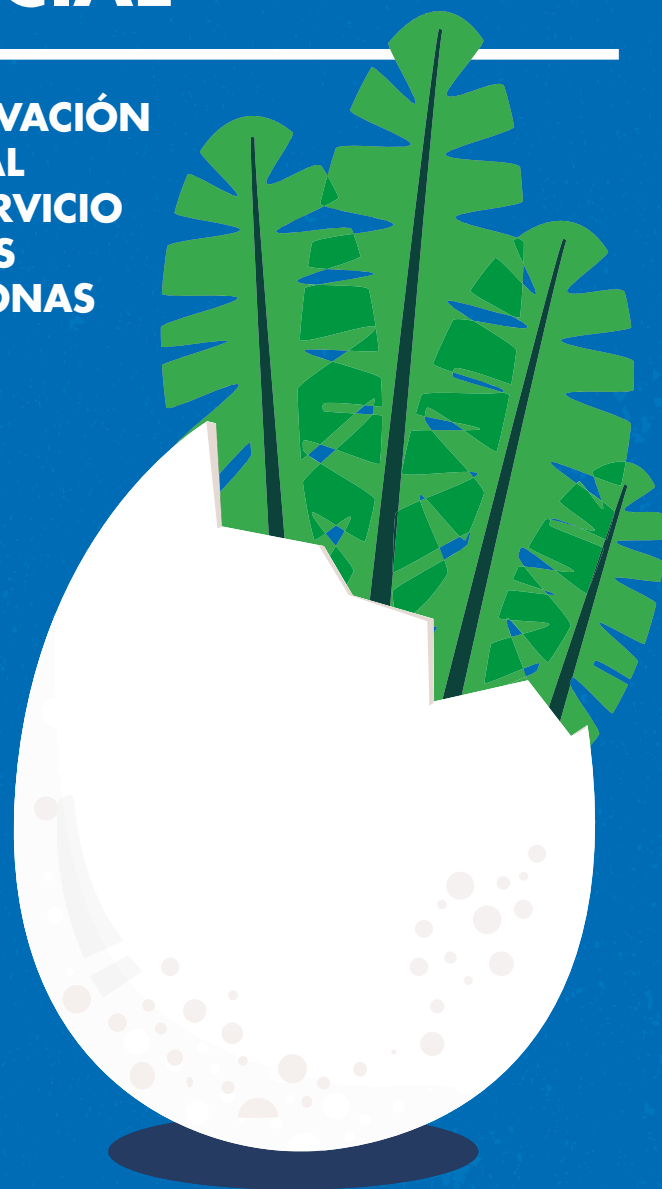


# GUÍA SOBRE INCUBADORAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

---

INNOVACIÓN  
SOCIAL  
AL SERVICIO  
DE LAS  
PERSONAS





**“GUÍA SOBRE INCUBADORAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL.  
Innovación Social al servicio de las personas”**

© Fundación Acción contra el Hambre, 2017  
www.accioncontraelhambre.org

Depósito Legal: NA 2825-2017

**Autoría y coordinación:**

Fundación Acción contra el Hambre

**Redacción y elaboración técnica:**

Jaime Fernández Truchado

**Colabora:**

Fundación Caja Navarra

**Diseño y maquetación:**

Recreando Estudio Creativo S. Coop.

**Impresión en papel:**

EUROLAN imprenta de economía solidaria



Licencia Creative Commons registrado por Acción contra el Hambre.  
Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada (by-nc-nd)

No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.

Esta guía ha sido realizada en versión digital e impresa. En la versión digital pinchando en los enlaces web accedemos directamente al contenido. En el caso de la versión impresa aparecerá el enlace web en texto.

Se ha utilizado lenguaje inclusivo de género. En los casos en los que no ha sido posible encontrar una alternativa o para facilitar la lectura y correcta comprensión del texto se ha empleado la forma del masculino plural, entendida como género no marcado para referencias a plurales mixtos.

# AGRADECIMIENTOS

Desde aquí mostramos nuestro más sincero agradecimiento a todas aquellas entidades y a las personas que hay detrás que han colaborado en todo el proceso de recopilación de información y elaboración de la presente guía. A todas ellas muchas gracias y enhorabuena por la valentía y el compromiso necesarios para seguir apostando por la innovación, la sostenibilidad y la transformación social en el día a día de su actividad cotidiana. Vamos despacio, porque vamos lejos.

***“El mundo debería reírse más, pero después de haber comido”***

*Mario Moreno “Cantinflas”*

# ÍNDICE

- 01** | INTRODUCCIÓN: RADIOGRAFIA DEL CONTEXTO  
PAG. 06
  
- 02** | OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN: ¿PARA QUÉ ESTA GUÍA?  
PAG. 07-08
  
- 03** | EJEMPLOS ASOCIADOS A FACTORES DE INNOVACIÓN E IMPACTO SOCIAL:  
ÁMBITOS Y ASPECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE LAS INCUBADORAS SOCIALES  
PAG. 09-53
  
- 04** | COSECHA DE SABERES: BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DISEÑO, IMPLANTACIÓN  
Y GESTIÓN DE UNA INCUBADORA SOCIAL  
PAG. 54-57
  
- 05** | CAJA DE HERRAMIENTAS: METODOLOGÍAS INNOVADORAS APLICABLES  
EN INCUBADORAS SOCIALES  
PAG. 58-63
  
- 06** | GLOSARIO DE TÉRMINOS  
PAG. 64-69
  
- 07** | BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN RELACIONADA  
PAG. 70-72

## 01. INTRODUCCIÓN

# RADIOGRAFÍA DE CONTEXTO

Vivimos en un mundo que avanza cada vez más deprisa. Durante los últimos treinta años hemos asistido, no solo en occidente, al auge de la aparición y constante actualización de **terminologías y prácticas relacionadas con el mundo de la empresa**. Son muchas las propuestas dirigidas en varios sentidos, desde distintos modelos de gestión de la producción, de mercadotecnia, de distribución, o de gestión de los recursos humanos, hasta las referidas a cuestiones ambientales y de gestión de los recursos naturales, al papel que las empresas desempeñan dentro de la economía, o a la función social de las empresas como tal. Al mismo tiempo se vienen desarrollando también diferentes metodologías de acompañamiento al emprendimiento para desarrollar la idea de negocio, dimensionar la escala, afinar con los números o desarrollar la marca y la estrategia de comunicación de las entidades.

Dentro del ecosistema de apoyo y fomento del emprendimiento nos encontramos con **las Incubadoras o Viveros de Emprendimiento**, una propuesta que nace en los años cincuenta en EEUU y que no empieza a desarrollarse hasta la década de los años ochenta en España (Maroto y García, 2004). Pero es a partir de los años noventa donde las incubadoras y viveros incorporan los factores de asesoría, formación y mentorización más allá del alquiler de los propios espacios que hoy en día podríamos considerar como indispensables, y es ya en el siglo XXI donde encuentran su mayor expansión al calor de la globalización, la innovación y la capacitación al emprendedor/a.

Dentro del contexto español nos encontramos con experiencias muy maduras, y otras muchas que han proliferado notablemente en los últimos

tiempos y que están todavía en fase de implementación. En el mundo de la empresa, las administraciones públicas y también de la academia contamos con todo un cuerpo teórico y una incesante puesta en marcha en la práctica. Es por eso que vemos necesario acometer una labor que podríamos llamar de **cosecha y transferencia del conocimiento generado** al respecto: un conocimiento fundamentado en la práctica, en lo experiencial, ejemplos concretos en lugares concretos, que en estas páginas pretendemos visibilizar, sistematizar y ofrecer para nuevos intentos que se puedan replicar a futuros y consolidar los ya existentes.

Todo lo anterior podríamos decir que ya está suficientemente hecho, o al menos en camino, si no fuese porque en este material introducimos **el término SOCIAL** en todos y cada uno de los ingredientes de la ecuación. Por tanto, el foco del estudio va dirigido a identificar e impulsar tanto el **emprendimiento social como el inclusivo**, a las empresas dedicadas a la economía social y/o solidaria, a todas aquellas iniciativas que incluyen dentro de sus objetivos el generar un impacto social positivo ya sea en términos de destinatarios/as, de promotores/as o de impactos en el medio, a través de la fórmula de **las incubadoras de emprendimiento**.

*“Cada intento de hacer un gran cambio a las condiciones existentes, cada noble visión de nuevas posibilidades para la raza humana, ha sido etiquetado como de utopía”*

*Emma Goldman*



©Gonzalo Höhr

## 02. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

# ¿PARA QUÉ ESTA GUÍA?

El presente proyecto nace gracias a la iniciativa del departamento de **Acción Social de Acción contra el Hambre** y el apoyo económico de la **Fundación Caja Navarra**. Desde Acción contra el Hambre apostamos por el acceso al mercado laboral como fórmula para acabar con la exclusión social, para ello trabajamos por la empleabilidad de las personas fortaleciendo sus competencias emprendedoras, sus competencias técnicas y sus habilidades. Piedra angular en este proceso es el apoyo y facilitación para el desarrollo de iniciativas empresariales inclusivas que generen un impacto social positivo.

El doble objetivo que perseguimos con el presente estudio tiene que ver, en primer lugar con favorecer la **transferencia de conocimiento** acumulado, y en segundo sencillamente con **mejorar la vida de las personas**. Para ello ponemos especial énfasis en visibilizar aquellos proyectos que, a riesgo de invertir recursos, equivocarse y/o tener que rectificar, apuestan y promueven **la innovación social**

para dar respuesta a alguna de las necesidades básicas de cualquier colectivo en situación de vulnerabilidad o en riesgo de exclusión social.

Dentro de esta guía se abordan todos los aspectos que componen un proyecto de incubación de emprendimiento social, poniendo al día el **mapa de iniciativas a escala estatal** que se están desarrollando. Es importante aclarar al respecto que no se pretende mostrar un mapeo exhaustivo, sino resaltar algunos ejemplos innovadores que están funcionando para cada apartado. Además se incluye una batería de cosechas sobre **buenas prácticas y aprendizajes** para el diseño, implementación y gestión corriente de una incubadora, así como un espacio para visibilizar **bibliografía relacionada** con emprendimiento social y un apartado en el que se comparten de manera no detallada las **metodologías innovadoras** que en diferentes proyectos se están utilizando en materia de idea de negocio, de gestión de grupos y equipos, de medición del impacto social y de dinamización de sinergias para la comunidad.

Una de las principales motivaciones para sacar adelante este estudio es la significativa ausencia de bibliografía y materiales ya elaborados que pongan específicamente **el foco en las incubadoras de carácter social**, más allá de notorios informes como el de FUNCAS sobre los servicios que prestan los viveros de empresas en España y en el que el emprendimiento social consiguió conquistar tan solo tres páginas antes de los anexos. Se trata de un ámbito particular, con problemáticas y casuísticas que en ocasiones se alejan mucho de las circunstancias que rodean a proyectos de startups no relacionados directamente con la el emprendimiento social y/o la economía solidaria. Y cuando utilizamos el adjetivo “social”, pretendemos dar un paso más allá de la Responsabilidad Social Corporativa o de fórmulas jurídicas para articular emprendimiento cooperativo, y entender e incluir en lo social algo más ambicioso. El impacto social como el motor de inicio de cualquier actividad, como una forma de estar y hacer, como un objetivo prioritario a perseguir por cualquier iniciativa o entidad.

## **ESTE COMPROMISO CON LO SOCIAL ES LO QUE HEMOS QUERIDO NO DEJAR FUERA DE ESTA GUÍA.**

Y directamente relacionado con lo anterior, consideramos necesario destacar también uno de los enfoques más significativos para las motivaciones de la estrategia de Acción Social de Acción contra el Hambre: el **emprendimiento inclusivo** y la propia complejidad que presenta para personas en situación de vulnerabilidad o en riesgo de exclusión social emprender el camino del autoempleo o el emprendizaje en colectivo. Muchas realidades de orígenes y consecuencias diversas hacen que las oportunidades reales sean mucho menores. El riesgo a la estigmatización, la cultura propia y la ajena, el acceso a los recursos, diversos niveles de autoconfianza o el miedo a visibilizar las circuns-

tancias vitales propias exigen muchos más esfuerzos para alcanzar la meta de poner en marcha una idea de negocio, también dentro del marco de las incubadoras de emprendimiento. Denominamos a un negocio inclusivo como una iniciativa empresarial que, manteniendo su naturaleza de conseguir beneficios, contribuye a la **reducción de la pobreza** a través de la inclusión de personas vulnerables en su cadena de valor. Por todo lo anterior consideramos importante incorporar el enfoque de la inclusividad en la incubadoras sociales, aunque sea de manera progresiva, por ser fuente de riqueza y oportunidades para todas las partes involucradas.

Cabe mencionar también que existe algo de confusión en la actualidad entorno a los conceptos de incubadora, aceleradora, coworking, parque tecnológico o Startup, de modo que intentamos abordar y resolver la cuestión al menos de cara a unificar una terminología que no lleve a la confusión en lo expuesto en el presente material a través de un **glosario final y una bibliografía de materiales** consultados y de referencia en el asunto que esperamos sean de utilidad. Y por último resaltar una vez más la clara vocación con la que nace esta guía: dar ideas y servir de inspiración para nuevas iniciativas, en cualquier contexto y marco territorial, que mejoren la vida de las personas y que contribuyan en algún sentido a **crear una economía al servicio de las necesidades de toda la población**, avanzar en la justicia social, la equidad y la sostenibilidad.

**MUCHA GENTE PEQUEÑA  
EN LUGARES PEQUEÑOS,  
HACIENDO COSAS PEQUEÑAS,  
PUEDEN CAMBIAR EL MUNDO.**

**Eduardo Galeano**



## 03. EJEMPLOS ASOCIADOS A FACTORES DE INNOVACIÓN E IMPACTO SOCIAL

# LOS ÁMBITOS Y ASPECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS DE LAS INCUBADORAS SOCIALES

A continuación se desarrollan diferentes aspectos que se pueden integrar en una incubadora de emprendimiento social, así como ámbitos a desarrollar dentro de las mismas, acompañados de ejemplos de buenas prácticas novedosas de proyectos concretos. No se trata de un mapeo exhaustivo de todas las iniciativas que se están llevando a cabo en territorio estatal en el momento de elaboración de la guía en materia de incubadoras sociales, sino una puesta en valor de algunas de las cuestiones sobre incubadoras sociales mejor resueltas que se están llevando a cabo.

### ÍNDICE DE DESCRIPTORES DE PROYECTOS

1. **ACELERADORA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL (Extremadura)** Ecodiseño de negocios dirigidos a la Economía verde y circular
2. **ÁNIMA VENTURES (Madrid):** El formato “company builder”
3. **ASHOKA SPAIN** Redes y conectividad al servicio de la escalabilidad y de la innovación social
4. **BRIDGE FOR BILLIONS** TICs y software al servicio de la colaboración y el emprendimiento social
5. **CAPAZIA (Valencia)** Lanzadera de emprendimiento inclusivo de diversidad funcional e incidencia sociopolítica
6. **COOPERATIVA DE EMPRENDEDORES DE ANEL (Navarra)** Cooperativa de trabajo asociado y testeo de prototipados
7. **ECOs - LABCOOP (Barcelona)** Intercooperación, auto-organización y economía solidaria
8. **EL HUECO (Soria)** Desarrollo socioeconómico de áreas despobladas e Intercooperación a escala europea
9. **ESPACIO GERANIOS (Madrid)** Coworking social, crowdfunding y EBC (economía del bien común)
10. **HARINERA ZGZ (Zaragoza)** Diseño participativo comunitario al servicio del Arte, la Cultura y el Barrio
11. **HUERTAS LIFE km.0 (Zaragoza)** Itinerarios formativos específicos, empleo verde y sensibilización en agroecología
12. **IMPACT HUB (Madrid)** Red internacional virtual, espacio colaborativo y dinamización inteligente de la comunidad
13. **INCUBADORAS SOCIALES UNIVERSITARIAS** Vectores de transferencia de conocimiento y emprendimiento juvenil
14. **LA COLABORADORA (Zaragoza Activa)** Gobernanza colaborativa y banco del tiempo
15. **LAS NAVES – Collab (Valencia)** Soluciones innovadoras para necesidades sociales y medición del valor social...
16. **LE SOLILAB (Nantes)** Edificios sostenibles y ecodiseño como fuente de innovación al otro lado de los Pirineos
17. **PROYECTO CLIPS-GEN EUROPE** Sostenibilidad de la comunidad y el modelo de círculos concéntricos
18. **PROYECTO MARES (Madrid)** Partenariado público-privado y comunidades de aprendizaje
19. **SHIP2B (Barcelona)** Plataforma de inversión y financiación de impacto de ubicación virtual
20. **SOCIAL NEST (Valencia)** Generación de relaciones de valor y apuesta por la intersectorialidad
21. **UNLTD SPAIN** Aceleradora sectorial con enfoque social y valor compartido
22. **VIVEROS ADECUARA (Jaca y Biescas - Huesca)** Sector agroalimentario, Obradores compartidos e Impulso del producto local...



# ACELERADORA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL (Extremadura)

## ECODISEÑO DE NEGOCIOS DIRIGIDOS A LA ECONOMÍA VERDE Y CIRCULAR

### LA ECONOMÍA CIRCULAR

La idea de economía circular aparece en los años ochenta en la economía industrial, aunque es un concepto esbozado incluso por los presocráticos, que ha ido adquiriendo cada vez más importancia, no sólo en el ámbito académico sino también en los ámbitos político, económico, empresarial y social. Una economía circular es un ciclo de desarrollo continuo positivo que preserva y aumenta el capital natural, optimiza los rendimientos de los recursos y minimiza los riesgos del sistema, gestionando stocks finitos y flujos renovables, funcionando de manera efectiva a cualquier escala (Cerdá y Kalilova, 2016).

Los principios en los que se apoya una economía circular son optimizar los rendimientos de los recursos, preservar y aumentar el capital natural y promover la efectividad del sistema eliminando las

externalidades negativas y proyectando los procesos donde la energía requerida sea renovable por naturaleza (Ellen MacArthur, 2013)."

### ACELERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE INICIATIVAS

El Programa de Emprendimiento Social en Extremadura es una actuación de la Consejería de Economía e Infraestructura de la Junta de Extremadura para favorecer el emprendimiento y la innovación social. Está orientado al desarrollo de capacidades a través de la formación y tutorización por parte de expertos/as en emprendimiento social, que impulsarán la creación y consolidación de empresas sociales innovadoras en la región.

**Aceleración:** a través de La Aceleradora de Emprendimiento Social, Economía Verde y Circular se impulsan proyectos emprendedores sostenibles en Extremadura que busquen ofrecer productos y servicios con impacto social y/o medioambiental positivo, así como facilitar la puesta en marcha de modelos de negocio de empresas sociales que generen nuevos yacimientos de empleo.

**Consolidación:** consiste en un proceso de formación, tutorización y acompañamiento por parte de profesionales expertos, para la implementación de

planes de acción orientados a mejorar la competitividad empresarial y las habilidades gerenciales de las personas que lideran empresas sociales.

### ECODISEÑO: METODOLOGÍA JUMP

Se desarrolla a través de un proceso de formación y acompañamiento, que combina el trabajo colectivo con tutorías individualizadas. Bajo la metodología “aprender haciendo”, las sesiones están orientadas a la consecución de nuevas habilidades y actitudes a través del intercambio y, especialmente, a través de la experimentación. No se trata solo de explicar conceptos, sino de que los/as participantes descubran su potencial hacia la innovación social, verde y circular, la hibridación de proyectos y la creación colaborativa. Durante el proceso, las personas participantes harán tangibles sus ideas, recorriendo el camino que hay entre una idea incipiente y el prototipo de su modelo de negocio innovador, obteniendo como resultado final un Modelo de Negocio Social.

