla 1: Umbrales de contratación de la UE a 1 de enero de 2022:

| Obra | Valor | A quién se aplica |
|--|------------|---|
| Anuncio del contrato | 5.382.000€ | El umbral se aplica a los departamentos y oficinas gubernamentales, autoridades locales y regionales y organismos de servicio público. |
| Bienes y servicios | | |
| Anuncio del contrato | 140.000€ | El umbral se aplica a los Departamentos y Oficinas del Gobierno. |
| Anuncio del contrato | 215.000€ | El umbral se aplica a los poderes adjudicadores que no son la Administración central, es decir, a los organismos del sector público subcentral, incluidas las autoridades locales y regionales. |
| Anuncio del contrato | 750.000€ | Todos los servicios relativos a servicios sociales y otros servicios específicos enumerados en el anexo XIV de la Directiva 2014/24/UE de la UE. |
| Servicios | | |
| Contratos de obras/avisos periódicos indicativos | 5.382.000€ | Para las entidades del sector de los servicios públicos cubiertas por el GPA. |
| Goods and Services | 431.000€ | Para las entidades del sector de los servicios públicos cubiertas por el GPA. |

Umbrales nacionales de contratación pública

El siguiente diagrama muestra los umbrales y procedimientos para la contratación pública en Irlanda de acuerdo con la Circular 05/2023, [publicada](#) el 28 de marzo de 2023 por el Departamento de Gasto Público, Ejecución y Reforma del PND.



No hay plazos prescritos en relación con los procedimientos por encima del umbral. No obstante, debe concederse tiempo suficiente para la preparación y presentación de las ofertas a fin de permitir una verdadera competencia y la participación de las PYME en el proceso de licitación. Los poderes adjudicadores deben tener en cuenta la complejidad de un contrato a la hora de fijar plazos para la recepción de ofertas.

En relación con los contratos con un valor estimado en línea con los umbrales nacionales de publicidad y superior, la evaluación de las ofertas debe ser llevada a cabo por un equipo con la competencia necesaria. La transparencia y la objetividad se consiguen mediante la publicación de los criterios ponderados, incluido el precio, lo que permite una evaluación comparativa de las ofertas según cada criterio. Todos los licitadores deben ser informados sin demora del resultado del proceso de licitación.

Uso de eTenders

eTenders (www.etenders.gov.ie) es el portal nacional de contratación pública de Irlanda, de uso gratuito. La OGP gestiona el portal y es responsable de establecer la política sobre su contenido y funcionalidad, mientras que la gestión diaria, el mantenimiento y el desarrollo se subcontratan a un proveedor externo. eTenders sirve como servicio central para que todos los poderes adjudicadores anuncien las oportunidades de contratación pública y los anuncios de adjudicación, tanto a nivel nacional como en el DOUE. eTenders puede ser utilizado por el sector público en general, incluidos los organismos semiestatales comerciales y no comerciales. Los grupos voluntarios y comunitarios financiados con fondos públicos también pueden utilizar la plataforma para sus contrataciones. El uso de eTenders es gratuito para los poderes adjudicadores y los proveedores.

MÓDULO 5: FINANZAS

Un plan financiero no es más que una visión general de la situación financiera actual de su empresa y de sus previsiones de crecimiento. Piense en cualquier documento que represente su situación monetaria actual como una instantánea de la salud de su empresa y en las proyecciones como sus expectativas de futuro.

La planificación financiera permite a los empresarios estimar la cantidad y el calendario del dinero necesario para poner en marcha la empresa y mantenerla en funcionamiento. Puede ayudar a los empresarios a responder a las siguientes preguntas: ¿merece la pena invertir tiempo y dinero en este negocio? ¿Cuál es la tasa de consumo de efectivo? ¿Cómo minimizar la dilución por parte de inversores externos? ¿Análisis de escenarios y plan de contingencia?