En sesiones de cocreación del proceso participan especialistas de diferentes ramas que engloben todos los ámbitos abarcados por los diferentes proyectos (por ejemplo residuos orgánicos, textil o plásticos; desarrollo rural; viabilidad económica;

medio ambiente; sociocultural; marketing...). Es importante, dado el coste de este tipo de jornadas, que los proyectos estén ya prototipados y hayan dado varios pasos más allá del “¿qué hago?”. Después del modelado se trabaja para poner en marcha una “prueba piloto” o un prototipo completo del producto o servicio, y la elaboración del Plan de Empresa Social. Además se realiza una jornada de financiación, donde poder testar el Plan de Empresa Social con expertos/as en financiación con impacto social y se capacita a los/as participantes para la búsqueda de financiación y el acceso a inversión social.

### RED DE EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN SOCIAL DE EXTREMADURA

La Red de Emprendimiento e Innovación Social de Extremadura está constituida por entidades públicas y privadas que trabajan de manera colaborativa mediante la generación de conocimiento y acción para el impulso de una estrategia global de apoyo al emprendimiento y la innovación social en la región. Con la finalidad de fomentar la creación y consolidación de empresas sociales, se desarrollarán sesiones de impulso y capacitación para los agentes clave de la Red de Emprendimiento e Innovación Social de Extremadura.

### FICHA DE PROYECTO



©Aceleradora de Emprendimiento Social

**AÑO DE CREACIÓN:**  
2016

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Programa de la Junta de Extremadura

**ESCALA:** Autonómica

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
NO (incluye todos los servicios)

**FINANCIACIÓN:** Pública (80% Fondo Social Europeo + presupuesto autonómico P.O FSE de Extremadura 2014-2020)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:** Ámbito social y medioambiental + economía verde y circular

**WEB:** [www.emprendimientosocialextremadura.org](http://www.emprendimientosocialextremadura.org)

# MICROWD

TU INVERSIÓN, SU CAMBIO

## ÁNIMA VENTURES (Madrid)

EL FORMATO "COMPANY BUILDER"

**Ánima Ventures** es la primera 'company builder' de España. Una 'company builder' es una empresa a caballo entre las incubadoras y la inversión en proyectos. Su actividad se centra en **detectar oportunidades y equipos con talento** que pueden tener una idea de negocio e impulsar el desarrollo de esa colaboración.

En ocasiones es la propia company builder la que tiene una idea de negocio que quiere lanzar y selecciona por tanto al equipo emprendedor que puede llevarlo a cabo, mientras que otras veces es el emprendedor/a el que se acerca a la company builder con una idea, recibiendo todo el apoyo de la organización para llevarla a buen término.

En el caso de **Ánima Ventures** el modelo se caracteriza, además, porque acompañan a las empresas en su fase de lanzamiento y **se convierten en socios de las mismas**. Ánima Ventures tiene la misión social de contribuir a un mundo más justo y a un planeta con recursos sostenibles y por ello *se centran en incubación e inversión en empresas de impacto social y medioambiental*, siempre siguiendo dos principios:

- Bottom-up: Que sean las personas las que decidan qué, cómo y cuánto.
- Rentabilidad económica e impacto social, siempre ambas.

A día de hoy han apoyado e invertido a numerosas empresas sociales. Algunas de ellas son: Ánima Soluciones (consultora para empresas de impac-

to), TuuuLibrería (acceso a libros de segunda mano donde el cliente decide lo que paga), Microwd (plataforma que conecta mujeres emprendedoras en Latinoamérica con ahorradores/as de España que buscan rentabilidad económica e impacto social para que mujeres nicaragüenses salgan de la pobreza), y Kiddobytes (educación en programación para niños y niñas en Madrid), entre muchas otras.

#### **OBJETIVO: AUMENTAR LAS POSIBILIDADES DE ÉXITO**

La forma de operar de las company builders varía, pero todas comparten el mismo objetivo, mitigar el riesgo de muerte en la creación de empresas. Al encargarse de la parte financiera, legal, tecnológica y de recursos humanos, permiten que la persona emprendedora elegida se pueda centrar en la operación de impulso de la iniciativa y la escalabilidad del negocio.

**TENEMOS LA OPORTUNIDAD DE CREAR NEGOCIOS QUE TENGAN IMPACTO POSITIVO, PORQUE EL ARGUMENTO DE “ESAS COSAS NO GENERAN DINERO” YA NO ES VÁLIDO.**

#### **FICHA DE PROYECTO**



©Ánima Ventures

**AÑO DE CREACIÓN:**  
2015

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
S.L.

**ESCALA:** Internacional (España, Nicaragua)

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
Sí (incluye todos los servicios y espacio)

**FINANCIACIÓN:**  
Privada

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Negocio, start-ups, impacto social

**WEB:** [www.animaventures.com](http://www.animaventures.com)



# ASHOKA SPAIN

REDES Y CONECTIVIDAD AL SERVICIO DE LA ESCALABILIDAD Y LA INNOVACIÓN SOCIAL

**Ashoka** no se define a sí misma como una incubadora social, sin embargo es una de las entidades pioneras en lo que a emprendimiento social se refiere dentro del estado español. Ashoka fue fundada por Bill Drayton en Estados Unidos en 1981, y en la actualidad cuenta con una comunidad de más de **3.400 emprendedores y emprendedoras sociales y 300 Escuelas Change-maker** en todo el mundo.

## LA RED DE EMPRENDEDORES

El perfil de proyectos emprendedores seleccionados que entran a formar parte de Ashoka, aunque en diferentes grados de madurez, son perfiles con ideas de impacto social suficientemente contrastadas. Una vez hayan pasado por el proceso de selección, estos emprendedores/as sociales reciben de Ashoka, en el caso de necesitarlo, una remuneración económica durante tres años y el acce-

so durante toda la vida a una extensa red de apoyo. Los procesos de selección de proyectos y los protocolos de entrada son complejos y exigentes, cada año se seleccionan aproximadamente cuatro o cinco emprendedores sociales en España. A cambio los **proyectos obtienen identidad y visión, pertenencia a la comunidad, visibilidad, apoyos estratégicos, ayudas para la inversión y efectos de la red** tales como participar en reuniones sectoriales orientadas a compartir información y establecer diagnósticos, o espacios de encuentro con las entidades y personas más relevantes del ámbito público y privado.

## RED DE IMPULSO + RED DE EMPRESAS + PARTNERS INVERSORES

La Red de Impulso de Ashoka es una comunidad global de personas y líderes de todo el mundo apasionadas por un cambio creativo que comparten la idea de que las personas emprendedoras son un motor esencial de desarrollo económico y social. Una vez que forman parte de la comunidad, los miembros aportan recursos económicos, su

tiempo y su talento en favor de la transformación social, a través de los emprendedores/as sociales, Escuelas Changemaker y los demás miembros de la comunidad global de Ashoka. La Red de Empresas es una red formada por entidades que apuestan por promover una sociedad en la que toda persona tenga el deseo y la capacidad de generar cambios positivos en su entorno a través de una actitud innovadora y solucionadora. Además, existe una categoría de Partners inversores que son alianzas, colaboradores pro bono, inversores, media partners y empresas amigas que colaboran en programas o proyectos concretos.

### IMPACTO EN EDUCACIÓN "ESCUELAS CHANGEMAKER"

Ashoka está identificando escuelas y redes de escuelas influyentes preparadas para liderar una verdadera transformación educativa. Con las 8 Escuelas Changemaker en España se pretende inspirar y facilitar que otras escuelas y entidades identifiquen y apliquen las habilidades que los jóvenes necesitan para ser personas efectivas, empáticas y capaces de buscar soluciones a problemas que es-

tán cambiando constantemente y tornándose cada vez más complejos y que requieren grandes capacidades de colaboración, creatividad, innovación, resolución de problemas y aprendizaje constante.

### "SISTEMAS DE VALOR HÍBRIDO"

Son alianzas entre una organización social y una empresa privada que, mediante la unión de sus respectivas fortalezas, consiguen generar un impacto social al mismo tiempo que se genera un retorno económico para ambas partes. **La colaboración entre estos dos sectores** es una mezcla poderosa, que permite aportar a las empresas una visión más empática y a largo plazo, mientras los emprendedores/as sociales pueden aprovechar los recursos y conocimiento de las empresas más influyentes. Ashoka busca **cambiar el paradigma en la implicación social dentro y fuera de las empresas** pues entiende que la filantropía y la responsabilidad social corporativa son solamente una pequeña parte de todo el potencial que posee el sector privado para lograr un impacto social.

## FICHA DE PROYECTO



#### AÑO DE CREACIÓN:

2005 (implantación en España)

#### FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:

Fundación sin ánimo de lucro - gestión privada

#### ESCALA:

Internacional

#### COSTE PARA USUARIOS/AS:

Sí (incluye todos los servicios)

#### FINANCIACIÓN:

Pública - privada - colaboraciones

#### SECTORES DE ACTIVIDAD:

Multisectorial

#### WEB:

[www.spain.ashoka.org](http://www.spain.ashoka.org)

## BRIDGE FOR BILLIONS

TICS Y SOFTWARE AL SERVICIO DE LA COLABORACIÓN  
Y EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

**Bridge for Billions** es un “software de incubación que ayuda a emprendedores y emprendedoras primerizos a aterrizar sus proyectos, desarrollarlos y estructurar sus planes de negocio paso a paso con un mentor” Pablo Santaefemia (co-fundador de Bridge for Billions). Su misión es **democratizar el acceso al apoyo empresarial de calidad** y así hacer que los ecosistemas de emprendimiento sean más eficientes, transparentes e inclusivos.

Bridge for Billions (B4B) fue fundado en la Universidad de Carnegie Mellon (EEUU) en el año 2013, y está basado en la convicción de que hay infinidad de personas luchadoras natas en todo el mundo capaces de liderar cambio si se les proporciona la estructura y el apoyo adecuado. Los objetivos de

B4B son reducir la tasa de fracaso de nuevas empresas, diversificar el ecosistema en términos de género y nivel socioeconómico, y empoderar a innovadores/as que crean empleo local y contribuir al desarrollo de las economías locales.

B4B es una plataforma muy intuitiva y accesible a cualquier lugar del mundo para eliminar las tres principales barreras que se encuentran los emprendedores/as a la hora de acceder a formación y mentoría: su precio, su ubicación y las bajas tasas de aceptación. **La plataforma online** está equipada con tecnología de visualización de datos que ayuda en la carga pedagógica, y en sí facilita y hace más eficiente el proceso de mentorización ayudando a los mentores a identificar puntos débiles más rápido, y ahorrando tiempo tanto al mentores y mentoras como al emprendedor/a. La metodología ha sido validada por universidades, incubadoras y expertos /as de todo el mundo y ofrece una manera estructurada e integral de desarrollar un plan de negocio.



## MENTORÍAS GUIADAS Y ESTRUCTURADAS A TRAVÉS DEL SOFTWARE BCTOOLKIT™

El BCToolKit™ software permite crear un plan de acción para la empresa que cada emprendedor/a sueña. El programa dura tres meses y guía a través de ocho Herramientas de Creación de Empresa, que son módulos online que cubren todos los aspectos clave del proyecto poniendo a prueba el negocio y facilitando la comunicación con el mentor/a. Los aspectos que desarrolla son: Idea de negocio y Propuesta de valor; Ventas y proveedores; Ventas y Gastos ; Mapa de competidores y colaboradores; Estrategia de precios y Modelado de negocio; Plan de Crecimiento y además el diseño del Impacto social deseado. El programa de incubación permite desarrollar la estrategia de cada proyecto paso a paso, y finaliza con la generación automática de un plan de negocio visual que estructura la visión del emprendedor/a en un producto tangible listo para presentarlo al mundo.

## MENTORIZACIÓN PERSONALIZADA

A partir de la información detallada que facilita **el emprendedor/a** en base a su personalidad, ha-

bilidades y necesidades del sector, es **conectado con uno de los mentores/as**. La persona mentora aportará su visión, experiencia y comentarios durante el desarrollo del planteamiento de negocio, sus funciones: actuar de referente, crítica, terapeuta, consejera, motivador y experta. La relación se moldea dependiendo de la etapa en la que se encuentre el proyecto y las necesidades específicas a corto plazo. Actualmente son más de 260 mentores voluntarios/as en B4B los que colaboran con la mentorización para los más de 250 personas emprendedoras atendidas. El 98% de los emprendedores/as completan el programa, el 88% dice que B4B fue clave para su éxito, y el 80% de empresas continúan su actividad. 49% son mujeres y el 25% proviene de países en vías de desarrollo.

Su red se extiende a los 41 países donde trabajan, construyendo la Comunidad B4B's articulada a partir de un lema: *la colaboración por encima de competición*. La adhesión a la comunidad online ofrece apoyo, compartir información y opiniones, participar activamente en los retos mensuales, explorar las oportunidades de colaboración globales y permite recibir consejos y formación de cómo mejorar el producto o servicio.

## FICHA DE PROYECTO



**AÑO DE CREACIÓN:**  
2015

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Public Benefit Corporation (EEUU), privada

**ESCALA:** Internacional

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
Sí (120\$/mes durante 3 meses)

**FINANCIACIÓN:**  
Privada (clientes)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:** Intersectorial

**WEB:** [www.bridgeforbillions.org](http://www.bridgeforbillions.org)



## CAPAZIA (Valencia)

LANZADERA DE EMPRENDIMIENTO INCLUSIVO DE DIVERSIDAD FUNCIONAL E INCIDENCIA SOCIOPOLÍTICA

**Capazia** es, junto con otras dos experiencias de Israel y Australia, uno de los referentes mundiales en programas de incubación de emprendimiento inclusivo en el área de la discapacidad. Este proyecto desarrolla en Valencia una lanzadera de **proyectos emprendedores liderados o co-liderados por personas con diversidad funcional**.

A través de la “Asociación de Emprendedores sin Barreras” y en colaboración con los partners público-privados (Ayuntamiento y Generalitat, Universidad y empresas privadas), el foco de usuarios/as está centrado en **movilidad reducida, discapacidad física y discapacidad sensorial**. Los proyectos seleccionados reciben asesoramiento, formación especializada, mentorización y acompañamiento por especialistas de experiencia contrastada y de los/as cuales más de la mitad tienen alguna discapacidad.

### FORMACIÓN, PRE-ACELERACIÓN Y ACELERACIÓN

En Capazia se llevan a cabo tres programas diferenciados en áreas de **formación en emprendimiento y autoempleo** para personas con discapacidad, **pre-aceleración** para negocios en sus primeras fases y **aceleración** de iniciativas en fase de consolidación durante cuatro meses y medio. Buena parte de los programas son presenciales para fomentar sinergias entre las personas promotoras, aunque también hay acciones virtuales, y no tienen coste alguno para los usuarios/as. Al final del periodo de aceleración se realiza una **Demo day** de presentación de proyectos para darlos a conocer y buscar financiación para sus iniciativas.

Dentro de todos estos programas se persigue generar espacios de encuentro y trabajo entre las iniciativas desarrolladas en Capazia, con el fin de generar **nuevas fórmulas de colaboración** y de generación de ideas innovadoras para dar respuesta a necesidades relacionadas con la inclusión del emprendimiento por parte de personas con diver-

sidad funcional. Para ello en Capazia ponen especial cuidado en la selección de proyectos de aceleración para que no haya solapes de actividades que puedan ser competencia entre sí.

### VISIBILIDAD E INCIDENCIA PARA LA MEJORA DE LA VIDA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Uno de los principales objetivos de Capazia es la difusión y la promoción del emprendimiento y el autoempleo entre personas con discapacidad, así como la visibilización del colectivo y la generación de ideas innovadoras. Con este motivo se han creado **los Foros y los Labs de Capazia**, en los que las personas con discapacidad con espíritu emprendedor, así como todo tipo de agentes sociales y económicos, se reúnen para tratar temas relacionados como ventajas, barreras y principales ayudas para emprendedores/as con diversidad funcional o vías

para la independencia financiera de las personas con discapacidad. A su vez, Capazia también colabora apoyando a la Asociación de Jóvenes Emprendarios de Valencia AJEV, como partners en la convocatoria de **premios a jóvenes empresarios/as** y acciones encaminadas a la **internacionalización** de los proyectos.

Además en el área de visibilización incluyen el campo de la incidencia desarrollada el formato de lobby de presión con la Administración pública para **incluir cláusulas de inclusión para la discapacidad en concursos públicos**. El foco en las acciones van encaminadas a conseguir que las entidades incluyan trabajadores/as con algún tipo de discapacidad en sus plantillas, así como el reconocimiento de la discapacidad en términos de propiedad y/o participación dentro de las entidades.

### FICHA DE PROYECTO



**AÑO DE CREACIÓN:**  
2015

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Asociación "Empresarios Sin Barreras"  
sin ánimo de lucro -gestión privada

**ESCALA:** Autonómica-estatal

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
No (incluye todos los servicios y espacios)

**FINANCIACIÓN:**  
Pública (Ayto, CCAA Valencia y Universidad), privada (Pymes de la CCAA VALencia) y colaboraciones (patrocinios y probonos de empresas)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Emprendedores/as sociales con diversidad funcional

**WEB:** [www.capazia.org](http://www.capazia.org)

# COOPERATIVA DE EMPRENDEDORES DE ANEL (Navarra)

## COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO Y TESTEO DE PROTOTIPADOS

Desde el año 2013 **ANEL (Asociación Navarra de Empresas Laborales y Cooperativas de Trabajo Asociado)** viene desarrollando la “Cooperativa de Emprendedores de Navarra”, una incubadora de emprendimiento para proyectos e iniciativas relacionadas con la Economía Social que se vayan a constituir bajo las formas jurídicas de cooperativas, microcooperativas o sociedades laborales.

Esta Cooperativa permite en primer lugar operar bajo un marco legal compartido sin tener que crear jurídicamente una nueva empresa y recibir el asesoramiento de un equipo de profesionales especializados/as en emprendimiento colectivo. Y en segundo lugar, ofrece la oportunidad de poner en marcha nuevas ideas de negocio, vivir una experiencia emprendedora como miembros de una cooperativa durante un tiempo determinado y compartir el proceso con otros emprendedores/as en situación análoga.

El servicio ofrecido distingue entre la Fase de Incubación y la Fase de Testeo. En la Fase de Incubación se trabaja el modelo de negocio y el plan de viabilidad, trabajo cooperativo con otras entidades, diseño de un primer lanzamiento comercial y formación en gestión empresarial. En la Fase de Testeo se impulsan los primeros contratos con clientes, se presta especial atención a la tesorería y se fortalecen las competencias de facturación, gestión administrativa y documental.

### TESTEO DE LA FASE DE PROTOTIPADOS

Las ventajas que supone para las iniciativas emprendedoras poder realizar esta fase piloto con el soporte jurídico de la cooperativa y el acompañamiento de ANEL son:

**Reducción del riesgo y aumento de probabilidades de éxito:** ya que se contrasta el modelo de negocio en el mercado para hacerlo más consistente antes de la puesta en marcha definitiva.

**Reducción del coste:** servicios comunes a los proyectos (espacios, suministros, seguros de respon-

sabilidad civil, plan de prevención de riesgos laborales, LOPD, gastos de constitución de empresa, contabilidad, facturación, trámites laborales, etc...)

**Facilidades legales y jurídicas:** permite testear la prueba piloto desde la legalidad y sin tener que constituir jurídicamente una entidad nueva, lo que permite facturar a través de la cooperativa, usar el CIF para operar y además centrarse en la actividad productiva y/o de servicios ya que la gestión administrativa (fiscalidad, impuestos, liquidación de ingresos e imputación de gastos y demás trámites) de la propia cooperativa es asumida por ANEL. A los emprendedores/as se les da de alta en Régimen General de la Seguridad Social y a tiempo parcial en función de la dedicación real de prestación de servicios.

**Experiencial:** se trata de una vivencia real de aprendizaje, el equipo emprendedor tiene su primera experiencia de trabajo conjunto, se conocen personas y entidades relevantes del ecosistema

emprendedor del territorio, se obtiene visibilidad y los proyectos se posicionan bien desde el inicio.

## LA MEMBRESÍA DE LA COOPERATIVA

Para participar en la cooperativa los proyectos han de ser de emprendimiento colectivo (2 ó más personas), con actividades orientadas fundamentalmente al sector servicios, que no supongan una inversión muy elevada, que no realicen actividades comerciales que requieran de local físico para su puesta en marcha y que tengan ganas y motivación de participar en el proyecto. La entrada es a título personal con una cuota de entrada y la firma de un contrato mercantil entre el proyecto emprendedor y la cooperativa que regula la relación entre las partes. La estancia máxima en la cooperativa es de 1 año, a partir del cual se hace una salida acompañada para la constitución de la nueva empresa y se procede a dar de baja como socio/a de la cooperativa.

## FICHA DE PROYECTO



**AÑO DE CREACIÓN:**  
2013

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
"Cooperativa de Emprendedores de Navarra S.Coop."  
Gestión compartida ANEL-FUNDANEL-  
emprendedores/as de servicios-colaboradores

**ESCALA:** Autonómica

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
Sí (cuota entrada 60€ por personas emprendedora que se devuelven a la salida de la cooperativa + 100€/proyecto al mes + 10% de la facturación con un mín. de 150 y un máx. de 300€/proyecto al mes si hay ubicación física; 10% de facturación con 100-300€/mes por proyecto sin ubicación física)

**FINANCIACIÓN:** Pública (Fondo Social Europeo)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Multisectorial dentro de servicios

**WEB:** [www.anel.es/cooperativa-de-emprendedores](http://www.anel.es/cooperativa-de-emprendedores)

# ECOS Y LABCOOP (Barcelona)

INTERCOOPERACIÓN, AUTO-ORGANIZACIÓN  
Y ECONOMÍA SOLIDARIA

## LA COOPERATIVA DE COOPERATIVAS ECOS

El **Grupo ECOS** es una cooperativa de segundo grado creada en 2011 por diversas entidades con mucho recorrido en economía social y solidaria, con el objetivo de *proveerse de ayuda mutua, mejorar sus posicionamientos, compartir recursos y crear nuevos proyectos*. En la actualidad son un referente de la transformación social, la auto-organización y la promoción del **consumo responsable**. Fruto de la cercanía, el trabajo colaborativo y la apuesta estratégica por potenciar las sinergias se han generado dentro de los espacios compartidos nuevos **proyectos de intercooperación** como Femescala, Perviure, Mésopcions o LabCoop.

## LABCOOP DE INCUBACIÓN Y CO-TRABAJO

LabCoop es una cooperativa sin ánimo de lucro formada en 2013 por ECOS Calidoscoop, ETCS, Hobest y L'Apòstrof. LabCoop se define como un **laboratorio de iniciativas de emprendimiento social cooperativo**: una comunidad que acoge, incuba e impulsa iniciativas de emprendimiento social cooperativo. LabCoop propone poner el énfasis en la *dimensión transformadora y necesariamente cooperativa del emprendimiento social*. Dentro del LabCoop las entidades reciben acompañamiento, se ubican en un entorno de activación en espiral de economía solidaria y colaborativa, y obtienen contactos, promoción y posicionamiento en red.

## MODELO ECONÓMICO, AUTOGOBERNANZA Y CUIDADOS

Una de las apuestas del proyecto del grupo ECOS es el diseño de su **sostenibilidad económica** basado en la auto-organización, independiente de financiación externa directa más allá de las aportaciones mensuales de las propias entidades socias en *función de su facturación y sus beneficios anuales*

y el número de personas que integran cada entidad. A su vez estos fondos propios permiten, sumados al impulso de alguna subvención puntual y el trabajo liberado de integrantes de las propias entidades, gestionar el local, las tareas de coordinación, generar proyectos nuevos y cubrir determinadas necesidades tanto de las entidades socias como de entidades que vienen de fuera.

Al mismo tiempo la entrada y permanencia en el grupo ECOS está articulada de manera particular. El protocolo de entrada está centrado en cumplir con ciertos requisitos de *compromiso social* y de *alineación de valores* y tiene un periodo de prueba de un año. Una vez dentro, la entidad entrante tiene la posibilidad de participar en los **espacios de toma de decisiones** de las Asambleas trimestrales y el *Comité de Dirección mensual*, así como en otros diseñados para ser rotatorios. También se puede aportar recursos en **grupos de trabajo** permanentes de representación en otras redes, o en grupos puntuales de trabajo para proyectos concretos. Además existen unas **funciones remuneradas** que se reparten entre las personas socias de ECOS como son:

- Contabilidad y fiscalidad y estrategia financiera
- Mantenimiento y limpieza de espacios
- Administración y gestión de locales
- Mensajería
- Comunicación

## ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

La sensibilidad en la cooperativa ECOS es clara respecto a la pertenencia al ecosistema de la economía social y solidaria desde el inicio: todas las cooperativas y entidades que forman parte del grupo han de ser socias de **Coop57** y de **Fiare**, ambas entidades financieras sociales de banca y finanzas éticas, y han de hacer el **Balance Social** de la **Xarxa d'Economia Solidària** (XES). La XES es la red de impulso de la Economía Social y Solidaria de Cataluña, una red que pone en contacto a todos los agentes involucrados y comprometidos en construir una economía al servicio de las personas y el medio ambiente. Como en el resto de redes autonómicas de **REAS**, en la XES las entidades miembro realizan anualmente un **Balance Social** de su entidad a modo de auditoría voluntaria con el fin de visibilizar buenas prácticas, generar procesos transparentes y medir el impacto social creado por cada una de ellas.

## FICHA DE PROYECTO



### AÑO DE CREACIÓN:

2011 (ECOS) y 2013 (LabCoop)

### FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:

Cooperativa de segundo grado – gestión privada

### ESCALA:

Autonómica

### COSTE PARA USUARIOS/AS:

Sí variable según ingresos y nº personas

### FINANCIACIÓN:

Autogestionado con aportaciones público-privadas

### SECTORES DE ACTIVIDAD:

multisectorial

### WEB:

[www.grupecos.coop/es](http://www.grupecos.coop/es) // [www.labcoop.coop](http://www.labcoop.coop)



## EL HUECO (Soria)

**DESARROLLO RURAL, FIJACIÓN DE POBLACIÓN E INTERCOOPERACIÓN A ESCALA EUROPEA**

**El Hueco** es un espacio de coworking y una incubadora social de empresas y emprendedores/as sociales diseñado para generar oportunidades para la creación de empresas sostenibles, empleo de calidad y desarrollo económico, social, responsable y sostenible **principalmente en áreas escasamente pobladas (SPAs)** a través del desarrollo de soluciones innovadoras para abordar problemas locales y globales de manera sostenible.

El Hueco cuenta con una extensa **red de personas socias y entidades colaboradoras** a escala local e internacional, entre los que se incluyen universidades (UVa y UNED), redes de investigación (EMES), inversores (bancos y fondos de inversión), administraciones públicas de toda índole, así como empresas tradicionales y sociales. Además cuenta desde 2014 con una **sucursal en Bruselas** con el objetivo de atraer financiación europea, así como para intercambiar experiencias y prácticas innovadoras con otras entidades socioeconómicas. A través de este **ecosistema innovador** que involucra tanto a las partes interesadas locales como a las interna-

cionales, las acciones van orientadas teniendo en cuenta el entorno geográfico, cultural y socioeconómico del territorio:

- **Programa Starter:** concurso anual para atraer y capacitar posibles emprendedores/as sociales.
- **Programa SEIP:** incubar y acelerar proyectos de emprendimiento social a través de una inmersión de tres meses de duración y con un seguimiento hasta los dos años.
- **Programa IMPUL/SO:** aceleración de seis meses con tutoría y financiación a empresas sociales innovadoras, viables, ampliables y replicables en colaboración con expertos en gestión del sector.
- Reuniones de primavera, ferias, jornadas y eventos sobre repoblación de SPAs y emprendimiento social.

### CIVES MUNDI: UN MODELO DE GESTACIÓN Y GESTIÓN PARTICULAR

El Hueco fue fundado en 2012, y en un principio pertenecía plenamente a Cives Mundi (una ONG para el desarrollo) para asegurar su sostenibilidad a corto plazo y garantizar que se genera-



se un ecosistema abierto, colaborativo, moderno y atractivo para el talento emprendedor. Hoy en día El Hueco es totalmente independiente de Cives Mundi desde el punto de vista administrativo y financiero, solo queda el control monitorizado de los objetivos para que la acción no se desvíe de su misión inicial. La Caja Rural de Soria apoya al ofrecer gratuitamente un antiguo edificio industrial y proporcionando financiación y asesoramiento a los proyectos que integran el espacio. Actualmente el Hueco recibe fondos públicos y privados para cubrir sus gastos de funcionamiento, las inversiones en infraestructuras y sus proyectos propios, y también genera sus ingresos a través de los alquileres del coworking, la prestación de determinados servicios a empresarios/as y de donaciones privadas. Además recibe de la UNED formación sobre emprendimiento social y medición del impacto social a emprendedores/as del Hueco, mientras que EMES colabora identificando posibles proyectos de investigación colaborativa.

## PROYECTOS EUROPEOS

El Hueco ha contado con el apoyo de la UE para el desarrollo de varios proyectos europeos y se espe-

ra que aumente su participación en programas de emprendimiento social europeos:

-El proyecto **“SOCENT SPAs Interreg Europa”** fomenta la cooperación interregional entre seis entidades público-privadas de Finlandia, Alemania, Eslovaquia y España con el fin de mejorar la eficacia de las políticas regionales de apoyo activo a la visibilidad, la incubación y la aceleración del emprendimiento social en áreas escasamente pobladas.

- A través del programa **“ERASMUS + Desarrollo de Capacidad para la juventud de África, del Caribe y del Pacífico (ACP), América Latina y Asia”** el Hueco dirige un proyecto de intercambios e incubación dedicado a fomentar el emprendimiento social entre jóvenes vulnerables y ONGs en la República Dominicana y Haití.

- Como parte del **“Programa Europeo del Empleo e Innovación Social (EASI)”** El Hueco en colaboración con Cives Mundi, la Asociación Española de Empresarios Sociales y la Fundación Isis desarrollan un proyecto para la promoción, financiación y el apoyo de la demanda y la oferta del mercado de emprendimientos sociales en España.

## FICHA DE PROYECTO



©El Hueco

**AÑO DE CREACIÓN:**  
2012

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Gestión privada

**ESCALA:** Provincial - europea

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
Sí (en función de la estancia, local y servicios incluidos)

**FINANCIACIÓN:**  
Privada (usuarios/as y otra acciones)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Multisectorial

**WEB:** [www.elhueco.org](http://www.elhueco.org)

# ESPACIO GERANIOS (Madrid)

COWORKING SOCIAL, CROWDFUNDING  
Y EBC (ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN)

**Espacio Geranios** se puede definir de muchas maneras: por un lado es un coworking para entidades y empresas sociales, por otro es un lugar donde aprender, colaborar y compartir sueños para transformar la sociedad. Este proyecto surge de la inquietud de un grupo de personas procedentes del tercer sector para promover un espacio en el que acoger **iniciativas innovadoras orientadas a la transformación social**.

Atendiendo a estos valores, han creado un espacio sencillo, abierto a cualquier iniciativa, individual o colectiva, donde se cultiva una **cultura de trabajo creativa y colaborativa que plantea soluciones reales a los problemas sociales**.

## EL SEMILLERO SOCIAL: INCUBACIÓN AÑADIDA AL COWORKING

Espacio Geranios ha lanzado el “Semillero Social” para detectar emprendimientos con impacto social que se encuentran en sus fases iniciales (ideación o primeros pasos) dentro de cinco categorías: juventud y adolescencia, tercera edad, cultura y ocio, mujeres, y categoría libre. Con el objetivo de ayudar a crecer y consolidar estas iniciativas se ofrece formación basada en las metodologías Lean Startup y Design Thinking, un espacio de trabajo colaborativo con la logística necesaria para desarrollar cada emprendimiento, dirección fiscal y un paquete de acompañamiento y asesoría personalizada por especialistas en emprendimiento social.

## CROWDFUNDING COMO FÓRMULA DE FINANCIACIÓN

El desarrollo del Proyecto de Espacio GERANIOS ha sido posible gracias a la financiación conseguida

a través de una campaña de crowdfunding en la plataforma GOTEU. La **financiación colectiva de micromecenazgo o crowdfunding**, es un mecanismo colaborativo de financiación de proyectos. El mismo prescinde de la tradicional intermediación financiera, y consiste en poner en contacto promotores/as de proyectos que demandan fondos mediante la emisión de valores y la unión masiva de inversores/as o prestamistas independientes que financian de manera mancomunada con cantidades reducidas pequeños proyectos de alto potencial con los que simpatizan en la causa. En el caso de Geranios se consiguieron financiar más de 7.800 euros para el proyecto por parte de 66 cofinanciadores/as.

### LA ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN COMO CAMINO

Espacio GERANIOS se articula a partir de los principios de la Economía del Bien Común (EBC),

un proyecto económico abierto a las empresas y promovido por el economista austriaco Christian Felber que pretende **implantar y desarrollar una verdadera economía sostenible y alternativa a los mercados financieros en la que necesariamente tienen que participar las empresas**. La EBC se rige por una serie de principios básicos que representan valores humanos: confianza, honestidad, responsabilidad, cooperación, solidaridad, y generosidad. En la EBC se plantea hacer un **Balance del Bien Común**, una auditoría social que mide como una empresa promueve la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social, la sostenibilidad ecológica, además de la democracia con todos sus proveedores y clientes, de modo que la evaluación de esos valores podrá permitir al consumidor/a escoger los productos.

### FICHA DE PROYECTO



©Espacio Geranios

**AÑO DE CREACIÓN:**  
2015

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Asociación – gestión privada

**ESCALA:** Autonómica

**COSTE PARA USUARIOS/AS:** Sí, con precios accesibles.  
Coworking desde 80 euros mensuales

**FINANCIACIÓN:**  
Pública + privada (Crowdfunding y usuarios)  
+ colaboraciones

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Coworking, economía social, organización de eventos

**WEB:** [www.espaciogeranios.com](http://www.espaciogeranios.com)



# HARINERA ZGZ (Zaragoza)

**DISEÑO PARTICIPATIVO COMUNITARIO  
AL SERVICIO DEL ARTE, LA CULTURA Y EL BARRIO**

**Harinera ZGZ** es un espacio público municipal recuperado y adecuado por el Ayuntamiento de Zaragoza para la **cultura comunitaria** en el barrio de San José de Zaragoza. Un lugar en el que participar, en el que compartir, en el que “mancharse las manos”, desde el que transformar la ciudad, el barrio y el entorno a través de la creatividad.

Harinera ZGZ tiene como prioridad impulsar proyectos y actividades que fomenten la **participación, el empoderamiento y la transformación creativa** del espacio urbano. Harinera ZGZ es un espacio abierto **de creación y producción cultural** en el que cualquiera puede proponer actividades creativas y culturales. Caben eventos puntuales con pocos requisitos técnicos más allá de la utilización del espacio, o proyectos más complejos, de mayor duración o que pudieran requerir de apoyo para su puesta en marcha. Las actividades giran en torno a talleres de creatividad, reciclaje, mapeo de

iniciativas en los barrios, realización de murales, documentales o charlas en alguno de los espacios diseñados (jardín, espacios polivalentes, espacios de taller, espacio de artes plásticas, espacio escena, espacio circense-teatro...).

## DISEÑO PARTICIPATIVO COLABORATIVO: LLÁMALO H

**Harinera ZGZ se gestiona de manera colaborativa entre Ayuntamiento** (personal técnico de Zaragoza Cultural), **tejido vecinal** (Asociación de vecinos/as de San José) y todos aquellos **agentes culturales** que han decidido sumarse a la iniciativa (Colectivo “Llámalo H”). Todas las decisiones sobre el espacio (usos, funcionamiento, contenidos programáticos...), actividades a realizar, e incluso los objetivos y líneas estratégicas del propio proyecto se toman asambleariamente desde la **horizontalidad, la transparencia y la participación** de manera colectiva. De hecho la vocación a futuro es que sea el propio Colectivo H quien asuma las labores de gestión del espacio con el tiempo.

El **Colectivo Llámalo H** es un colectivo permanentemente abierto a la incorporación de nuevas componentes, el único requisito para formar parte es participar activa y regularmente en las asambleas y en alguna de las comisiones de trabajo creadas. Harinera ZGZ cuenta para desarrollar su trabajo, tal y como se ha diseñado de manera colaborativa, con varias **comisiones** estables (programación, imagen y comunicación, proyecto y enlace vecinal) y con **grupos de trabajo** específicos, que se crean para coordinar actividades o temas concretos y que desaparecen una vez la actividad ha concluido. Estas comisiones y grupos de trabajo realizan las tareas que se les encomienda en la asamblea, dando forma a todo lo que va a pasar en Harinera ZGZ. Es la asamblea la que aprueba o no las propuestas de estos equipos, aunque en muchos aspectos las comisiones y grupos de trabajo pueden tomar decisiones por sí mismas.

## LAS RESIDENCIAS TEMPORALES PARA PROYECTOS CREATIVOS

En una segunda fase de adecuación de la segunda y tercera planta del espacio se han habilitado diferentes locales para que artistas desarrollen allí su trabajo creativo cotidiano. La estancia no se cobra, los suministros están incluidos y solo se deposita una fianza de 250€ al entrar. Tras pasar el proceso de selección, los proyectos entrantes pasan a integrar e implicarse en el Colectivo H y hacer devolución a la comunidad en función de los saberes de cada caso. La ocupación pretende ser del 100%, abarca todo tipo de actividades dentro de los sectores de las artes y la creación cultural y la estancia en principio es entre 1 y 2 años. Las estancias o residencias temporales son una enorme oportunidad para los proyectos seleccionados ya que consiguen difusión y promoción a través de Harinera ZGZ, además de estar en contacto con artistas de muchas y variadas disciplinas, dando resultados imprevisibles de colaboración y creación.

### FICHA DE PROYECTO



©Chabifoto

**AÑO DE CREACIÓN:**  
2013

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Ayto. Zaragoza – Asociación de vecinos/as -  
Asociación cultural Colectivo H

**ESCALA:** Barrio-ciudad

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
No (todos los servicios incluidos, con retornos  
a la comunidad)

**FINANCIACIÓN:**  
Pública (100% Ayto. Zaragoza) + patrocinadores  
(mobiliario y equipamientos)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Arte y creación cultural

**WEB:** [www.harinerazgz.wordpress.com](http://www.harinerazgz.wordpress.com)

# HUERTAS LIFE km0 (Zaragoza)

ITINERARIOS FORMATIVOS ESPECÍFICOS, EMPLEO VERDE Y SENSIBILIZACIÓN EN AGROECOLOGÍA

El proyecto **HUERTAS Life Km0** encaja dentro la estrategia del Pacto de Milán y da lugar a la creación de la **Red Europea de Ciudades por la Agroecología** para la compra pública responsable, ecológica y de cercanía.