Cuando emprenden personas en riesgo de exclusión, las finanzas suelen ser una dimensión crítica para tener en cuenta. El aspecto financiero puede convertirse en un factor de estrés para los nuevos empresarios, y es crucial aportar apoyo y asesoramiento pertinente teniendo en cuenta la situación específica de cada persona.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Al finalizar este módulo, el participante adquirirá los siguientes conocimientos y habilidades:

- Ser capaz de elaborar un plan financiero y adaptarlo al conjunto del plan de empresa.
- Conocer los principales conceptos y métodos para elaborar un plan financiero eficaz.
- Ser capaz de mantener un plan financiero.

IMPORTANCIA DE UN PLAN FINANCIERO

Un plan financiero es lo más importante que necesita una pequeña empresa. Es una hoja de ruta, una directriz, un recordatorio de cuáles son tus objetivos, **qué intentas conseguir a corto y largo plazo**. Establece cuáles son tus posibles costes y busca vías para gestionarlos. Es tan importante que los inversores, banqueros y acreedores ni siquiera concertarán una reunión con usted si no tiene un plan financiero para su pequeña empresa. Un plan financiero sólido puede ser un recordatorio de todos los gastos necesarios para que su pequeña empresa siga creciendo y se mantenga por delante de los competidores de su mercado.

Las decisiones que toma el propietario de una pequeña empresa pueden tener consecuencias positivas o negativas. Un buen plan financiero puede detectar las tendencias positivas y negativas donde pueden haberse perdido en un mar de números. Esto le ayudará a asignar mejor los fondos a las áreas que están haciendo ganar dinero a su negocio y evitar gastos que no dieron suficientes resultados.

FINANZAS: CONTABILIDAD, PLAN FINANCIERO Y RECAUDACIÓN DE FONDOS

| GESTIÓN FINANCIERA | |
|---|---|
| Introducción | <p>Desde una perspectiva financiera, los empresarios de éxito suelen poseer tres características clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una persona que asume riesgos. 2. Una gran capacidad para formular y aplicar planes estratégicos. 3. Claridad y precisión en sus ideas y visión, lo que le permite comunicar y aplicar sus objetivos con eficacia. |
| Planificación > Matrix financiera | |
| Rentabilidad | <p>La fase inicial de cualquier proceso eficaz de planificación financiera implica comprender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El volumen de ventas previsto. • Los costes previstos. • Qué se venderá y qué parte de los beneficios se retendrá. <p>Aunque muchos empresarios expresan su objetivo de aumentar las ventas un 25%, la cuestión crucial reside en el "cómo". Este ejercicio estratégico implica desglosar mis ventas y examinar su comportamiento o cómo me imagino que se comportarán y.</p> <p>Un consejo esencial es realizar un análisis exhaustivo de factores como el volumen, las estrategias de precios, los canales de distribución, las relaciones existentes con los clientes y la dinámica de los proveedores.</p> <p>Al conocer en profundidad mi base de clientes, el volumen de ventas y los métodos por los que genero ventas, puedo proyectar con mayor eficacia el aumento previsto de mis cifras de ventas. Esencialmente, estoy desmontando y volviendo a montar las cifras de ventas en euros para formar una estrategia cohesiva.</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>¿Cuántos tipos de costes hay?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijos. • Variables. • Semifijos. • Semivariables. |
| <p>Capital circulante</p> | <p>Debo establecer una previsión de pagos y cobros en días, desde el momento en que compro materias primas o inicio un proyecto hasta que recibo mi inversión en euros, junto con mi beneficio previsto. El principal medio de financiación en este contexto es el crédito comercial que ofrecen los proveedores, una práctica que suele denominarse financiación espontánea.</p> <p>Capital circulante neto (una medida financiera clave) = cuentas por cobrar + existencias-cuentas por pagar (en días).</p> |
| <p>Rendimiento de los activos</p> | <p>Al evaluar mi inversión en un activo concreto, debo considerar si es tangible o intangible y cómo repercute en mi rentabilidad.</p> <p>En el caso de los servicios, debo evaluar factores como mi dedicación de tiempo, mi reputación y su contribución a la utilidad y la rentabilidad.</p> <p>Si me encuentro operando con un margen estrecho debido a limitaciones de precios, debo reevaluar mi estrategia. Puede que sea necesario reajustar mi estructura de costes, explorar oportunidades de subcontratación o incluso considerar la posibilidad de cambiar de negocio.</p> |
| <p>Estructura de capital</p> | <p>¿Quién debe optar por la financiación mediante deuda o mediante capital propio?</p> <p>La forma más costosa de capital es la que se financia directamente con recursos propios. Sin embargo, esto no implica que acumular una deuda excesiva sea la solución.</p> <p>Hay un umbral fundamental en el que minimizar tu deuda puede resultar en un coste ponderado más alto. Más allá de este punto, el coste del capital empieza a aumentar a medida que exiges más a tu empresa de lo que el banco está dispuesto a proporcionarte. A medida que aumenta la carga de la deuda, el coste aumenta debido al mayor riesgo de impago asociado a un mayor apalancamiento.</p> |