Se trata de una ambiciosa propuesta de **intervención estratégica de fomento de la producción y el consumo responsable con enfoque agroecológico**, a través de la recuperación medioambiental de espacios periurbanos, recuperación de especies y variedades locales, el fomento de la agricultura ecológica y de proyectos de emprendizaje relacionados, la adecuación de las ordenanzas municipales para la venta de productos ecológicos de km.0, y la sensibilización a la ciudadanía.

Como resultado del proyecto se crea un **Semillero Ecológico km.0 de Zaragoza** donde hacer acopio y reproducción y estudios sobre variedades tradicionales locales de la huerta zaragozana. Después de la Escuela, el Banco de Tierra y las acciones de

sensibilización, se crea también la Red de Huertas Agroecológicas de Zaragoza, una agrupación de agricultores y agricultoras que cultivan frutas y hortalizas de forma ecológica y que ofrecen a la ciudad sus productos de temporada sanos y sabrosos.

## LA ESCUELA AGRÍCOLA VERDE KM.0

La Escuela Agrícola es un **centro de formación y de asistencia técnica** dedicado a la promoción de nuevos agricultores/as ecológicos profesionales en el entorno de la huerta de Zaragoza. El objetivo de la escuela es capacitar en materia agroecológica y fomentar la biodiversidad a través del impulso de variedades locales y su **comercialización en circuitos locales y de proximidad**. De este modo se ha conseguido así preparar profesionalmente a personas capaces de poner en marcha una determinada superficie en agricultura ecológica, fortaleciendo habilidades sociales de trabajo en equipo y cooperativismo, competencias emprendedoras y ofreciendo asesoramiento y apoyo técnico en el diseño y puesta en marcha de la iniciativa.

La adaptación a los objetivos del programa han consistido en elaborar los diseños curriculares y las metodologías de asistencia técnica a emprendedores/as realizar **dos ediciones de la Escuela Agrícola**, preparar la Parcela 0 donde ha tenido lugar la formación práctica, y confeccionar un documento que **sistematice la experiencia** de forma que al finalizar el proyecto se cuente con un **modelo escalable**.

### ACOMPAÑAMIENTO EN LA INSTALACIÓN Y BANCO DE TIERRAS

Las personas que completan la formación reciben el asesoramiento necesario para la obtención de tierras a través del **Banco de Tierras km0** de Zaragoza (BTHZ), y la puesta en marcha de su actividad profesional, con especial **hincapié en el autoempleo colectivo**, con la intención de que se incorporen a la Red de Huertas Agroecológicas. El BTHZ es un registro administrativo en el que se intentan centralizar las parcelas de regadío que han sido aportadas para su alquiler, venta o cesión por propietarios/as agrícolas de la huerta de Zaragoza y/o alguna administración pública. El papel del Ayuntamiento es el de informar, facilitar el contacto y actuar de intermediario entre las personas propietarias y las interesadas en su cultivo.

Además del **asesoramiento y la mentorización** para iniciar y consolidar los proyectos de autoempleo, aprovechar **alianzas con Mercazaragoza y con la Universidad de Zaragoza**, o acceder a **financiación a través de COOP57**, se facilita también el acceso a comercialización conjunta mediante la incorporación como vendedores/as al **Mercado Agroecológico de Zaragoza** (uno de los mercados más significativos de todo el panorama estatal de venta directa de cercanía de productos ecológicos), acceso a un puesto en el mercado del barrio de Valdespartera o a sumarse a la cooperativa del **Mercado Social de Aragón**.

### PLAN DE SENSIBILIZACIÓN E INFORMACIÓN A LA CIUDADANÍA

Uno de los objetivos últimos del programa son fomentar el conocimiento del entorno ambiental de la Huerta de Zaragoza, **impulsar el consumo de productos locales y ecológicos**, promocionar productos km0 en establecimientos de restauración, comercios y comedores escolares, recoger y fomentar recetas gastronómicas relacionables y desarrollar programas de educación en las aulas, además de la puesta en marcha de **Huertos Urbanos** en espacios de titularidad pública del casco urbano de Zaragoza.

### FICHA DE PROYECTO



**AÑO DE CREACIÓN:**  
2013

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Proyecto LIFE - gestión Ayto. Zaragoza-CERAI-UAGA

**ESCALA:** Municipal - autonómica

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
No (todos los servicios incluidos)

**FINANCIACIÓN:** Pública (50% Fondos LIFE; 50% Ayto. Zaragoza)- Ayto Zaragoza con consultoría-CERAI-UAGA y colaboraciones

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Formación - horticultura ecológica

**WEB:** [www.zaragoza.es/ciudad/medioambiente/huertas](http://www.zaragoza.es/ciudad/medioambiente/huertas)

## IMPACT HUB (Madrid)

RED INTERNACIONAL VIRTUAL, ESPACIO COLABORATIVO Y DINAMIZACIÓN INTELIGENTE DE LA COMUNIDAD

**Impact Hub** es un ecosistema de innovación social presente en más de 100 ciudades del mundo de los cinco continentes y formado por 15.000 emprendedores/as. Una infraestructura de apoyo a nuevos proyectos que se basa en tres pilares: espacios colaborativos, una comunidad de profesionales con un prisma común y una serie de servicios de formación y acompañamiento para aumentar el impacto de los proyectos.

De esta manera se crea una **red internacional** de apoyo a la persona emprendedora e innovadora social con intención de impulsar todas las ideas de transformación social que no ven la luz por falta de apoyo. Y es así como cada comunidad actúa local e independientemente, pero bajo una misma marca e identidad común con el apoyo de la propia red de comunidades Impact Hub.

### ENTORNO COLABORATIVO ENTORNO AL ESPACIO Y A LA CONEXIÓN VIRTUAL COMO PROTAGONISTAS

En todas las ciudades donde Impact Hub está presente, los **espacios físicos** cobran especial impor-

tancia porque es donde los miembros se conocen, trabajan, colaboran unos con otros, reciben formación y dan a conocer sus proyectos en público. Se trata de **entornos colaborativos**, donde el emprendedor/a y las pequeñas empresas dejan de estar solos y crecen profesionalmente. Se trata de crear **puntos de encuentro de emprendedores y emprendedoras sociales, PYMES y startups**, donde los más veteranos/as comparten su experiencia y ayudan a los que están empezando en un entorno de aprendizaje continuo. Todos los miembros están conectados y pueden conocerse personal o virtualmente a nivel internacional a través de una red social propia llamada **Hub Net**.

En **Impact HUB Madrid** se desarrolla una interesante mezcla de coworking, con parte de incubación y parte de desarrollo de contenidos, formaciones y actividades. 14 personas dedicadas específicamente a la gestión, el espacio y la programación de actividades y una red de más de 25 personas colaboradoras y especialistas bajo una misión conjunta, la de "inspirar y conectar". Así, el Impact Hub Madrid alberga programas como **Impact Hub Fellowship**, una incubadora de apoyo y acompañamiento a emprendedores/as sociales, nacido en Impact Hub Zurich, o Benisi, un clúster de incubadoras de innovación social en Europa, impulsado desde Impact Hub Milán. Además existen otros dos Impact Hub en España, uno en Barcelona y otro en Donostia.



## CONSTRUCCIÓN Y DINAMIZACIÓN DE LA COMUNIDAD: WIN-WIN

La estrategia de networking colaborativo incluye en la comunidad una red de personas mentoras, colaboradoras y partners. **Los partners** son empresas y organizaciones que patrocinan de diferentes modos, creando alianzas sólidas que resulten en aprendizaje y beneficio mutuo con la colaboración de recursos, equipo, tiempo o expertise. **Los colaboradores** son empresas, individuos u organizaciones que busquen incrementar su impacto social y su alcance a través de alianzas. La **red de mentores de Impact Hub Madrid** es una comunidad de expertos/as en diversos ámbitos que dan soporte y ayudan a impulsar proyectos y emprendimientos sociales en una relación basada en el empoderamiento mutuo.

Impact Hub tiene además una oferta paquetizada de servicios en los que se integran las prestaciones de otras iniciativas que aparecen en la presente guía como son Ship2B o Bridges for Billions, en formato colaborativo.

La dinamización inteligente de la comunidad incluye una programación de eventos basados en la colaboración y con un triple objetivo: dar visibili-

dad a los proyectos de los miembros, generar networking y dar formación en diferentes áreas del emprendimiento para crear sinergias entre ideas, personas, entidades y nuevos escenarios. Las diferentes líneas de actuación y acciones que se llevan a cabo son:

- Participación activa de todos los miembros
- Unidad de propósito
- Comunicación entre los/as participantes de la red para hacer red
- Acompañamiento desde el principio: "road map"
- Interactividad
- Helpdesk financieros los lunes
- Impact Hub Passport para ir a cualquier Hub del mundo
- Plataforma Impact Hub Net con más de 6.000 profesionales en red
- Empleo de **metodologías de Design Thinking y Art of Hosting** para dinamizar nuestra comunidad internacional de innovadores sociales.

Además también participa en la Red Española de Impacto Social (REDIS), una asociación fundada en 2015 que busca hacer incidencia una estrategia nacional de impulso al emprendimiento social y que reúne los/as principales inversores profesionales de impacto social en España"

## FICHA DE PROYECTO



**AÑO DE CREACIÓN:** 2009 (implantación en España)

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**

Asociación sin ánimo de lucro (con servicios de una compañía internacional) – gestión privada

**ESCALA:** Estatal - internacional

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**

SÍ (incluye todos los servicios y espacio)

**FINANCIACIÓN:** Público-privada y colaboraciones

**SECTORES DE ACTIVIDAD:** Multidisciplinar

**WEB:** [www.madrid.impacthub.net](http://www.madrid.impacthub.net)



# INCUBADORAS SOCIALES UNIVERSITARIAS

## VECTORES DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO Y EMPRENDIMIENTO JUVENIL

### ¿CUÁLES SON LOS PUNTOS POSITIVOS DE UNA INCUBADORA UNIVERSITARIA?

Una **incubadora universitaria** permite simultanear la adquisición de conocimientos y de competencias personales y técnicas (aptitudes y actitudes) para el desarrollo de un proyecto personal que implique una idea de negocio. Por tanto es una oportunidad para acercar el mundo del emprendimiento y el trabajo colaborativo a estudiantes de una manera vivencial.

Dentro del ecosistema universitario existe una mayor protección para los proyectos pues se trata un espacio de experimentación antes de salir a la calle. Uno de los grandes beneficios es también la cercanía y disponibilidad del profesorado y de los equipos de investigación, expertos en buena

medida en cuestiones técnicas relacionables con cualquier campo de actividad, que a su vez podrían mentorizar proyectos concretos con cierto grado de solvencia.

### MULTIDISCIPLINARIEDAD AL SERVICIO DEL DISEÑO

No solo para las carreras relacionadas con la empresa y/o lo social podrían ser susceptibles de participar en una incubadora social universitaria, pues todos los ámbitos del conocimiento son relacionables con generar impactos sociales positivos que además sean sostenibles económicamente. Todo el conocimiento es aplicable en el proceso de generar ideas sostenibles desde el punto de vista social, ambiental y económico. De hecho, las áreas de mejora y las posibilidades se multiplican juntando los ingredientes de la multidisciplinarietà en la ecuación, y las soluciones podrían ser al mismo tiempo escalables o replicables en otros contextos por la misma razón que la universidad es un vector de transferencia del conocimiento por definición.

## ¿CÓMO SE PODRÍA ESTRUCTURAR UN SISTEMA DE EMPRENDIZAJE SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD?

Sería perfectamente posible encontrar una vinculación con los grados universitarios a través de las propias asignaturas, las prácticas en organizaciones, o de la realización de los Trabajos Fin de Grado (TFG) y Trabajos Fin de Master (TFM) orientados a tal meta. Podría ser una buena manera de trabajar de manera transversal la creatividad, la orientación a resultados, la planificación y organización, competencias matemáticas, el inconformismo o la gestión del tiempo. Además de tener sentido durante la etapa estudiantil, se pueden establecer interesantes dinámicas en una etapa post-incubación, que estaría creando vínculos con la economía real y que podría recibir devoluciones interesantes y nutritivas para todas las partes.

## RELACIÓN CON LA EMPRESA REAL

El contexto universitario es un espacio idóneo para buscar sinergias y nuevos proyectos de coo-

peración entre la empresa y la academia con lo social como hilo conductor. En este caso una incubadora social universitaria puede ser un espacio de encuentro e intercambio entre todos los agentes económicos (incluyendo también administraciones públicas y entidades del tercer sector), de manera que se pudieran establecer relaciones win-win-win en función de los ámbitos y los actores.

## EL INGREDIENTE DE LO SOCIAL

El reto y punto de partida está en la innovación como proceso para detectar problemas y generar soluciones creativas a cuestiones sociales. La universidad también tiene una responsabilidad social al respecto, que podría afrontar de manera inteligente de esta manera a la vez que se fomenta el emprendimientoel emprendimiento, la economía social y/o la economía solidaria.





# LA COLABORADORA

PROYECTO DE ZARAGOZA ACTIVA,  
GOBERNANZA COLABORATIVA Y BANCO DEL TIEMPO

**La Colaboradora** un espacio físico de **Inteligencia Colectiva** donde una **comunidad colaborativa** trabaja en sus **proyectos empresariales, sociales o creativos** con el único requisito de **pago de intercambiar ideas, servicios y conocimiento a través de un banco del tiempo para fortalecer la economía colaborativa de sus miembros y su entorno.**

Se trata de un **entorno físico P2P** donde se gestiona el talento y se combina la filosofía de las redes de intercambio entre iguales (peer to peer). Además se trabaja en sesiones cocreativas con todos los miembros para el codiseño y el impulso de los proyectos. De esta manera se propician equipos multidisciplinares proactivos dentro de la comunidad que ayudan al diseño de los proyectos.

La Colaboradora ofrece dos tipos de servicios en función de las necesidades del proyecto:

**Modalidad COMUNIDAD:** destinada a fases de inicio de proyecto y basadas en trabajo colaborativo y apoyo mutuo con otros proyectos. Comprende un total de **seis meses de incubación** que consta de **tres fases** de dos meses cada una: Acogida y formación para emprender; trabajo colaborativo para mejorar los proyectos; plan de acción y puesta en marcha en grupo (Matriuska colaborativa).

**Modalidad COWORKING:** la cual ofrece un espacio de trabajo con todos los servicios y suministros necesarios a cambio de 20 €/mes y de colaborar cuatro horas al mes ofreciendo servicios y conocimientos, a otros miembros o a la propia Colaboradora.

## BANCO DEL TIEMPO

Para poder ser miembro de La Colaboradora hay que dar 4 horas de tiempo al mes durante el primer año, **ofreciendo servicios y conocimientos a otros miembros o a la propia Colaboradora**, y participando en su gestión. Es la manera de contribuir

a la construcción de un espacio colaborativo y de inteligencia colectiva, y al mismo tiempo una forma justa de devolver en tiempo el valor añadido que La Colaboradora aporta desde la incorporación. Pasado un año en La Colaboradora, es el momento de dedicarle el máximo de tiempo a los proyectos y por eso se piden tan sólo cuatro horas al año. Estas horas pueden ser para dar una formación, ayudar a un nuevo colaborador o colaborar en un equipo a cambio de seguir presente en la red, consolidar el negocio o crear nuevos proyectos. participar activamente en los retos mensuales, explorar las oportunidades de colaboración globales y permite recibir consejos y formación de cómo mejorar el producto o servicio.

## GOBERNANZA COLABORATIVA

La Colaboradora es un espacio cogestionado entre el Ayuntamiento de Zaragoza y los propios usuarios/as que se implican en la gobernanza del mismo y se empoderan de él. Cada miembro trabaja en el desarrollo de su proyecto con el compromiso de poner al servicio de la comunidad un número de horas para ofrecer servicios de forma voluntaria en las tareas de gobernanza y cogestión del proyecto (junto a la Asamblea y la Junta Gestora), o bien contribuyendo con su conocimiento asesorando a otros miembros, en alguna de las siguientes Áreas:

- Comunicación
- Dinamización
- Formación
- Modelo de negocio
- Participación
- Banco del tiempo
- Acogida y Coworking

La estructura organizativa de la Colaboradora propicia una **gestión horizontal, transparente, abierta y colaborativa** pues lo conforman todos los miembros de la Colaboradora. Para ello la Colaboradora se dota de una Asamblea como órgano de deliberación compuesta por todos los miembros de la Colaboradora. Aquí se debaten y comentan todos los temas que preocupan a los miembros de la Colaboradora y se pueden proponer soluciones, alternativas y aportaciones que serán tomadas a consideración por la Junta Gestora. Los **Conectores son los representantes de los miembros de La Colaboradora** que se ocupan de desarrollar áreas específicas de gestión y son elegidos cada dos años en consenso con Zaragoza Activa. La Junta Gestora es el órgano de gestión ordinaria del espacio y resuelve el día a día de la Colaboradora. La componen: un técnico municipal de Zaragoza Activa y 7 Conectores.

## FICHA DE PROYECTO



©Pedro Etura

**AÑO DE CREACIÓN:** 2013

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:** Proyecto y gestión municipal de Unidad Técnica de Fomento Empresarial y Zaragoza Activa.

**ESCALA:** Municipal

**COSTE PARA USUARIOS/AS:** Modalidad Comunidad: 4 horas de colaboración al mes. Modalidad Coworking: 4 horas de colaboración al mes más 20 €

**FINANCIACIÓN:** Público (municipal)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:** Multisectorial

**WEB:** [www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/](http://www.zaragoza.es/ciudad/sectores/activa/lacolaboradora/)

# LAS NAVES Y EL COL-LAB (Valencia)

**SOLUCIONES INNOVADORAS PARA NECESIDADES SOCIALES Y MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL DE LOS EMPRENDIMIENTOS**

El centro **Las Naves del Ayuntamiento de Valencia** desarrolla las principales políticas de innovación para la ciudad, acompañando procesos e iniciativas que puedan aportar soluciones innovadoras a los retos de la ciudad y de su gente.

Una de las líneas de trabajo, además de las Redes de Innovación o la Estrategia de Ciudad Inteligente, es la creación del **Col-Lab** como la herramienta de emprendimiento social innovador de carácter residencial, concebido como un espacio de creación, innovación, acompañamiento y apoyo mutuo a aquellas ideas en las áreas que mayor potencial de transformación tienen y que responden a los retos de la ciudad de Valencia. Los proyectos pueden ser desde personas individuales, equipos de personas sin personalidad jurídica, empresas de nueva creación, Start Ups, pymes, cooperativas, o iniciativas de intraemprendimiento en el marco de una estructura mayor, y todo se gestiona siempre con retornos y no pagando. Este **coste de retornos** se traduce en devoluciones y transferencias de “conocimiento abierto” a nuevos proyectos entrantes, intercambio de contactos, en servicios destinados a la comunidad y/o en mentorizaciones al salir del Col-Lab.

## SISTEMA DE INNOVACIÓN DE LAS 4 HÉLICES

En Las Naves se han priorizado **cinco sectores estratégicos: movilidad, energía, salud, agroalimentación y cultura**. En cada uno de ellos se identifican retos de ciudad, y se buscan soluciones innovadoras y escalables a nivel de ciudad. Los procesos de indagación siempre cuentan con la implicación activa de actores de las llamadas “**cuatro hélices**”: **sector público, sector privado, sector académico/investigador y sociedad civil** identificando necesidades y haciendo aportaciones para su solución. Además hay creadas unas **líneas transversales de trabajo** sobre *innovación en economía solidaria, género e inclusión, empleo, smart cities, políticas públicas y participación*, servicios contratados por el Ayuntamiento de Valencia a través de una fundación pública para velar por las buenas prácticas relacionadas en todas las áreas.