Financiación

- Subvenciones nacionales o regionales.
- Microcréditos EEFF.
- Fundaciones.
- Capital Riesgo.
- Crowlending / crowdfunding.
- Etc.

PROGRAMA DE TUTORÍA

Durante la incubación, se organiza un programa de mentores para supervisar y apoyar el progreso de los nuevos emprendedores. Se asignará un mentor para acompañar a cada equipo/emprendedor siguiendo los pasos de las metodologías ágiles.

El mentor es un profesional con un buen conocimiento de esos métodos ágiles (Design Thinking, Lean Startup, Canvas Business Model...) con buena experiencia en el diseño de modelos de negocio y lanzamiento de empresas.

Mentores y emprendedores se reúnen al menos en 4 sesiones para definir la parte principal de la estrategia de negocio:

| | |
|---------------------------------|---|
| INGRESOS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿De dónde vendrán? ▪ ¿De quién? ▪ ¿Con qué frecuencia? ▪ ¿Cuál es la previsión posible para los próximos 6 meses? |
| GASTOS | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un pequeño análisis de costes (sencillo, pero deben tener claro cuánto costará cada producto o servicio que se quiera vender) ▪ ¿Qué otros gastos tienen? |
| PRODUCCIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis del tiempo ▪ ¿Cuánto tiempo se tarda en fabricar cada product / servicio? ▪ Si se necesita tiempo o no, ▪ Donde lo harán, ▪ ¿Necesitan instalaciones especiales? |
| COMERCIAL | <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Cómo van a conseguir clientes? ▪ ¿Qué canales van a utilizar? ▪ ¿Con qué frecuencia? ▪ ¿Qué tipo de herramientas y argumentos utilizarán? |
| PROPUESTA DE VALOR | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un discurso de presentación claro (poder explicar el negocio en 30 segundos) ▪ Una curva de valor clara para poder compararse con la competencia |
| MARKETING / COMUNICACIÓN | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen de marca, logotipos, soportes, ▪ ¿Qué canales utilizarán? ¿Con qué frecuencia? ¿Cómo? |

Toda esta información debe documentarse al final del proceso. Establece la base de la futura empresa y se utilizará como indicador para evaluar el progreso de la iniciativa empresarial tras el periodo de incubación.

Durante la incubación, los mentores organizan el seguimiento siguiendo esta **metodología en tres partes**:

| Parte 1: Obtener las ideas | |
|--|--|
| Unidad 1 | ANÁLISIS DEL PROYECTO: Objetivos humanos y económicos |
| Unidad 2 | MODELO DE NEGOCIO CANVAS |
| Unidad 3 | PERFIL DEL CLIENTE + MAPA DE VALORES |
| Unidad 4 | ADAPTABILIDAD + DEFINICIÓN DE PROPUESTA DE VALOR |
| Parte 2: Validación | |
| Unidad 5 | DISEÑO DE EXPERIMENTOS |
| Unidad 6 | VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS: Convirtiéndose en investigadores, arqueólogos, periodistas... |
| Unidad 7 | ANÁLISIS DE RESULTADOS: Diseñando nueva propuesta de valores |
| Parte 3: Creación de prototipos | |
| Unidad 8 | CREACIÓN DEL PRODUCTO VIABLE MÁS PEQUEÑO |
| Unidad 9 | VALIDACIÓN DE MERCADOS |
| Unidad 10 | ANÁLISIS DE RESULTADOS: Validación del modelo de negocio |

Una vez finalizada la fase de incubación, se anima a nuestros nuevos empresarios a llevar sus empresas al siguiente nivel lanzándolas al mercado. Durante los tres meses siguientes, los mentores mantienen un estrecho contacto con sus alumnos. Esta tutoría continua sirve para evaluar tanto los resultados como los procesos, permitiendo realizar ajustes si se considera necesario.