En el Col-Lab hay una **red de entidades colaboradoras** que ofrecen acompañamiento, atienden derivaciones, dan formación y/o mentorización específica al Col-Lab desde sus diferentes campos de especialización como son las finanzas éticas, diversidad funcional o no, consultoría, imagen y audiovisuales, comunicación, TICs, edición, networking, investigación social, desarrollo local... que participan en los grupos de trabajo, y que además sitan en las instalaciones de Las Naves. El resultado es

un ecosistema vivo de interacciones y oportunidades de aprendizaje para todos los/as integrantes.

## LA MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL

La Medición del Valor Social y Ambiental (MVS) es una herramienta para medir los “indicadores del cambio”, es decir, aquellos parámetros intan-

gibles que generan impacto social positivo dentro y fuera de cada entidad. El reto de incluir la MVS en el Col\_Lab para cada proyecto participante es un ingrediente que persigue en último término **aprender a gestionar valor**. Así se realiza por parte de cada proyecto incubado su Balance Social en el que se incluyen indicadores de impacto social positivo.

## MEMBRESÍA Y CRITERIOS DE ENTRADA: BUSCANDO EL MAYOR IMPACTO SOCIAL

La selección de los proyectos del Col-Lab la realizará un comité de especialistas integrado por una persona técnica del sector, una persona de cada Hélice, una persona responsable de Las Naves y otra persona responsable del Col-Lab. La evaluación se realiza representando cada una el 50 % del total y teniendo como exigencia para su selección la superación de los 50 puntos:

### DESDE LAS HÉLICES

- Conocimiento de la necesidad
- Grado de innovación
- Grado de adecuación a los retos de ciudad planteados
- Potencial de escalabilidad
- Experiencia en la resolución y/o en el uso de las tecnologías y/o metodologías a utilizar en la misma
- Liderazgo y presencia significativa de mujeres en el proyecto
- Rentabilidad financiera, social y ambiental de la solución esperada
- Currículo/Experiencia de la/s persona/as del equipo de trabajo

### DESDE LA FUNDACIÓN

- Grado de innovación
- Liderazgo femenino
- Empleo de calidad.
- Equidad y la inclusión.
- Transparencia y participación.
- Economías con valores
- Impacto social y ambiental

## FICHA DE PROYECTO



©Las Naves

### AÑO DE CREACIÓN:

2015 (Las Naves) y 2016 (Col-Lab)

### FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:

Fundación sin ánimo de lucro – gestión pública

### ESCALA:

Autonómica-estatal

**COSTE PARA USUARIOS/AS:** No, devolución en retornos (incluye todos los servicios y espacio)

### FINANCIACIÓN:

Pública (Ayto. Valencia)

### SECTORES DE ACTIVIDAD:

Multisectorial

**WEB:** [www.lasnaves.com](http://www.lasnaves.com)

LE SOLILAB  
PAR LES ECOSOLIES

## LE SOLILAB (Nantes)

EDIFICIOS SOSTENIBLES Y ECODISEÑO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN AL OTRO LADO DE LOS PIRINEOS

**El Solilab** es un proyecto diseñado por la asociación Les Ecosolies, con el apoyo de Nantes Métropole. SCIC Ecosystem administra las funciones comerciales y de alquiler de espacios del Solilab, que recogen lugar de coworking, incubadora, actividades, conferencias, festivales eco-responsables... hay 385 miembros, aproximadamente 200 son entidades y empresas de la economía social y solidaria de Nantes y sus alrededores, de las cuales unas 80 sitan en el coworking donde se desarrollan actividades en diferentes áreas como el entorno, la asistencia personal o la cultura.

### EDIFICIOS SOSTENIBLES DISEÑADOS COMO PUNTO DE PARTIDA

Uno de los elementos diferenciales del Solilab es el **ecodiseño del propio espacio y las instalaciones**. En vista de los proyectos de desarrollo urbano que se quieren implantar en la isla de Nantes para 2020, el Solilab tiene una concesión por 12 años. Los arquitectos/as se apropiaron de esta limitación para dar al programa de rehabilitación y desarrollo del sitio una dimensión innovadora y ecológica: una construcción modular basada en las limitaciones de los edificios existentes, un concepto de oficinas desarrollado a partir de **módulos de madera (OSB)** dispuestos y superpuestos, instalados en los extremos de una gran sala. Además tiene una **planta de fito-purificación** que funciona con piscinas sobre el suelo, sanitarios eficientes que ahorran agua, una **caldera de pellets** de madera que utiliza principalmente madera compactada de residuos de aserraderos y un sistema de **clasificación y reciclaje de residuos** integrado que incluye el compostaje colectivo de residuos orgánicos. También



hay en el Solilab una **tienda de segunda mano** a la que poder ir a vender, intercambiar o comprar con el objetivo de reutilizar aquello que ha dejado de tener uso.

Además el Solilab cuenta con **acceso universal** para personas con movilidad reducida y con una cantina de alimentación vegetariana y de proximidad, abierta al público en general que genera un in-

terésante efecto llamada. El Solilab también tiene dos **áreas dedicadas a los cuidados y el bienestar** y da la bienvenida a cualquiera que desee relajarse, de modo que muchas personas desarrollan su actividad profesional relacionada con el bienestar y la salud en estos espacios a lo largo de la semana en áreas con el shiatsu, fitoterapia, masajes ayúrvédicos, reflexología o nutrición.

### OTROS ESPACIOS EN FRANCIA

**ESPACIO DARWIN EN BURDEOS :** <http://darwin.camp/c/projet-darwin/>

**LA MACHINERIE EN AMIENS :** <http://lamachinerie.org/>

**LES IMAGINATIONS FERTILES EN TOULOUSE :** <http://www.imaginationsfertiles.fr/>

**LES GRANDS VOISINS EN PARIS :** <http://lesgrandsvoisins.org/lesite/campsite/>

### FICHA DE PROYECTO



**AÑO DE CREACIÓN:**

2002

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**

Público-privado

**ESCALA:** Regional

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**

Sí (todos los servicios incluidos)

**FINANCIACIÓN:**

Pública (Ayto. y otras administraciones públicas)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**

Multisectorial - economía social y solidaria

**WEB:** [www.ecosolies.fr/-Le-Solilab](http://www.ecosolies.fr/-Le-Solilab)

# PROYECTO CLIPS-GEN EUROPE

## SOSTENIBILIDAD DE LA COMUNIDAD Y EL MODELO DE CÍRCULOS CONCÉNTRICOS

**El Programa de Incubadora de Ecoaldeas y Proyectos Colectivos (CLIPS),** cofinanciado por el programa ERASMUS+ de la Unión Europea se ha diseñado como guía para proyectos grupales de todo tipo: cooperativas, empresas verdes o comunidades, tanto en sus etapas iniciales, como para cuando las iniciativas existentes pasan por momentos de dificultad o cuando simplemente necesitan revitalizarse.

El propósito de CLIPS es sugerir y explicar un marco para abordar **el desarrollo de proyectos colectivos y comunitarios**, probado y evaluado por iniciativas comunitarias de nueve países europeos. Además dentro del proyecto se comparten **herramientas específicas de trabajo** procesadas y destiladas en conceptos y métodos aplicables para crear comunidad, ofrecidas por proyectos comunitarios ya existentes pues la intención también es compartir la experiencia y sabiduría acumuladas de proyectos

de Ecoaldeas de largo recorrido. Dentro del CLIPS hay un **equipo de Trainers** que son facilitadores/as experimentados, familiarizados con el modelo y las herramientas de CLIPS, y que acompañan a los grupos a través de las desafiantes fases que a menudo son cruciales para el éxito o el fracaso de los proyectos. El sitio web del CLIPS proporciona información sobre **programas de Incubadora y Formaciones de Facilitadores/as** que quieran adquirir herramientas para el acompañamiento de grupos en sus etapas iniciales.

### LA INCUBADORA DE PROYECTOS COMUNITARIOS

En la incubadora de proyectos centrados en la comunidad, cada grupo que participa diseña su propio itinerario. Dependiendo de la **hoja de ruta que cada proyecto diseña**, puede haber necesidades de formación, de mentorización, de visitas a otros proyectos o de asesoramiento específico en según qué áreas que se cubran desde el CLIPS.

Se ha desarrollado un **Modelo Conceptual de Círculos Concéntricos** desde CLIPS orientado

al acompañamiento para mostrar las dinámicas complejas y capas encontradas en proyectos comunitarios. El modelo CLIPS visualiza la interconexión entre las capas, partiendo del núcleo dual del **individuo** y la **comunidad**. Estos dos están en el centro, ya que son cruciales para el desarrollo saludable de cualquier proyecto. No hay una comunidad próspera sin individuos prósperos; y a su vez una comunidad funcional es muy propicia para el crecimiento individual. El siguiente paso en el desarrollo de un proyecto dirigido por la comunidad es establecer las **intenciones**. Luego viene la creación de **estructuras** funcionales, que deben estar alineadas con las intenciones y los valores. Gobernanza, toma de decisiones, la propiedad y el poder, la comunicación, etc., deben ser puestos en práctica. La capa real de **práctica** toma forma la última, derivada de las intenciones y estructuras. Este modelo explica el porqué del origen de muchos conflictos y problemas de funcionamiento en los proyectos, poniendo el foco en la coherencia y el equilibrio de alguna de las capas y su conexión.

A veces la **práctica** no siempre está bien conectada con las Intenciones; Las Estructuras pueden estar ausentes o ser inadecuadas, creando confusión e

interrupciones; así como las Intenciones pueden sufrir de no ser revisadas y actualizadas.

### LA SOSTENIBILIDAD A PARTIR DE LA PERMACULTURA Y LA VIDA EN COMUNIDAD: LAS ECOALDEAS

Una ecoaldea es un asentamiento a escala humana diseñado conscientemente a través de procesos participativos para asegurar su sostenibilidad a largo plazo, de modo que las cuatro dimensiones (económica, ecológica, social y cultural) se vean reforzadas mutuamente. La atención a cada persona es esencial para el desarrollo saludable de la comunidad, a la vez que el poder de la misma para unirse y co-diseñar su propio camino es crucial para el desarrollo integral del proyecto. Por tanto podemos entender una ecoaldea como una iniciativa de emprendimiento colectivo y fin social, con el foco puesto en su viabilidad social, ambiental y también económica. **La Red Ibérica de Ecoaldeas (RIE)** es la red que desde 1997 relaciona, conecta y acerca las diferentes ecoaldeas que están funcionando en la península Ibérica y los diferentes proyectos con objetivos afines que están queriendo crearse, con la meta de respetar el planeta, respetando las personas.

## FICHA DE PROYECTO



**AÑO DE CREACIÓN:**  
2015

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Community Learning Incubator – gestión de entidades partners de los países participantes

**ESCALA:** Europea

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
Coste para usuarios/as: se admiten fórmulas de intercambio entre agentes

**FINANCIACIÓN:**  
Pública (ERASMUS+) y colaboraciones (RIE)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Proyectos colectivos de vida en comunidad

**WEB:** CLIPS-GEN [www.clips.gen-europe.org](http://www.clips.gen-europe.org)  
RIE [www.rie.ecovillage.org](http://www.rie.ecovillage.org)



# PROYECTO MARES (Madrid)

PARTENARIADO PÚBLICO-PRIVADO Y COMUNIDADES DE APRENDIZAJE

**MARES** es un proyecto piloto, innovador y de transformación urbana a través del fomento, apoyo y consolidación de iniciativas productivas de la **economía social y solidaria (ESS)** que generan empleo colectivo.

MARES se centra en cinco sectores ubicados en cuatro distritos de la zona sur de Madrid donde la crisis económica ha tenido especial impacto, sin que por ello las empresas e iniciativas que se desarrollan en un distrito tengan que ser exclusivamente de ese sector. Distribuidos de la siguiente manera: **movilidad** en Puente de Vallecas, **alimentación** en Villaverde, **reciclaje** en Vicálvaro, **energía** en Centro y, el quinto sector que atravesará todos los distritos es **cuidados** que, al igual que la ESS, pone en el centro el mantenimiento y la sostenibilidad de la vida. En cada uno de los cuatro distritos hay un espacio denominado MAR que servirá de laboratorio de conocimiento y albergará la generación de tejido productivo y comunitario, y la promoción de buenas prácticas ciudadanas e institucionales que lleven a una ciudad mucho más sostenible, saludable y cooperativa, todo a disposición de la ciu-

dadanía. Un resultado de lo anterior es la publicación de una **guía didáctica sobre Economía Social y Solidaria** dirigida al profesorado de educación secundaria y formación profesional, a personal técnico de formación para el empleo, y a entidades, proyectos y asociaciones que deseen llevar a cabo formaciones sobre ESS.

## INTERCOOPERACIÓN DEL PARTENARIADO TAMBIÉN PARA LA GESTIÓN

MARES es un proyecto promovido por el **Ayuntamiento de Madrid** junto a **ocho entidades socias**: Dinamia, Estudio SIC, Vivero de Iniciativas Ciudadanas (VIC), Ecooo, Todo por la Praxis, Agencia para el Empleo, Acción contra el Hambre y Tangente. MARES fue uno de los 18 proyectos seleccionados entre más de 300 propuestas que fueron presentadas en la convocatoria de **Urban Innovative Actions (UIA) de la Comisión Europea**, dirigida a financiar soluciones urbanas innovadoras. La gestión del propio proyecto la realiza el Ayuntamiento junto con una persona responsable de cada entidad socia. Del presupuesto total, un 60% proviene de la partida de la convocatoria UIA, y el otro 40% financiado por Ayuntamiento de Madrid,

mientras que los socios promotores que impulsan el proyecto no destinan ninguna cantidad de fondos propios.

### LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE ORIENTADAS A LA PRÁCTICA

Dentro del proyecto MARES se desarrollan las **Comunidades de Aprendizaje Orientadas a la Práctica (CAPs)**. Las CAPs son espacios de investigación, generación, adquisición y profundización de conocimiento orientados hacia la práctica de las personas e iniciativas de autoempleo colectivo que forman parte de dichas CAPs. Inspiradas en las llamadas comunidades de práctica y comunidades de aprendizaje, las CAPs en el proyecto MARES ponen en valor y en relación saberes y experiencias, personas e interés por aprender y compartir en un espacio común que genere conocimiento, siempre vinculado a proyectos de autoempleo colectivo, a la ESS, a la innovación social y al tejido comunitario de los territorios en los que se desarrollen, tratando de crear vínculos a través de **la implicación, el compromiso y el placer de aprender y hacer en colectivo**. Además siempre pretenden que los conocimientos y prácticas incorporados durante el proceso sean compartidos y estén accesibles para aquellas personas o proyectos que lo requieran. De

esta manera se impulsa tejer una **Red de CAPs** y así generar un itinerario de buenas prácticas asociadas al conocimiento en común.

### EL LABORATORIO DE COMPETENCIAS CIUDADANAS

Otro de los paquetes de trabajo de proyecto MARES es el **Laboratorio de Competencias Ciudadanas (LCC)**, un espacio de activación y de análisis, de diagnóstico y de movilización. Dentro de las actividades dinamizadas están los talleres de mapeo de iniciativas ciudadanas ya existentes y propuestas de autoempleo colectivo que ha dado como resultado la **Cartografía de Iniciativas Ciudadanas**. A partir de este mapeo se generaron alrededor de 200 ideas y propuestas candidatas a convertirse en iniciativas económicas de autoempleo centradas en los cinco sectores de MARES. A continuación se llevó a cabo un taller por cada sector, a los que acudieron personas interesadas en desarrollar proyectos de autoempleo dentro de la ESS con el objetivo de generar equipos alrededor de los proyectos y profundizar en las tareas más operativas, poniendo especial énfasis en las competencias emprendedoras, la viabilidad económica de los proyectos y el Networking a través de un encuentro denominado **'Mares en Red'** con el objetivo de promover colaboraciones entre proyectos similares.

## FICHA DE PROYECTO



#### AÑO DE CREACIÓN:

2016

#### FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:

Partenariado público-privado, gestión pública

ESCALA: Regional

#### COSTE PARA USUARIOS/AS:

No (incluye todos los servicios y espacios)

#### FINANCIACIÓN:

Pública (UIA Europa - Ayuntamiento de Madrid)

#### SECTORES DE ACTIVIDAD:

Movilidad-alimentación-reciclaje-energía-cuidados

WEB: [www.maresmadrid.es](http://www.maresmadrid.es)

## SHIP2B (Barcelona)

PLATAFORMA DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN DE IMPACTO DE UBICACIÓN VIRTUAL

**Ship2B** es una fundación privada que tiene como objetivo la **inversión y aceleración de proyectos** empresariales de alto impacto social. Dentro de cada sector de actividad hay una serie de patrocinadores y partners estratégicos agrupados en torno a los **Lab sectoriales** (turismo sostenible, salud, empleabilidad, agua, educación, vivienda, empoderamiento de la mujer, colectivos vulnerables y tercer sector). A través de los Labs sectoriales se ofrece un acompañamiento personalizado junto a la red de grandes empresas, entidades y mentores/as de primer nivel para acelerar el crecimiento de las startups.

Ship2B dispone para la financiación de los proyectos su **fondo de inversión propio**, además de la primera y mayor **red de inversión de impacto** de España de partners estratégicos y de inversión, y de B-Fund, su vehículo de conversión para invertir en startups disruptivas que generen una doble rentabilidad económica y social.

### LOS FOROS DE INVERSIÓN

En los foros de inversión se publican los proyectos susceptibles de recibir financiación con un detallado descriptor en el que se nombran el sector de impacto al que hace referencia, el sector industrial con el que es relacionable, el total de la ronda a alcanzar, el ticket mínimo a aportar, así como datos del modelo de negocio del proyecto y el impacto social que pretende generar. El proceso transcurre de modo que normalmente de las 700 startups identificadas en un año, aproximadamente 70 consiguen pasar al Lab sectorial, de las cuales sólo 10 consiguen recibir inversión.

## EL FONDO EUROPEO DE INVERSIÓN

En la actualidad se implementa un nuevo programa en colaboración con el Fondo Europeo de Inversión en el que se genera la capacidad de entrar en rondas de inversión de hasta 450.000€, multiplicando por cuatro el impacto hasta ahora obtenido por las anteriores acciones de Ship2B. Dentro del programa se seleccionan startups con impacto social, medioambiental y en salud, que son invitadas a un bootcamp de dos días a través del cual se decide con el apoyo de los partners cuales proyectos se siguen acompañando en su aventura en uno de estos dos formatos:

- 4 meses de acompañamiento personalizado
- Inversión de 40.000€

## CAPACITANDO PARA LA INNOVACIÓN SOCIAL

Además Ship2B apuesta por la Innovación Social como método para buscar soluciones integrales a problemas complejos. Para ello ha diseñado el **MOOC de Innovación Social**, un curso pensado para personas o equipos que deseen entender qué es la innovación social desde una perspectiva tanto teórica como práctica; reflexionar sobre su rol personal y profesional en relación a la innovación social; desarrollar sus capacidades creativas aplicadas al diseño de una innovación social; desarrollar una nueva idea para un proyecto de innovación social o empresa social; y validar, mejorar o desarrollar una idea ya existente de innovación social.

## FICHA DE PROYECTO



©Ship2B

**AÑO DE CREACIÓN:**  
2013

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Fundación privada

**ESCALA:** estado-internacional

**COSTE PARA USUARIOS/AS:** Un "equity" no superior al 5% de la valoración de la empresa

**FINANCIACIÓN:** pública (FSE) - privada (promotores, clientes, fondos propios) + colaboraciones

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Startups con impacto social

**WEB:** [www.ship2b.org](http://www.ship2b.org)

## SOCIAL NEST (Valencia)

GENERACIÓN DE RELACIONES DE VALOR Y APUESTA POR LA INTERSECTORIALIDAD

**SOCIAL NEST** se define como una incubadora para fases tempranas de acompañamiento y una aceleradora para la fase final de puesta en marcha. Social Nest apoya a las empresas sociales a las que incuba de muy diversas maneras dependiendo de la fase en la que se encuentren: **formación**, porque además de ganas de cambiar el mundo, hay que dominar el contexto empresarial; **mentoring** para que expertos/as en los sectores de trabajo de la empresa traspasen sus conocimientos y trasladen confianza; **acceso a financiación** para inyectar estímulos en las distintas fases de desarrollo; **comunicación y posicionamiento** para que los mensajes lleguen a la audiencia clave; y una **red de contactos** que se transforman en oportunidades.

Además de trabajar en el espacio de trabajo y de establecer relaciones profesionales altamente valiosas, o participar en las actividades públicas, los emprendedores/as sociales obtienen seguimiento para la consolidación de negocios de manera que toda empresa social cumpla su misión y tenga un crecimiento sostenible y sostenido.

### LA INTERSECTORIALIDAD COMO ESTRATEGIA

Iniciativas de emprendimiento social en torno a la energía, la educación y la formación, el consumo local, el barrio y la comunidad, la comunicación, la cooperación, el reciclaje, las terapias naturales de salud, el género y las mujeres, la diversidad funcional, el deporte o los eventos... son los campos de actividad de algunas de las iniciativas que Social Nest ha acompañado y alberga en Valencia. Lejos de suponer un problema, tanta diversidad siempre trae una mirada multidisciplinar para cada proyecto, dando lugar a que se generen colaboraciones y fórmulas innovadoras y colaborativas de interacción.



## LA COMUNIDAD COMO LABORATORIO DE COLABORACIÓN E INNOVACIÓN: THE NEST SPACE

SOCIAL NEST cuenta con The Nest Space, una comunidad de personas innovadoras sociales, emprendedoras, creativas, inversoras y corporaciones trabajando juntas para un futuro mejor. Es un Hub (el concepto “hub” está vinculado a diferentes ámbitos, en términos informáticos es un concentrador que contiene varios puertos y permite así conectar múltiples dispositivos a un ordenador al mismo tiempo, aumentando la velocidad de trabajo y la efectividad en la transmisión de información), o un laboratorio de ideas para que la perspectiva de personas y organizaciones de distintos ámbitos plantee soluciones a los grandes retos sociales y medioambientales.

## UN ECOSISTEMA DE REFERENCIA

Social Nest es una referencia del emprendimiento e innovación social dentro del ecosistema valenciano y español. Un lugar donde encontrar personas y organizaciones que quieren plantear, de ma-

nera conjunta, soluciones desde el mercado a los grandes retos globales y locales. Formación, emprendimiento, colaboración, acceso a mentores e inversión para que más personas pierdan el miedo a cumplir sus sueños y poner en marcha el proyecto de impacto social.

La dinamización activa del espacio va más allá de una agenda de actividades, ya que el objetivo último va encaminado a generar relaciones de valor entre los/as participantes:

- Jornadas y eventos en Abierto
- Charlas, workshops y formaciones
- Foros de escuelas de negocios, universidades o asociaciones
- Desayunos “Social Cafés”
- Evento final de la incubadora
- Espacio abierto de encuentro, no solo para los usuarios/as
- Actividades Teambuilding
- Eventos de terceras organizaciones en el Nest
- Colaboraciones y relación activa a nivel internacional

## FICHA DE PROYECTO



**AÑO DE CREACIÓN:**  
2010

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Fundación - privada

**ESCALA:** Estatal - internacional

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
Sí (incluye todos los servicios y espacio)

**FINANCIACIÓN:**  
Privados (usuarios/as, fondos propios, donantes privados) y públicos (subvenciones locales y europeas)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Genérico - intersectorial

**WEB:** [www.socialnest.org](http://www.socialnest.org)

## UNLTD SPAIN (Madrid)

ACELERADORA SECTORIAL CON ENFOQUE SOCIAL Y VALOR COMPARTIDO

**UnLtd UK** es una organización británica presente en 10 países que se dedica fundamentalmente al apoyo de proyectos de emprendimiento social. UnLtd Spain surge en 2013 de la creencia de un grupo de altos ejecutivos/as de que es vital un cambio en el «statu quo» de nuestra sociedad, convencidos de que las empresas deberían ser más sociales, ayudar a generar riqueza de manera sostenible para la comunidad y el individuo, ser éticas y ecuánimes. En definitiva, **ser rentables en lo social, en lo medioambiental y también en lo económico.**

UnLtd trabaja identificando proyectos empresariales con potencial para cambiar el mundo apoyándolos de múltiples maneras para que sean exitosos. Ya han acompañado e impulsado a más de

13.000 emprendedores/as sociales o Gamechangers en todo el mundo.

Los diferentes programas de actuación como el CRECE, el Emprende InHealth o el Programa Idea dirigido a proyectos en fase inicial, surgen con el objetivo de **identificar a emprendedores, ofrecerles formación, asesoramiento en todas las áreas de negocio, mentorización, acceso a red de contactos y financiación** para hacer de sus proyectos una realidad medible y sostenible en ocho meses. Los programas Crece y Emprende InHealth van dirigidos fundamentalmente a emprendedores y emprendedoras de impacto social en fase de crecimiento, que ya estén facturando y que puedan generar un impacto social demostrable, y tratan de adaptarse a las necesidades y a la fase en la que se encuentran los proyectos participantes. Actualmente el enfoque va dirigido a tres sectores clave:

- Ciudades Sostenibles
- Salud
- Agroalimentación

## EMPRENDIMIENTO SOCIAL EN CONTACTO CON GRANDES EMPRESAS Y ENTES PÚBLICOS

**UnLtd Spain** desarrolla programas y servicios ad-hoc de apoyo a emprendedores/as de impacto social en colaboración con grandes empresas como Lilly, The Edmond de Rothschild Foundations, Cuatrecasas o Deloitte (las cuales a través de sus programas pro bono, apoyan a los emprendedores/as aportando un enorme valor impulsando sus proyectos), y administraciones públicas, que quieren poner como eje central de su estrategia la creación de Valor Compartido. El **valor compartido** es un término acuñado por los profesores de Harvard M. Porter y M. Kramer que sostiene que las grandes empresas deben **ir más allá de la RSE**; así empresas y sociedad deben unir sus esfuerzos para obtener un beneficio común. Es una nueva manera de entender la empresa, donde los problemas sociales y medioambientales pasan a ser oportunidades; y donde la sociedad, la empresa y los emprendedores/as ganan por igual.

## LA RED "GLOBAL SOCIAL ENTREPRENEURSHIP NETWORK"

**La Red GSEN**, de la cual UnLtd Spain es entidad fundadora, es una red internacional que apoya y reúne a las organizaciones dedicadas al apoyo del emprendimiento de impacto social. Lo que pretende es ayudar a estas organizaciones para que consigan un mayor alcance y para que además mejoren la calidad y sostenibilidad de sus proyectos. Gracias al intercambio entre fundaciones, unas pueden aprender de otras e implementar esas ideas y procesos que están funcionando en el apoyo a emprendedores y emprendedoras, aprovechando todo este potencial acumulado que existe sobre emprendimiento social. Desde el año 2013, GSEN ha volcado sus esfuerzos en compartir globalmente las ofertas de inversión y un conocimiento compartido mucho más profundo sobre este sector.

## FICHA DE PROYECTO



©UnLtd Spain

### AÑO DE CREACIÓN:

2013 (implantación en España)

### FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:

"Fundación Social Business" sin ánimo de lucro – gestión privada

### ESCALA:

Estatal-Internacional

### COSTE PARA USUARIOS/AS:

Sí (incluye todos los servicios y espacio)

### FINANCIACIÓN:

Pública (Ayto. y CCAA Madrid), privada (cuotas, donaciones, clientes) y colaboraciones (intercambio y pro bono)

### SECTORES DE ACTIVIDAD:

Foco en salud, smart cities y alimentación

### WEB:

[www.unltdspain.org](http://www.unltdspain.org)

# VIVEROS AGROALIMENTARIOS DE ADECUARA (Jaca y Biescas, Huesca)

SECTOR AGROALIMENTARIO, OBRADORES COMPARTIDOS E IMPULSO DEL PRODUCTO LOCAL Y LA VENTA DIRECTA

Dentro de las incubadoras sectoriales encontramos iniciativas centradas en la tecnología, la comunicación, o la imagen y diseño gráfico. **Los Viveiros de Empresas Agroalimentarias de ADECUARA** ponen el acento en un sector con especificidades muy particulares como es el primer sector en el medio rural, con el objetivo de favorecer el desarrollo de pequeñas iniciativas agroalimentarias centradas en la producción y en el **valor añadido de la transformación y la comercialización conjunta**, como estrategia para conseguir un **desarrollo rural sostenible** que fije población y que genere una economía que atienda a las necesidades del territorio de manera innovadora.

## OBRADORES COMPARTIDOS POR LÍNEA DE ACTIVIDAD

En las dos naves de los Viveiros de ADECUARA, una en Jaca y otra en Biescas, hay **obradores equipados y equipamientos específicos** para cada lí-

nea de actividad, además de espacios de oficina y reunión. Los obradores son compartibles si hay más de un promotor/a en la misma línea de actividad, de modo que los espacios son compartidos en función de las iniciativas vigentes. En el proyecto se afrontan **particularidades del sector primario** como son las líneas de calidad, cuestiones legales propias de cada actividad, control alimentario, mantenimiento de la maquinaria o la analítica de productos. Para la gestión de estas cuestiones la iniciativa llevada a cabo por ADECUARA es la **creación de una asociación** que para el caso de los Viveiros es la **portadora del Registro Sanitario** de todas las iniciativas viveristas.

La participación en los viveros de ADECUARA está abierta la posibilidad de presentar la admisión en función de la ocupación del vivero. Hay que presentar un plan de negocio, pasar una fase de entrevista y constituir legalmente la empresa para entrar a trabajar, además de constituirse como socio/a de la asociación y adecuar la actividad al Registro Sanitario. La estancia es mínimo de un año y máximo de cuatro, revisable en función de la maduración de los proyectos y las peticiones de nuevas entradas. En materia de **acceso a financiación**, se facilitan ayudas a la inversión mediante el programa LEADER y ayudas para proyectos de cooperación

entre productores/as (que acometan mejoras de productos, acciones de comercialización conjunta y/o colaboraciones con centros de investigación).

### ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y DIVULGACIÓN CONJUNTAS

Desde ADECUARA se ha impulsado una **marca conjunta "Altos Pirineos"** como herramienta de comercialización y puesta en valor de los productos. Existe además un **punto de venta directa** en los propios viveros que facilita el contacto directo entre personas productoras y consumidoras, gestionado a través de permanencias de las propias iniciativas viveristas. Al mismo tiempo es destacable la creación de **iniciativas conjuntas entre productores/as** como una cooperativa o una asociación bajo una marca común de apicultores/as.

Los viveros de ADECUARA también participan en **programas de sensibilización** locales ofreciendo visitas didácticas a los Viveros para conocer distintos procesos de elaboración y dar a conocer el mundo rural y el sector primario no sólo a los es-

colares, sino también a sus familias. También han colaborado en el **programa de productos autóctonos en los comedores escolares**, iniciativa que trata de abastecer a los centros educativos locales de productos de km.0 procedentes de productores/as de carne y verduras del territorio. Esta apuesta por los menús elaborados con productos de la tierra, ecológicos, de calidad y proximidad se plantea con una frecuencia semanal y con el tiempo poder implantarse en otros centros públicos como el hospital o residencias, así como en comarcas vecinas.

### ESCALABILIDAD DE LOS VIVEROS AGROALIMENTARIOS

ADECUARA participa además en redes y programas de transferencia de conocimiento como la integración en la **Red ARCE de Centros de Emprendimiento** del Instituto Aragonés de Fomento, la colaboración en el **proyecto INTERREG "Hecho en Pirineos"** junto con la Diputación Provincial de Huesca, o la participación en el programa **Erasmus+ "Agropuzzle 3"** promovido por ESNEPI, la Escuela de Negocios del Pirineo con sede en Benasque (Huesca).

### FICHA DE PROYECTO



**AÑO DE CREACIÓN:**  
2015

**FORMA JURÍDICA Y GESTIÓN:**  
Asociación sin ánimo de lucro – gestión compartida  
ADECUARA con viveristas en desarrollo

**ESCALA:** Bicomarcal Jacetania y Alto Gállego - provincial

**COSTE PARA USUARIOS/AS:**  
Gastos corrientes repercutidos al 100% en función de los consumos a viveristas

**FINANCIACIÓN:**  
Pública (Programa LEADER + Ayuntamientos de Jaca y Biescas + Diputación Provincial de Huesca)

**SECTORES DE ACTIVIDAD:**  
Agroalimentario (miel y derivados, carnes, repostería y mermeladas, vino, licores, platos preparados, lácteos...)

**WEB:** [www.viveroempresas.adecuara.org](http://www.viveroempresas.adecuara.org)

## 04. COSECHA DE SABERES

# BUENAS PRÁCTICAS PARA EL DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DE UNA INCUBADORA DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

En este apartado se pretende cosechar toda la sabiduría acumulada por todas las iniciativas llevadas a cabo durante los últimos 30 años dentro del estado español que se han podido entrevistar en la elaboración del material. Nos referimos con sabiduría a todas aquellas realidades, evidencias, elementos conflictivos, cuidados especiales, errores, aciertos, intentos, propuestas, problemáticas, factores clave a gestionar y en resumen buenas prácticas y/o recomendaciones de todas aquellas iniciativas que ya han pasado por cualquiera de las etapas de diseño, implementación y/o gestión del cotidiano con anterioridad. Por tanto no son valoraciones que saquemos desde Acción contra el Hambre, sino las opiniones y recomendaciones recogidas de las diferentes incubadoras entrevistadas.



**LA SABIDURÍA  
SIRVE DE FRENO  
A LA JUVENTUD,  
DE CONSUELO A  
LOS MAYORES,  
DE RIQUEZA A  
LOS HUMILDES  
Y DE ADORNO A  
LOS RICOS.**

**Diógenes de  
Sinope**

*Ilustraciones diseñadas por  
Graphiqastock / Freepik*

## 4.1 ETAPA DE DISEÑO Y GESTACIÓN

**Crear y diseñar la incubadora muy a la medida del territorio, de las necesidades de las iniciativas del lugar y de las capacidades: ¿para qué la incubadora?**

Clarificar mucho el tipo de emprendedor/a objetivo de la incubadora y el tipo de proyectos que se quieren impulsar.

Definir, de la manera más clara, los objetivos e intereses del proyecto de incubadora.

*Participación pública en la iniciativa: facilita todo el proceso y el éxito de la incubadora (se llega más lejos y a más gente).*

**Generar una amplia red de soporte y apoyo con administraciones públicas, empresas, colaboradores, mentores y asesores/as antes de empezar.**

*En incubadoras sectoriales es interesante ofrecer formación técnica específica, con la posibilidad de insertar un certificado de profesionalidad o similar en el itinerario.*

**Es necesario un liderazgo claro y sostenido por parte de alguna persona, equipo o entidad en el proceso de diseño y puesta en marcha.**

*Incluir el diseño de los espacios en el proceso de gestación con personas promotoras, agentes, arquitectas y propietarias del local en cuestión.*

*Incluir el diseño de los espacios en el proceso de gestación con personas promotoras, agentes, arquitectas y propietarias del local en cuestión.*

**El local es un factor clave y primordial: diseñar espacios, tamaño, posibilidades, localización, comunicaciones... a partir de las necesidades. Diferenciar bien los espacios de trabajo y los de conexión.**

**Comenzar con la innovación social desde el principio del proceso y no como objetivo.**

Tener una buena asistencia técnica en la fase de redacción de proyectos, direcciones de obra, etc... así como de la parte de normativa y legalidad.

Alinear los valores de la incubadora con los valores de las iniciativas emprendedoras.

**Importante que el proyecto lo elabore quien lo vaya a ejecutar.**

**Sinceridad en los posicionamientos de cada una de las partes implicadas.**

**Garantizar que haya diversidad en los proyectos integrantes.**

*Si se crea un patronato, que incluya a todos los agentes clave.*

**Sentar unas buenas bases en términos de grupo es imprescindible.**

*Minimizar al máximo tanto la inversión como los costes iniciales asociados a la incubadora, y generar la menor dependencia económica exterior posible.*

**Buscar la colaboración – partneriado para conseguir el espacio.**

## 4.2 ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

*Incluir e implicar con herramientas participativas a todos los agentes posibles en el proceso de diseño e implementación de la gobernanza, de especial manera a las iniciativas implicadas.*

**Poner especial cuidado y dedicación en hacer que todas partes entiendan el proyecto, sus fases, sus propósitos y su funcionamiento.**

Dotar suficientemente de recursos humanos a la fase de implementación pues es muy exigente y supone mucha carga de trabajo.

***Empezar con un local más grande de lo que en un principio se necesita al mismo tiempo que se empieza de la manera más sencilla e incluso austera posible.***

Crear primeramente un “proyecto piloto” para aprender y luego decidir.

***Que todas las tareas se visibilicen y tengan una remuneración específica (aunque sea en devoluciones)***

Especial cuidado a los recursos económicos en esta fase de puesta en marcha.

*Dedicar todo el tiempo que haga falta para detallar bien cómo se quiere hacer el protocolo de nuevas incorporaciones, así como los requisitos de permanencia y salida.*

**Crear protocolos útiles consensuados finalmente por todas las partes, siempre conjugando la simplicidad y la adaptación al fin último.**

**En caso de tener una licitación con alguna entidad pública promotora, que sea lo más clara posible en término de sectores, uso, evaluación y seguimiento.**

Actividades o sectores coincidentes dentro de la incubadora: cuidar mucho cómo generar confianza y articular como colaboración lo que podría ser visto como competencia.

*Utilizar facilitación externa para las reuniones de toma de decisiones e indagación para adquirir buenas prácticas grupales desde el principio.*

**Que los propios proyectos de emprendimientos estén involucrados desde el principio en la gestión del espacio.**

***Problemas para realizar contrataciones mediante procedimiento público de las obras y equipamientos, unidas a falta de agilidad y flexibilidad legal.***



## 4.3 ETAPA DE GESTIÓN DE LO COTIDIANO

Mucha flexibilidad, atención y paciencia por parte de todas las partes implicadas pues hasta el tercer año el proyecto no termina de “andar solo”.

**Dar prioridad al factor comercial: cómo generar clientela potencial que se acerque a pedir encargos a la incubadora.**

Asesoramientos a cada proyecto realizados por varias personas de manera multidisciplinar (independientemente de que haya una mentorización)

### Trasparencia y participación en la gestión para generar confianza y compromiso.

Asesoramientos muy personalizados para cada caso concreto de emprendizaje, siempre fomentando la mayor autonomía posible de los mismos.

*Tener un “reglamento de usos” con lo que se puede hacer y lo que no, lo más detallado posible, con especial atención sobre los bienes materiales compartidos.*

*Continuar con la búsqueda de una gestión cada vez más compartida, participativa y eficiente al mismo tiempo.*

**Comunicación: hacer difusión estratégica del proyecto además de la propia comunicación que cada iniciativa desarrolle.**

*Es recomendable el lugar de trabajo de la/s persona/s que gestionen y asesoren sea en la propia incubadora.*

*Necesidad de agilizar la gestión de la actividad corriente unida a la dificultad de combinar dicha gestión con los tiempos y procedimientos administrativos.*

**En actividades del sector agroalimentario, favorecer una comunicación fluida con las autoridades sanitarias.**

#### Minimizar los costes fijos.

“No perder el pulso con el emprendedor/a” a través del contacto directo y puesta al día de su actividad.