Estas sesiones de seguimiento implican un análisis de los indicadores que se han adaptado cuidadosamente al contexto único de cada empresa. El objetivo es analizar la evolución de la empresa, comparándola con las previsiones iniciales realizadas durante las sesiones de tutoría. Este análisis proporciona información valiosa sobre los factores que influyen en los resultados de la empresa.

Examinando los datos y aprovechando las experiencias del mundo real recogidas "de la calle", el mentor y el alumno colaborarán para perfeccionar el modelo de negocio. Adaptan y afinan las estrategias en función de la nueva información y los resultados iniciales, garantizando que la empresa siga progresando eficazmente.

COACHING: 10 SEMANAS Y 5 OBJETIVOS PARA TRABAJAR EL AUTOCONOCIMIENTO Y EL DESARROLLO PERSONAL

En el dinámico panorama de la iniciativa empresarial y la incubación de empresas, el coaching desempeña un papel fundamental a la hora de nutrir y guiar a los emprendedores. A medida que las personas y las nuevas empresas afrontan los retos de desarrollar sus conceptos, productos y servicios empresariales, la presencia de un coach cualificado puede ser un faro de apoyo que proporcione una orientación, motivación y tutoría inestimables.

Este programa de coaching está estructurado en torno a cinco componentes básicos, cada uno de los cuales aborda un aspecto fundamental del desarrollo personal y el papel del coaching en la incubación: Valores, Creencias, Autoestima, Mapa Mental, Merecimiento. A lo largo de este programa, los participantes realizarán ejercicios prácticos, de autorreflexión y debates para profundizar en la comprensión de estos conceptos fundamentales. También emplearemos técnicas eficaces de tutoría, como la escucha activa, el cuestionamiento energético y la retroalimentación constructiva, para facilitar su viaje de crecimiento personal.

Al final de este módulo:

- ✓ Poseer una comprensión profunda de sus valores y creencias fundamentales.
- ✓ Cultivar una mayor autoestima y confianza en sí mismo.
- ✓ Navegar por su mapa mental para percibir el mundo desde una perspectiva más empoderada.
- ✓ Abrazar su merecimiento de éxito y abundancia.
- ✓ Prepararse para embarcarse en un viaje transformador de autodescubrimiento y crecimiento personal. Empecemos juntos este módulo de empoderamiento.

| Valores (Entender tu “por qué”) | |
|--|---|
| <p><u>Objetivos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Iniciar el autodescubrimiento positivo 2. Reflexión interior a tu propio ritmo 3. Potenciar la autogestión emocional | <p>El poder de los valores como catalizadores del cambio</p> <p>En este módulo profundizamos en la profunda influencia de los valores fundamentales como catalizadores del cambio personal y profesional. Al comprometerse con sus valores fundamentales y definirlos, los participantes establecen una conexión directa con su motivación y sus procesos de toma de decisiones. El viaje de coaching está diseñado para guiar a los empresarios en la exploración de estos valores y abordar cuestiones esenciales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Por qué he elegido participar en este programa? 2. ¿En qué aventuras me he embarcado? 3. ¿Para qué sirve? <p>Recomendaciones: Para nuestra sesión inicial, es muy recomendable crear un espacio enriquecedor y confidencial en el que los emprendedores se sientan seguros y comprendidos. Aquí, el papel del coach es escuchar activamente y proporcionar un apoyo inquebrantable a lo largo del viaje de autodescubrimiento y transformación.</p> |

| Creencias: Librarse de las percepciones autoimpuestas | |
|--|--|
| <p><u>Objetivos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar con el emprendedor las pautas de comportamiento que pueden limitarle y las que le potencian. 2. Trabajar la potenciación de la autoimagen. 3. Fortalecer anclajes emocionales que apoyen al emprendedor en momentos bajos. | <p>Desbloquear el inconsciente</p> <p>Aproximadamente el 90% de nuestras acciones se desarrollan inconscientemente, en modo de piloto automático. Nuestro subconsciente es un mosaico de creencias que hemos acumulado a lo largo de nuestra vida, con una influencia significativa de nuestros primeros años, sobre todo de la infancia.</p> <p>La tarea fundamental es discernir entre las creencias limitantes (por ejemplo, "No sé pintar", "Me cuesta manejar la tecnología", "No tengo confianza para hablar en público", "Me falta creatividad") y las creencias potenciadoras (por ejemplo, "Soy excelente conectando con la gente y haciéndola reír", "Soy experto en resolución de problemas e innovación", "Tengo facilidad para generar ideas de negocio"). Este proceso de identificación es clave para hacer realidad nuestras verdaderas aspiraciones. Sin él, podemos encontrarnos atrapados en patrones repetitivos, autosaboteando inadvertidamente nuestro potencial de crecimiento.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>Dado el gran impacto de las creencias en nuestras vidas, una sola sesión puede resultar insuficiente. Por lo tanto, es aconsejable dedicar esta sesión inicial a sentar las bases, reservando 10-15 minutos en 1 o 2 sesiones de seguimiento, si es necesario, para una mayor exploración y refuerzo.</p> |

| Autoestima: Si no eres tú, ¿entonces quién? | |
|--|---|
| <p>Objetivos</p> <p>1. Trabajar el "YO SOY..." adaptado a cada emprendedor.</p> | <p>"YO SOY..."</p> <p>La capacidad humana para percibir el mundo exterior es realmente notable, pero cuando se trata de introspección, puede resultar más difícil.</p> <p>Con un sencillo ejercicio, puedes comprobarlo por ti mismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elabora una lista de aspectos que le desagradan o en los que cree que no es competente. • Una vez terminada, elabora otra lista enumerando las cualidades y puntos fuertes que admira o en los que destaca. <p>Normalmente, la primera lista se elabora sin esfuerzo, y los emprendedores expresan fácilmente sus reservas y autocríticas. Por el contrario, elaborar la segunda lista puede exigir más tiempo.</p> <p>Esta tendencia es un reflejo de nuestros mecanismos innatos de autodefensa. La noticia tranquilizadora es que esta dinámica es cambiante y puede modificarse.</p> <p>Recomendaciones:</p> <p>En cada sesión con emprendedores, es beneficioso evaluar su autoestima. Esta práctica garantiza que se puedan proporcionar herramientas y estrategias para ayudar a las personas a reconocer su grandeza inherente y fomentar una poderosa imagen de sí mismas.</p> |

| Mapa mental: Nuestra interpretación da forma a nuestra realidad | |
|---|--|
| <p>Objetivos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Despertar la autoconciencia 2. Definir la autoimagen ideal. | <p>Navegar más allá del mapa</p> <p>En esta sección nos embarcamos en un profundo viaje junto al empresario: un viaje de autodescubrimiento en el que exploramos su paisaje mental. Nuestro objetivo es canalizar todas las experiencias de aprendizaje sin juicios ni autorreproches, reconociendo que no hay distinción entre lo bueno y lo malo; sólo hay aprendizaje.</p> <p>Recomendaciones: Durante cada sesión con el emprendedor, es beneficioso evaluar su autoestima. Esta práctica garantiza que se le puedan proporcionar herramientas que le ayuden a reconocer su grandeza inherente y a alimentar una poderosa autoimagen.</p> |