*Asesoramientos: cercanía, fomentar dinámicas de apoyo entre iguales, orientar a los proyectos a la venta y a la gestión desde el principio, y continuar con la capacitación y formación además de hacer wnetworking.*

**Acceso a las instalaciones 24**

Si se trabaja con proyectos de economía colaborativa meter píldoras formativas sobre gestión de grupos y/o facilitación.

Aprovechar las oportunidades de colaboración dentro de la localidad en la que se desarrolle el proyecto (demasiados actores sin aprovechar sinergias).

**Generar espacios de encuentro para la cohesión fuera de la incubadora que tengan algo de contenido, pero que el valor añadido sea la cohesión y lo convivencial.**

*Gestión de los cuidados: avanzar sin perder de vista la “temperatura emocional” del proyecto, así como aspectos específicamente relacionados con la cuestión de género.*

**Crear indicadores de satisfacción para identificar posibles áreas de mejora y realizar evaluaciones cuantitativas y cualitativas sobre los servicios prestados, comunicación interna y externa...**

*Incluir a las iniciativas emprendedoras que forman parte de la incubadora pero que no tienen su sede allí.*

## 05. CAJA DE HERRAMIENTAS

# METODOLOGÍAS INNOVADORAS APLICABLES EN INCUBADORAS SOCIALES

A continuación se comparten ciertas herramientas y recursos que las incubadoras entrevistadas en el proceso de mapeo de elaboración de la presente guía están implementando en diferentes áreas de desarrollo de los proyectos. No se trata de un repaso exhaustivo de toda la metodología que en la actualidad existe en torno al asesoramiento de emprendimientos, dinamización de grupos o medición del impacto social aplicables en una incubadora, sino una muestra a modo de cosecha de lo identificado en el camino, con la vocación de ser compartido y utilizado para la mejora y creación de iniciativas sostenibles en un sentido amplio.

LA REALIDAD,  
SIN IMAGINACIÓN,  
ES LA MITAD DE REALIDAD.

**Luis Buñuel**

### ORIENTADAS AL DESARROLLO DE LA VIABILIDAD DE LA IDEA DE NEGOCIO

#### CANVAS

La metodología desarrollada por Alexander Osterwalder es ya una de las más utilizadas en el mundo de la empresa para agregar valor a las ideas de negocio. El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario, y con el tiempo no dejan de aparecer actualizaciones de otras versiones y de revisión de la metodología: LEAN Canvas, Social Canvas, Business Canvas, Eco Canvas...

#### DESIGN THINKING

Una herramienta que utilizan las empresas para fomentar la innovación de manera exitosa. Su aplicación está permitiendo que numerosas entidades mejoren sus resultados, amplíen su cartera de clientes y consoliden su marca. [www.designthinking.es](http://www.designthinking.es)

#### BIG DATA

Una herramienta estratégica para gestionar grandes volúmenes de datos. Sirve para apoyar la toma de decisiones empresariales, ya que a partir del análisis de datos históricos se pueden modelizar y predecir futuros comportamientos o tendencias que pueden ayudar a prevenir situaciones negativas o áreas de mejora para los negocios.



## METODOLOGÍA JUMP

Destinado para la fase de prototipado de productos o servicios. A modo de Open Space se reúnen en una cita única especialistas de diferentes campos (legal, medioambiente, economía, comercio, reciclaje...) que engloben a todas las áreas de los proyectos que acuden y en cada mesa se desarrollan colaborativamente las ideas.

## ART OF HOSTING

También llamado el arte del Liderazgo Participativo, es una forma altamente efectiva de aprovechar la sabiduría colectiva y la capacidad de autoorganización de los grupos a través de conversaciones de alto valor. Es un enfoque de liderazgo que escala desde lo personal a lo sistémico mediante la práctica personal, el diálogo, la facilitación y la co-creación de la innovación para hacer frente a desafíos complejos. [www.artofhosting.org/es](http://www.artofhosting.org/es)

## DRAGON DREAMING

Un conjunto de herramientas sencillas y lúdicas para diseñar los procesos de visión, planificación, ejecución y evaluación de un proyecto, y para el desarrollo de organizaciones a través de la creatividad, la colaboración y la sostenibilidad (win-win-win). Todo está basado en la cultura de construir y mantener equipos basados en la confianza y la cooperación. [www.dragondreaming.org/es](http://www.dragondreaming.org/es)

## TEORÍA DEL CAMBIO

La TdC como instrumento de monitoreo de procesos ayuda a estar constantemente atentos a la revisión y actualización de los supuestos a partir de los cuales se configuraron inicialmente las estrategias; releer el contexto y sopesar si las condiciones de cambio establecidas inicialmente se mantienen o si el contexto, emergente y complejo, obliga a determinar nuevas condiciones; y redefinir nuevas estrategias que ayuden a encarar operativamente y de mejor manera lo mencionado en los puntos anteriores.

## VERNE ® MODEL INNOVATION

Verne es un taller que permite aprender a innovar en un solo día configurado en cuatro fases: ANÁLISIS del modelo de negocio;; EXPLORACIÓN de oportunidades; PROTOTIPAJE del nuevo producto, servicio o proceso; y ACCIÓN



## AYÚDAME A HACERLO POR MI MISMO/A.

**María Montessori**

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Herramienta para la consolidación y fortalecimiento de negocios orientada a la monitorización de los objetivos de la empresa o de las diferentes áreas de negocio a través de indicadores estratégicos y operativos.

## "PENTAGROWTH MODEL"

Un modelo de ayuda a organizaciones para diseñar nuevos modelos de negocio con potencial de crecimiento exponencial a partir de la recombina- ción de los activos y capacidades disponibles con los elementos libres disponibles en el ecosistema. El modelo se basa en las cinco dimensiones clave para el crecimiento exponencial identificadas después de estudiar 50 organizaciones que han crecido más del 50% en ingresos y número de usuarios durante cinco años consecutivos de Ideas for Change.

[www.pentagrowth.com/es](http://www.pentagrowth.com/es)

## CBMC

Es una propuesta teórico-práctica para abordar la necesidad de diseñar modelos de negocio basados en la economía circular. El CBMC consta de once bloques de construcción, adaptados del Canvas de Osterwalder y Pigneur, que abarcan no sólo tradicionales componentes con modificaciones menores, pero también bucles de material y factores de adaptación que permiten el diseño integral de un modelo de negocio.

## PARA EL DISEÑO Y LA GESTIÓN DE EQUIPOS, LA BÚSQUEDA DE SINERGIAS Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

## ORGANIZACIONES TEAL

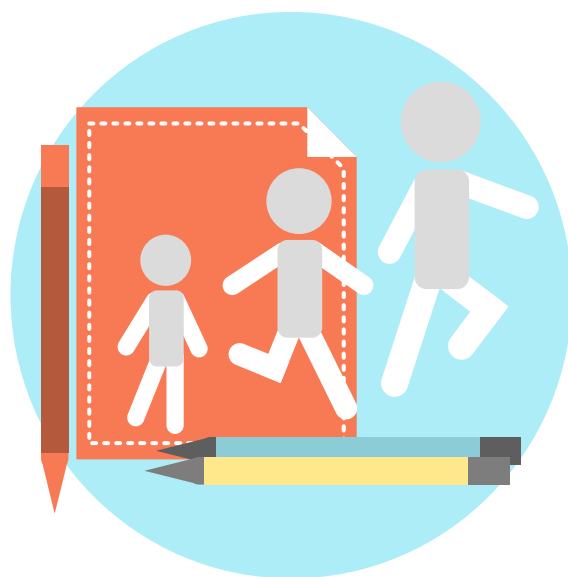
Hay un nuevo modelo organizativo que está emergiendo, resultado de la investigación que Frederic Laloux ha realizado a nivel mundial y que publicó en su libro: "Reinventando las Organizaciones". Las organizaciones TEAL son aquellas que basadas en los principios de autogestión, plenitud y propósito evolutivo permiten manifestar al máximo nuestro potencial humano. Las organizaciones TEAL utilizan la metáfora del organismo viviente (ecosistema), buscan trasladar los principios de la naturaleza a las empresas, son organizaciones con su propia energía, su propia identidad, su propio potencial creativo y un sentido del rumbo.

## LA SOCIOCRACIA Y LA HOLOCACIA

Son herramientas de diseño basadas en la inteligencia colectiva que buscan una ambiciosa alternativa a la Democracia, otra forma de afinarse colectivamente a partir de la transparencia, la responsabilidad y la participación. El foco se pone en la necesidad de encontrar herramientas colectivas válidas. Explora sin complejos el papel de los liderazgos, propone tomas de decisiones ligeras y creativas por consentimiento, aporta elementos de gran calado en la inteligencia de una organización a través de las elecciones sin candidatos, aclara las funciones de la estructura, e invita a una apertura diferente a las personas y a las organizaciones.

## LA FACILITACIÓN Y EL TRABAJO DE PROCESOS GRUPALES

Son un conjunto de habilidades, técnicas y herramientas para crear las condiciones que permitan un desarrollo satisfactorio de los procesos grupales y personales; tanto en la consecución de sus objetivos y realización de su visión, como en la creación de un clima relacional donde reine la confianza y una comunicación fluida, empática y honesta. Cualquier proceso grupal facilitado (indagación, toma de decisiones, gestión emocional o cohesión) puede obtener un importante ahorro de tiempo en términos de eficiencia, permitir una prevención y transformación de conflictos constructiva, replantear las formas de organización del grupo para que la equidad y el equilibrio de poder sean efectivos, o fomentar la participación y el compromiso de las personas involucradas. [www.facilitacion.org](http://www.facilitacion.org)



---

**EL BOSQUE SERÍA MUY TRISTE SI SÓLO PUDIERAN CANTAR LOS PÁJAROS QUE MEJOR LO HACEN.**

**Rabindranath Tagore**

---

### **GAMIFICACIÓN LEGO® SERIOUS PLAY TM**

Es una metodología radical de innovación para gestionar problemas complejos, resolución de conflictos y fomento del trabajo colaborativo dentro de cualquier grupo humano. A través de las preguntas del facilitador, cada participante construye su propio modelo tridimensional utilizando piezas especializadas de LEGO. Los modelos sirven de base para discusiones grupales y toma de decisiones concretas. [www.lego.com/en-us/seriousplay](http://www.lego.com/en-us/seriousplay)

### **COACHING GRUPAL**

El coaching grupal de desarrollo personal y profesional es una forma de trabajo en grupo orientado a alcanzar logros significativos, en la cual un equipo se reúne guiado por un profesional coach para ayudarse individual y mutuamente. La persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades apoyados en la motivación, la responsabilidad y la creatividad. Las herramientas y técnicas empleadas en el propio proceso de intervención del coaching son muy variadas debido a que hay muchos tipos y escuelas diferentes y además no existe una regulación académica y de certificación del todo apropiada.

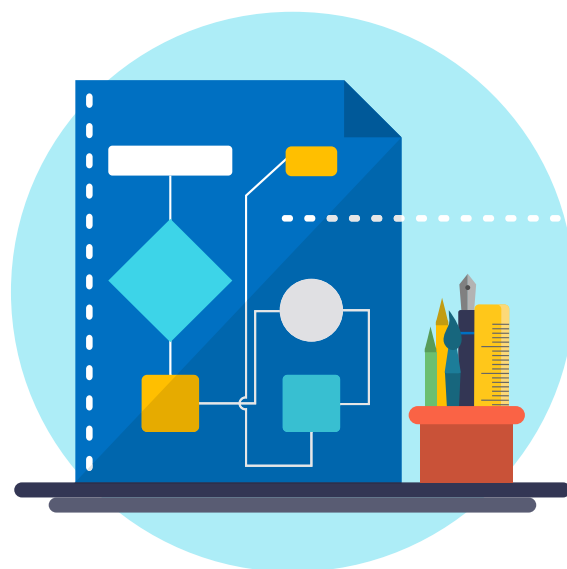
## **ORIENTADAS A LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE LOS EMPRENDIZAJES**

### **SROI (RETORNO SOCIAL DE LAS INVERSIONES)**

El SROI ofrece un enfoque cuantitativo para entender y gestionar los impactos de un proyecto, negocio, u organización. La metodología recoge las valoraciones de impacto de los distintos grupos de interés y asigna un valor económico a todos los impactos identificados aunque no tengan un valor de mercado. El SROI es un método que añade principios de medición del valor extra-financiero en relación a los recursos invertidos, es decir, el valor social y ambiental que actualmente no se refleja en las cuentas financieras convencionales, que está desarrollado a partir de un análisis tradicional de costo-beneficio y la contabilidad social, siendo un enfoque participativo que permite capturar en

**INTENTARLO ES MUCHO MÁS SIMPLE, Y AL MISMO TIEMPO, INFINITAMENTE MÁS COMPLEJO. REQUIERE IMAGINACIÓN, DISCIPLINA Y PROPÓSITO.**

**Carlos Castaneda**



forma monetaria el valor de una amplia gama de resultados, tengan éstos un valor de mercado o no. El análisis SROI produce un relato de cómo una organización, programa, proyecto, iniciativa, etc., crea valor (teoría del cambio) y un coeficiente que indica cuánto valor total en euros se crea por cada 1€ invertido.

### **SRS (SOCIAL REPORTING STANDARD)**

Metodología aplicable a todo tipo de organizaciones sin ánimo de lucro para reflejar, estructurar e informar sobre su trabajo de manera transparente. Para este propósito, se ha desarrollado el SRS, una guía para informes orientados a resultados. Proporciona un formato fácil de usar para demostrar

sus resultados de manera más convincente a los financiadores, inversores, organizaciones asociadas, partes interesadas internas y el público en general. [www.social-reporting-standard.de/en](http://www.social-reporting-standard.de/en)

### **MVS (MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL)**

Para la introducción de los intangibles en el SROI es necesario desarrollar una metodología de valoración y valorización. Nittúa, tras haber conseguido una valoración de los intangibles, trabaja hoy en la valorización y monetarización de los mismos. La introducción de los intangibles mejora el resultado del SROI pues aporta valor añadido y objetividad en la medición.

### **EL BALANCE SOCIAL DEL MERCADO SOCIAL – REAS**

Consiste en un cuestionario que todas las entidades completan periódicamente con el objetivo de evaluar interna y externamente los avances en el compromiso de mejora en distintas áreas (política laboral, compromiso social, democracia, sostenibilidad medioambiental, intercooperación y ausencia de ánimo de lucro). Con todos los problemas que tiene introducir una medida cuantitativa, el Balance Social es una apuesta por generar una única medida compartida que visualice los avances y que se puedan transmitir de la manera más transparente posible. El resultado del cuestionario del Balance Social es un conjunto de indicadores que, reflejados en un gráfico, facilitan el que las personas consumidoras puedan conocer mejor la manera de funcionar de cada organización. Se trata, como no, de fomentar el consumo consciente y responsable. [www.economiasolidaria.org](http://www.economiasolidaria.org)

### **BALANCE DE LA EBC (ECONOMÍA DEL BIEN COMÚN)**

Parte de la teoría de la EBC y se sustenta en dar respuesta a la necesidad de establecer métodos de medición del bien común que complementen los actuales balances financieros para medir el éxito empresarial. El balance del bien común mide cómo los puntos centrales consensuados que lo componen (dignidad humana, solidaridad, justicia, sostenibilidad medioambiental y democracia) son experimentados por las empresas.

### **EVPA MEASURING AND MANAGING**

El objetivo de la medición del impacto de la European Venture Philanthropy Association (EVPA) es gestionar y controlar el proceso de crear impacto social para maximizarlo u optimizarlo (en relación con los costos). Con base en las mejores prácticas del campo, la guía metodológica contiene consejos sobre cómo implementar la medición del impacto en cinco pasos fáciles de entender, tanto a nivel de los inversores sociales como de sus empresas participadas. <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/measuring-and-managing-impact-a-practical-guide>

---

**LO MÁS ESCANDALOSO  
QUE TIENE EL ESCÁNDALO  
ES QUE UNO SE ACOSTUMBRA.**  
**Simone de Beauvoir**

---

## PLATAFORMAS, REDES Y COMUNICACIÓN

### PORTAL SOCIAL EMPRENDE

Un portal de información y encuentro de apoyos e iniciativas de emprendimiento social, redes, recursos, distinciones y opciones de financiación:

[www.socialemprende.org](http://www.socialemprende.org)

### INNOVATION FOR CHANGE

Una comunidad abierta al acceso a recursos, inspiración y colaboraciones para transformar ideas con sentido en proyectos con impacto social.

[www.innovationforsocialchange.org](http://www.innovationforsocialchange.org)

### OUISHARE

Iniciativa que publica pensamientos pioneros en la OuiShare Mag, hace investigación y conforma una red global de personas expertas, formadoras y técnicas en diferentes temas, conecta a las personas de diferentes perfiles profesionales de más de 50 países a través de la creación de eventos, reuniones y discusiones en línea.

[www.ouishare.net/es](http://www.ouishare.net/es)

### RED EMPRENDE VERDE

Es una iniciativa de la Fundación Biodiversidad para fomentar la creación y consolidación de empresas o nuevas líneas de negocio en actividades vinculadas al medio ambiente y canalizar la inversión hacia actividades económicas sostenibles.

[www.redemprenderverde.es](http://www.redemprenderverde.es)

### RED INNOVACIÓN SOCIAL

Una plataforma de personas emprendedoras que trabajan en red para desarrollar proyectos innovadores centrados en las personas.

[www.redinnovacionsocial.com](http://www.redinnovacionsocial.com)

### CEPES

La Confederación Empresarial Española de Economía Social es una plataforma para el diálogo institucional con los poderes públicos que aglutina y representa a confederaciones empresariales de ámbito estatal o autonómica e intersectorial representativos de la Economía Social, como un agente económico y social, que actúa en el mercado y repercute en la sociedad con su actuación, con personalidad propia y defendiendo un modelo de empresa, con valores específicos propios.

[www.cepes.es](http://www.cepes.es)

## 06. GLOSARIO DE TÉRMINOS

### **EMPREDIMIENTO SOCIAL**

Dependiendo de la perspectiva de quién responde el término de emprendimiento social puede poner énfasis más en el impacto del emprendimiento, en la forma de organizar los recursos, la forma jurídica, o en la discusión sobre el ánimo de lucro. El término es empleado en el presente material haciendo referencia a la conjunción en mayor o menor medida de todas las anteriores, dando como resultado un tipo de empresa en la que su razón social es en primer lugar satisfacer necesidades de la sociedad en la que se desenvuelve en términos sociales. En ECOS completan, entendiendo por emprendimientos sociales aquellos que, a través de una actividad económica, persiguen transformar la economía, la sociedad y la cultura, cooperativizar su actividad, sostenerse a lo largo del tiempo y multiplicar su modelo.

### **EMPREDIMIENTO INCLUSIVO**

Es aquel que trata de fomentar el emprendimiento entre aquellos colectivos más desfavorecidos (inmigrantes, desempleados/as de larga duración, jóvenes, mujeres víctimas de violencia de género o discapacitados/as) que manteniendo su naturaleza de conseguir beneficios, contribuye a la reducción de la pobreza a través de la inclusión de personas vulnerables en su cadena de valor (III Foro inclusivo Acción contra el Hambre). Los negocios inclusivos no son filantropía empresarial ni responsabilidad social empresarial. Se trata más bien de buscar modelos empresariales sustentables que permiten “prosperar ayudando a los demás”, donde el negocio central genera impacto social y ambiental positivo sobre los colectivos en riesgo de exclusión (IESE Business School).