| MERCER: Mereces más que lo suficiente | |
|---|---|
| <p>Objetivos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la felicidad. 2. Proporcionar orientación y apoyo para ayudar al empresario a desprenderse de las fuentes de sufrimiento. 3. Facilitar el proceso de auto perdón e introducir el concepto de mérito en su vida diaria. | <p>Mereces ser feliz</p> <p>El estado natural del ser humano es ser feliz. Esta idea básica, que es obvia en el sistema educativo actual prácticamente en todo el mundo, no se alcanza tan fácilmente porque pensamos que no lo merecemos. Uno de los liberadores más conscientes es entender que merecemos las cosas buenas que nos pasan y ser felices.</p> <p>Recomendaciones: En esta sesión, es aconsejable introducir ejercicios concretos relacionados con el concepto de "mérito". Estos ejercicios pretenden inculcar el hábito de reconocer y abrazar la idea de merecer la felicidad, al tiempo que reprograman la mente subconsciente.</p> |

PROPUESTA DE PROGRAMA DE INCUBACIÓN

| Sesión | Sesión de formación | Tutoría | Coaching |
|----------|---|--|---|
| Sesión 1 | Design Thinking – Pensamiento de diseño (Módulo 1) | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de Proyectos: Humano & Económico Modelo de Negocio Canvas Perfil del cliente + Mapeo de valores | <p>+ Valores (Comprender tu “por qué”)</p> <p>+ Creencias: Liberarse de las percepciones autoimpuestas</p> |
| | Lean Startup (Módulo 1) | | |
| | Modelo de Negocio Canvas (Módulo 1) | | |
| | Estrategia de Negocio (Módulo 2) | | |
| | Validación de Hipótesis (Módulo 2) | | |
| Sesión 2 | Plan de Marketing (Módulo 2) | <ul style="list-style-type: none"> Adaptabilidad Diseño experimental Validación de hipótesis | <p>Autoestima: Si no eres tú, ¿entonces quién?</p> |
| | Marketing Digital (Módulo 2) | | |
| | Plan de Comunicación (Módulo 2) | | |
| | Importancia del Plan Financiero (Módulo 5) | | |
| | Finanzas: Contabilidad y recaudación de fondos financieros (Módulo 5) | | |
| Sesión 3 | Gestión de Recursos Humanos (Módulo 3) | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de resultados Creación del producto viable más pequeño | <p>Mapa mental: Nuestra interpretación da forma a nuestra realidad</p> |
| | Las 5 funciones principales de los Recursos Humanos (Módulo 3) | | |
| | Gestión de conflictos (Módulo 3) | | |
| Sesión 4 | Módulo 4: Contratación Pública | <ul style="list-style-type: none"> Validación del mercado Análisis de resultados | <p>MERECER: Mereces más que lo suficiente</p> |

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship?, *Small Business Economics*, 23, 127–135. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000027665.54173.23>
- Ashoka. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.ashoka.org/>
- Casanovas, G. & Bruno, A. (2013). Scaling Social Ventures: An Exploratory Study of Social Incubators and Accelerators, *Journal of Management for Global Sustainability*, 2, 173–197. <http://dx.doi.org/10.13185/JM2013.01211>
- Cuesta, J., López-Nova, B., & Niño-Zarazúa, M. (2022). *Social Exclusion Concepts, Measurement, and a Global Estimate* (Policy Research Working Paper 10097). World Bank.
- European Commission. (2021, March 4). *The European Pillar of Social Rights Action Plan*. Employment, Social Affairs, and Inclusion.
- Frota, L. (2007, 27 November). *Addressing the multi-dimensional factors of social exclusion*. International Labour Organization. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---soc_sec/documents/presentation/wcms_secsoc_4811.pdf
- Impact Hub. (n.d.). About us. Retrieved April 17, 2023, from <https://impacthub.net/about-us/>
- Lundgren, K. & Youcefi, F. (2017). Social Incubators or Social Work? Exploring Social Incubators in Mexico [Master's Thesis Jönköping University]. <https://theses.hal.science/tel-02479057/document>
- Rethink Ireland. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://rethinkireland.ie/>
- Sansone, G., Andreotti, P., Colombelli, A. & Landoni, P. (2020). Are social incubators different from other incubators? Evidence from Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, 158, 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120132>
- Sermahaj, G. (2021, 8 February). *RISE: Bringing Western Balkan Youth Together*. Youth Time Magazine. <https://youthtimemag.com/rise-bringing-western-balkan-youth-together/>
- United Nations (2016). *Leaving No One Behind: The Imperative of Inclusive Development*. <https://doi.org/10.18356/5aa151e0-en>

- UnLtd. (n.d.). About us. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.unltd.org.uk/>
- UPSocial. (n.d.). Who are we? Retrieved April 17, 2023, from <https://www.upsocial.org/en/who-are-we>
- World Bank. (2013). *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0010-8>
- Young Foundation. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.youngfoundation.org/>
- Yunus Social Business. (n.d.). Home. Retrieved April 17, 2023, from <https://www.yunusfb.com/>

ANEXO I: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 1

1. Verdadero o Falso: El Pensamiento de Diseño es un enfoque centrado en el ser humano para la resolución de problemas que permite estilos de pensamientos divergentes y convergentes.

[Respuesta: Verdadero]

2. ¿Qué paso del proceso de Pensamiento de Diseño está asociado al pensamiento divergente?
- Paso 1: Empatizar.
 - Paso 2: Definir
 - Paso 3: Obtener ideas
 - Paso 4: Creación de prototipos
 - Paso 5: Prueba
 - Paso 6: Evaluación

[Respuesta: c. Paso 3: Obtener ideas]

3. ¿Cuál de los siguientes NO es uno de los nueve elementos clave de un modelo de negocio en la herramienta de innovación Modelo de Negocio Canvas?
- Segmentos de clientes.
 - Propuesta de valor.
 - Canales.
 - Relaciones con los clientes.
 - Recursos clave.
 - Actividades principales.
 - Socios principales.
 - Flujo de ingresos.
 - Estructura de coste.

[Respuesta: No hay ninguna opción que no sea uno de los nueve elementos clave de un modelo de negocio en la herramienta de innovación Modelo de Negocio Canvas.]

4. Verdadero o Falso: La metodología Lean Startup busca reducir las prácticas que generan despilfarro durante las primeras fases de una empresa.

[Respuesta: Falso]

5. ¿Cuál es el objetivo principal de la metodología Lean Startup?
- Aumentar las prácticas de despilfarro durante las primeras fases de una empresa.
 - Requerir grandes cantidades de financiación externa, elaborados planes de negocio o un producto perfecto.
 - Adaptar el producto o servicio a las necesidades específicas de sus clientes.
 - Evaluar las demandas específicas de los consumidores y cómo satisfacerlas utilizando la menor cantidad de recursos posible.

[Respuesta: d. Evaluar las demandas específicas de los consumidores y cómo satisfacerlas utilizando la menor cantidad de recursos posible]

ANEXO II: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 2

1. **Verdadero o Falso: Una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se espera alcanzar un estado futuro específico.**

[Respuesta: Verdadero]

2. **¿Cuál de los siguientes NO es un objetivo de aprendizaje del Módulo 2?**

- Ser capaz de diseñar un plan de negocio basado en las metodologías Design Thinking y Lean Startup.
- Adquirir competencias para testar y validar hipótesis relacionadas con las necesidades del mercado y propuestas de valor.
- Planificar estrategias de marketing adaptadas a los recursos disponibles.
- Aprender a gestionar las finanzas y la contabilidad.

[Respuesta: d]

3. **¿Cuál de las siguientes es una razón por la que la validación de hipótesis es importante?**

- Los emprendedores gestionan una empresa y la hacen rentable en un entorno de incertidumbre: validar rápido y barato es esencial;
- Un plan de negocio debe validarse siempre;
- El Canvas no refleja el contacto con los clientes;
- Todas las anteriores.

[Respuesta: a]

4. **Verdadero o Falso: El análisis DAFO sirve para detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta una empresa, así como los puntos fuertes y débiles que tiene.**

[Respuesta: Verdadero]

5. **Opción múltiple: ¿Cuál es el principal motivo de fracaso en el desarrollo de empresas y servicios?**

- Falta de financiación.
- Falta de estrategias de marketing.
- Desarrollo de negocios y servicios que finalmente nadie necesita.
- Mala gestión.

[Respuesta: a, b, d]

ANEXO III: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 3

1. **¿Cuál es el elemento más importante de una organización?**
- Dinero
 - Empleados
 - Productos
 - Mercancías

[Respuesta: b]

2. **¿Cuántas son las funciones del Departamento de RRHH?**
- Solamente 1
 - 4
 - 5
 - 7

[Respuesta: c]

3. **RRHH es responsable de la contratación del personal.**
- Verdadero
 - Falso

[Respuesta: b]

4. **Para ocupar un puesto de RRHH se requiere una licenciatura en el campo específico.**
- Verdadero
 - Falso

[Respuesta: b]

5. **El Departamento de RRHH debe ir siempre del lado de los directores.**
- Verdadero
 - Falso

[Respuesta: b]

ANEXO IV: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 4

1. **¿Cuáles son los principios fundamentales de la contratación pública en la Unión Europea??**
- Transparencia, competencia y eficiencia.
 - Confidencialidad, exclusividad y eficiencia.
 - Apertura, monopolio y rentabilidad.
 - Secretismo, restricción y economía.

[Respuesta: a]

2. **¿Cuál de los siguientes NO es un tipo de procedimiento de contratación pública?**
- Procedimiento Abierto.
 - Procedimiento restringido.
 - Procedimiento de negociación competitiva.
 - Procedimiento confidencial.

[Respuesta: d]

3. **La Ley de Contratos Públicos de Bulgaria define las condiciones y los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de obras, suministros o servicios.**
- Verdadero
 - Falso

[Respuesta: a]

4. **La contratación pública en España constituye aproximadamente el 20% del Producto Interior Bruto (PIB) del país.**
- Verdadero
 - Falso

[Respuesta: b]

5. **Los umbrales nacionales de publicidad para los contratos de obras en Irlanda, a partir del 1 de enero de 2022, son de 2.500.000 euros para los departamentos y oficinas gubernamentales.**
- Verdadero
 - Falso

[Respuesta: b]

ANEXO V: CUESTIONARIO DEL MÓDULO 5

1. **¿Qué es un plan financiero?**
- Una fotografía de la salud de su empresa.
 - Una lista de todos los gastos necesarios para que tu pequeña empresa siga creciendo.
 - Una visión general de las finanzas actuales de su negocio y las proyecciones de crecimiento.
 - Una guía sobre cómo gestionar sus gastos.

[Respuesta: c]

2. **¿Por qué es importante un plan financiero para las pequeñas empresas?**
- Es un recordatorio de cuáles son tus objetivos y lo que intentas conseguir.
 - Establece cuáles son tus posibles costes y cómo gestionarlos.
 - Los inversores, banqueros y acreedores no se reunirán contigo sin un plan de negocio.
 - Todas las anteriores.

[Respuesta: d]

3. **¿Cuáles son las tres características clave de un empresario de éxito desde el punto de vista financiero?**
- Asunción de riesgos, planificación estratégica y comunicación eficaz.
 - Agresividad, claridad y precisión.
 - Asunción de riesgos, planificación estratégica y claridad.
 - Agresividad, planificación estratégica y comunicación eficaz.

[Respuesta: a]

4. **¿Qué es el capital circulante neto?**
- La cantidad de dinero que te sobra después de pagar todas tus facturas.
 - Las cuentas por cobrar más el inventario menos las cuentas por pagar.
 - La cantidad de dinero que tienes disponible para invertir en nuevos activos.
 - La cantidad de dinero que debe a sus proveedores.

[Respuesta: b]

5. **¿Cuáles son algunos ejemplos de opciones de financiación para empresarios / emprendedores?**
- Subvenciones nacionales o regionales, microcréditos y capital riesgo.
 - Crowdfunding, fundaciones y crédito comercial.
 - Subvenciones nacionales o regionales, microcréditos y crowdfunding.
 - Capital riesgo, fundaciones y crédito comercial.

[Respuesta: a]