### **EMPREDEDOR/A SOCIAL**

Un emprendedor/a social es una persona que identifica un problema social y lo aborda cambiando el sistema que lo provoca, trabaja en colaboración con todas las partes implicadas y difunde las soluciones para que sociedades enteras puedan adop-

tarlas. Existen habilidades comunes a todos ellos y ellas, son personas empáticas, que se han puesto manos a la obra para resolver un problema, tienen una solución creativa y saben liderar e influir en la gente que les apoya (Ashoka).

### **EMPRESA SOCIAL**

Según la Comisión Europea es aquella cuyo objetivo primario es lograr impacto social más que generar beneficio para sus propietarios/as; que opera en el mercado a través de la producción de bienes y servicios de un modo emprendedor e innovador; que utiliza sus excedentes para alcanzar estos objetivos sociales; y que es gestionada de un modo responsable, transparente y democrático, involucrando a las personas trabajadoras, clientes y grupos de interés afectados por su actividad empresarial.

### **NEGOCIO INCLUSIVO**

¿Qué NO es un negocio inclusivo? No es vender a las personas más vulnerables; No es algo para las grandes empresas que están dispuestas a arriesgar; No es incompatible con el crecimiento; No es una fórmula de equilibrio.

¿Qué es un negocio inclusivo? Es una iniciativa empresarial que, manteniendo su naturaleza de conseguir beneficios, contribuye a la reducción de la pobreza a través de la inclusión de personas vulnerables en su cadena de valor. Entendiendo por cadena de valor el vínculo o relación que conecta a los diferentes agentes que intervienen en una misma cadena a diferentes niveles, desde los productores hasta los usuarios finales.

### **INCLUSIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN LA CADENA DE VALOR**

De forma simple, los negocios inclusivos son aquellos que incluyen a las personas en situación de vulnerabilidad en el proceso empresarial tanto como consumidores como productores, fomentando de esta manera el desarrollo económico a nivel local.



## **INNOVACIÓN SOCIAL**

Consiste en encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no están adecuadamente cubiertas por el mercado o el sector público (...) o de producir los cambios de comportamiento necesarios para resolver los grandes retos de la sociedad (Comisión Europea - Guía de la Innovación Social, 2010). Desde Ashoka van más allá y añaden: “la innovación social es una nueva solución a un problema social que es más efectiva, eficiente, sostenible o justa que las actuales soluciones y que genera valor para toda la sociedad, más que únicamente para individuos concretos. Es un motor de desarrollo y equidad que permite encontrar nuevas respuestas, más eficaces y eficientes, a los principales desafíos de nuestra sociedad. Un buen ecosistema de innovación social puede hacer que innovaciones exitosas dejen de ser anécdotas locales y se implanten a gran escala”. ECOs concluye “la innovación social es una actitud, una forma de hacer las cosas, y no un fin en sí misma; la innovación es la herramienta, actitud o recurso que permite la creatividad necesaria para desarrollar el emprendimiento social”.

## **ECONOMÍA SOCIAL**

Es el conjunto de las actividades económicas y empresariales que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos. Las entidades de la economía social actúan en base a los siguientes principios orientadores siguientes (Art 2-4 de la Ley 5/2011 de Economía Social):

a) Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.

b) Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.

c) Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.

d) Independencia respecto a los poderes públicos.

## **ECONOMÍA SOLIDARIA**

Es un enfoque para la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria, por encima de otros intereses y designa la subordinación de la economía a su verdadera finalidad: proveer de manera sostenible las bases materiales para el desarrollo personal, social y ambiental del ser humano. La economía solidaria, en el marco de la tradición de la economía social, pretende incorporar a la gestión de la actividad económica, los valores universales que deben regir la sociedad y las relaciones entre toda la ciudadanía: equidad, justicia, fraternidad económica, solidaridad social y democracia directa. Y en tanto que una nueva forma de producir, de consumir y de distribuir, se propone como una alternativa viable y sostenible para la satisfacción de las necesidades individuales y globales y aspira a consolidarse como un instrumento de transformación social (Carta de los principios de la Red de Economía Social y Solidaria - REAS Red de Redes).

## **INCUBADORAS O VIVEROS DE EMPRESAS**

A lo largo de la práctica y la literatura el concepto de incubación se ha ido convirtiendo en un térmi-

---

no cada vez más polisémico. El denominador común en torno a la idea de vivero o incubadora es que se trata de un espacio de trabajo compartido, alquilado a un precio favorable, que ofrece a los integrantes recursos y servicios de asesoramiento, acompañamiento y/o formación empresarial, así como el acceso a una red de contactos y actividades, con el objetivo de reducir costes, minimizar riesgos e incrementar las posibilidades de éxito. Al mismo tiempo se podrían diferenciar los servicios y programas de pre-incubación orientada al asesoramiento y diseño (fase idea de negocio con menos de 1 año de vida), de incubación orientada a la supervivencia y sostenibilidad (proyectos con 1-3 años de vida) y de post-incubación orientada a la consolidación y/o escalabilidad de negocios (más de 3 años de vida). En función del vivero o incubadora pueden abarcarse una o más etapas de las anteriormente detalladas, y solo cuando se abarca más de una se utilizan este tipo de nomenclaturas adaptadas a cada caso.

Las incubadoras o viveros de empresas pueden clasificarse en función de su temática o sector al que se dirigen (multisectoriales, tradicionales, tecnológicos, mixtos, culturales, sociales, agrícolas, sectoriales, de servicios, de microempresas, virtuales, industriales, de exportación, universitarias...), su naturaleza jurídica del promotor/es (públicos, privados-corporativos o mixtos), su gobernanza operativa (participativos, democráticos, libres, verticales, mentorizados...) o el ánimo de lucro de la misma y su estrategia de sostenibilidad económica (Informe FUNCAS, 2016).

### **ACELERADORAS DE EMPRESAS**

Son un fenómeno más reciente que las incubadoras y viveros de emprendimiento que data sus inicios ya entrado el siglo XXI y que tiene la misma falta de consenso en su definición. Los programas de aceleración duran un tiempo limitado (entre tres y seis meses), suelen tener un proceso de selección ciertamente competitivo, las empresas suelen recibir algo de financiación, incluyen mucho trabajo intergrupal además del asesoramiento, y normalmente

acaban con un “demo day” de presentación ante posibles inversores para conseguir financiación. A pesar de la diversidad que podemos encontrar, normalmente las Aceleradoras de Empresas suelen estar orientadas a darle escalabilidad a los proyectos en una fase ya madura, suelen tener ánimo de lucro por ambas partes y además tienen el formato intensivo para añadirle presión y efectividad al proceso (Informe FUNCAS, 2016). Las Aceleradoras de Empresas se diferencian según la naturaleza del promotor (corporativa de grandes empresas, de inversores, o públicas), según el sector al que se enfocan (generalista o sectoriales) y el tipo de financiación que reciben las empresas (financiación con préstamos, o con participación en la empresa de quien aporta el capital).

### **AUTOEMPLEO COLECTIVO**

Proyectos de emprendimiento impulsados por más de una persona. El trabajo en colectivo es una de las características de las entidades de la economía social y solidaria, dentro de su campo de actuación entorno a la economía colaborativa.

### **IMPACTO SOCIAL POSITIVO**

Una propuesta para romper el círculo vicioso de la “falta de recursos-falta de oportunidades” son los negocios de Impacto Social Positivo, es decir, aquellos que interactúan con las personas en la base de la pirámide, permitiéndoles mejorar sus ingresos y acceder a bienes y servicios indispensables para vivir dignamente. Cualquier emprendimiento económico que se sostenga en el tiempo está generando valor, pero para medir el impacto social es necesario mirar las otras acciones y efectos que no necesariamente afectan al público objetivo directamente y atienden a inputs o recursos invertidos en la actividad (son los medios por los cuáles el negocio logrará el impacto social comprometido); Outputs o resultados inmediatos (son los productos directos e intangibles obtenidos por medio de la actividad, como número de clientes, unidades comercializadas o cantidad de crédito logrado); Outcomes o resultados de mediano y largo plazo (son los cambios generados en la vida de la

---

gente expuesta a la actividad del negocio, como generación de renta, reducción de la vulnerabilidad o crecimiento del capital social); Impacto: es la estimación de los resultados de mediano y largo plazo (outcomes), analizando lo que hubiese podido pasar sin la intervención del negocio de impacto.

### **MEDICIÓN DEL VALOR SOCIAL**

El valor social es el resultado generado cuando los recursos, procesos y políticas se combinan para generar mejoras en la vida de las personas o de la sociedad en su conjunto. La necesidad de identificar, cuantificar, dotarle de valor, recuperar y reintroducir el valor social aportado, encuentra muy diversas razones en la medida en que su conocimiento puede ser empleado de formas muy diversas como sistema de control de la gestión interna y el conocimiento profundo de la gestión social de una entidad sea cual sea su naturaleza jurídica, como valor de comunicación en una sociedad que para resolver sus problemas ha de empezar por conocerlos y reconocerlos como propios, y como sistema de evaluación del rendimiento de una inversión. La sociedad necesita por tanto de un sistema que mida el valor social y permita a su vez, identificar la generación del mismo y su evaluación y seguimiento.

Hoy en día contamos con varias metodologías y métricas para la medición del impacto y evaluación de los resultados sociales. Una de ellas es el Global Reporting Initiative (GRI) promovido por el programa de sostenibilidad de Naciones Unidas; Otro ejemplo más que notable es el balance o auditoría social que realizan todas las entidades pertenecientes a REAS; Otro de los más conocidos es el Social Return on Investment (SROI) o retorno social de la inversión; Por último tenemos la medición del valor social como propuesta de integración de los intangibles en los indicadores (para ampliar metodología ver Informe Nittúa, 2010).

### **COWORKING**

Es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y pymes de

diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan en algunos casos proyectos conjuntos. El coworking permite compartir oficina, equipamientos y gastos corrientes, y ofrece una solución para el problema de aislamiento que supone para muchos trabajadores/as independientes, o incluso microempresas, la experiencia del trabajo en casa. Al día de hoy, y después de un boom, los espacios de coworking se están especializando, por ejemplo, particularmente enfocados a comunicación, imagen, cultura o enfocados a problemáticas vinculadas con la energía o el medio ambiente.

### **START UPS**

Se caracterizan por ser una pequeña o mediana empresa de reciente creación que apuesta, fundamentalmente, por tomar como aliado para su éxito una base tecnológica. Las Start Ups apuestan por la innovación, el desarrollo tecnológico, desarrollo de páginas webs, etc. Son empresas emprendedoras con un equipo reducido y con alta cualificación y formación. En la mayoría de los casos presentan grandes posibilidades de crecimiento, de rentabilidad y bajo coste de implementación. Son negocios creativos, que fomentan el cambio y mejora de productos ya existentes, y su objetivo final es mejorar la satisfacción del cliente. Sus creadores tienen un perfil arriesgado frente al riesgo y su objetivo fundamental es ser compradas por las grandes empresas, por ello nacen con un tiempo de vida determinado (web RANKIA).

### **CROWDFUNDING O MICROMECENAZGO**

La financiación colectiva o el crowdfunding es un mecanismo colaborativo de financiación de proyectos. El mismo prescinde de la tradicional intermediación financiera, y consiste en poner en contacto promotores de proyectos que demandan fondos mediante la emisión de valores y participaciones sociales o mediante la solicitud de préstamos, con inversores u ofertantes de fondos que buscan en la inversión un rendimiento. En dicha actividad

---

sobresalen dos características, como son: la unión masiva de inversores que financian con cantidades reducidas pequeños proyectos de alto potencial y el carácter arriesgado de dicha inversión. En términos generales, el micromecenazgo consiste en la difusión pública, por parte de la persona que busca financiación, de la causa o negocio por el que brega, y la financiación mancomunada por parte de prestamistas independientes que simplemente simpatizan con la causa, o persiguen un crédito ofrecido por el prestatario. Dado que gran parte del éxito de esta forma de financiación descansa en la publicidad que se da al proyecto, las plataformas de financiación colectiva más importantes en la actualidad tienen soporte en internet, por su alcance multitudinario y su bajo costo comparativo. El micromecenazgo puede ser usado para muchos propósitos, desde artistas buscando apoyo de sus seguidores, campañas políticas, financiación de deudas, vivienda, escuelas, dispensarios y hasta el nacimiento de compañías o pequeños negocios.

### **FONDO DE INVERSIÓN**

Un fondo de inversión (o un gran inversor aislado) suele dar importantes sumas de dinero (como mínimo 100.000 euros), aunque suelen implicarse más tarde: cuando existe un número suficiente de usuarios/as, cuando se está facturando a buena velocidad, cuando no se factura pero la empresa parece que va a escalar muy rápido... Su inversión será medianamente generosa, aunque típicamente su papel acaba ahí. Salvo raras excepciones, no cabe esperar que ayuden en la gestión de la empresa.

### **BUSINESS ANGELS O ANGEL INVESTORS**

Normalmente los Business Angels intervienen en Start Ups que están en sus fases iniciales. Llevan a cabo un análisis y un estudio de valoración de la empresa, e invierten en ellas si ven que tienen un futuro prometedor, o un boom en el que ven una oportunidad de negocio. La gran mayoría de las Start Ups no pueden acceder a la financiación bancaria. Las características inherentes a las Start Ups les hacen empresas con un mayor peso del

activo intangible que les imposibilita a la hora de conseguir financiación bancaria. Por tanto un Business Angel es un individuo o entidad que toma sus propias decisiones de inversión y que aporta su propio dinero, y en ocasiones su tiempo, a empresas no cotizadas promovidas por personas que le son ajenas. Aunque invierte en cualquier etapa del desarrollo, el Business Angel desempeña un papel fundamental en la creación de empresas innovadoras al apoyar a los emprendedores en las fases iniciales del ciclo de vida de sus empresas (semilla y arranque). Empresas como The Body Shop, Amazon, Skype, Starbucks o Google contaron en sus inicios con el apoyo de un Business Angel.

### **COMPANY BUILDERS**

Son organizaciones a caballo entre las incubadoras y la inversión en proyectos que tienen como principal objetivo crear y lanzar empresas con ideas disruptivas. Una company builder no es ni una aceleradora de startups, ni un fondo de capital riesgo. Su actividad se centra en cambio en detectar equipos con talento que pueden o no, tener una gran idea de negocio e impulsar el desarrollo de esas compañías. En ocasiones es la propia company builder la que tiene una idea de negocio que quiere lanzar y selecciona por tanto al equipo emprendedor que puede llevarlo a cabo; algunas veces en cambio, es el emprendedor el que se acerca a la company builder con una idea, recibiendo todo el apoyo de la organización para llevarla a buen término.

### **INTRAEMPREDIMIENTO**

Es el acto de llevar adelante una actividad emprendedora al interior de una organización existente, con el fin de fomentar el empleo y la competitividad. Generalmente, esta acción está relacionada con la innovación en la estrategia de producto o servicio, el lanzamiento de una nueva unidad de negocio o gama de productos, el desarrollo de nuevos productos o nuevos atributos de este. Los intraemprendedores, término introducido por el investigador Gifford Pinchot en 1985, son capaces de desarrollar un comportamiento emprendedor, bajo el respaldo de la empresa, a través del des-

---

cubrimiento, evaluación y explotación de nuevas oportunidades de negocio. En resumidas cuentas, se caracterizan por la capacidad de asumir riesgos, en la orientación al logro, en la autoconfianza, en el enfoque en objetivos, en el trabajo en equipo y bajo presión, en el olfato para las oportunidades, en el compromiso con un objetivo común, en la perseverancia, en la organización y en la planificación.

### **SPIN OFF**

Las spin-off son iniciativas empresariales promovidas por miembros de la comunidad universitaria, que se caracterizan por basar su actividad en la explotación de nuevos procesos, productos o servicios a partir del conocimiento adquirido y los resultados obtenidos en la propia Universidad a modo de transferir el conocimiento de la academia a la economía real. La investigación aplicada es la base de estas empresas, cuya importancia radica en el desarrollo de nuevas tecnologías, la creación de empleo de calidad, la capacidad de generar un alto valor añadido en la actividad económica y la aportación al desarrollo regional.

### **BENEFIT CORPORATIONS**

Las B-Corp es un movimiento global de más de 2.000 empresas en 50 países y 130 sectores con un único fin: que un día todas las compañías compitan por ser las mejores para el mundo, y como resultado, la sociedad camine hacia estadios de bienestar compartido y durable superiores. Las B-Corp van más allá del objetivo de generar ganancias económicas e innovan para maximizar su impacto positivo en los empleados, en las comunidades que sirven y en el medio ambiente. De esta manera, la empresa se convierte en una fuerza regeneradora para la sociedad y para el planeta. Junto con todos nuestros socios europeos y globales, estamos dinamizando una comunidad empresarial capaz de construir una mejor sociedad, en la que las empresas contribuyan a generar un beneficio global. El movimiento B-Corp representa a una comunidad empresarial en rápido crecimiento a nivel mundial, y también en España.

## 07. BIBLIOGRAFÍA Y

## DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA

“¿Cómo incorporar el emprendimiento social a nuestra entidad?” (2016). Guía metodológica de Acción contra el Hambre.

“Actores y recursos del ecosistema del emprendimiento social en España” Dossier ASHOKA y UNLTD [http://spain.ashoka.org/wp-content/uploads/2017/04/Recursos-del-ecosistema-del-emprendimiento-social-en-Espan%CC%83a\\_2016.pdf](http://spain.ashoka.org/wp-content/uploads/2017/04/Recursos-del-ecosistema-del-emprendimiento-social-en-Espan%CC%83a_2016.pdf)

“Análisis del marco económico-jurídico específico para los emprendedores sociales. Un estudio comparado entre diversos países” (2014). Priede, T López-Cózar, C y Rodríguez, A en Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC, 80 p.5-28.

<https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios>

“Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework” (2016). Lewandowski, M. en Sustainability 8 (1): 43.

“Economía circular: Hacia la Economía Circular: Racionalidad económica y de negocios para una transición acelerada”, Ellen MacArthur Foundation.

“El capital riesgo informal en España. Financiación de Business Angels, Crowdfunding, Aceleradoras, Otros” (2017) en WebCapitalRiesgo.

“El emprendedor: una reflexión crítica sobre usos y significados actuales de un concepto” (2011). Pfeil-tetter, Richard en Revista Gaceta de Antropología.

“El negocio de la responsabilidad: crítica de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas transnacionales” (2009). Hernández Zubizarreta, J. y Ramiro, P. en Madrid, ed. Icaria.

“Emprendimiento corporativo en España. Elefantes y gacelas bailan sin pisarse” (2017). Ortega, de Pablo, Irujo (coord.) en CISE - Deusto Business School, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de La Rioja y NEORIS

<http://www.cise.es/wp-content/uploads/Emprendimiento-Corporativo-en-Espa%C3%B1a.pdf>

“Guía de la innovación social” (2016). Comisión Europea

[http://movil.asturias.es/Asturias/descargas/PDF\\_TEMAS/Asuntos%20Sociales/guia\\_innovacion\\_social.pdf](http://movil.asturias.es/Asturias/descargas/PDF_TEMAS/Asuntos%20Sociales/guia_innovacion_social.pdf)

“Guía didáctica de Economía Social y Solidaria” (2017) – MARES Madrid

<https://maresmadrid.es/actualidad/guia-didactica-economia-social-solidaria/>

“Guía práctica para la medición y la gestión del impacto” (2015). Asociación Española de Asociaciones – EVPA

[http://www.fundaciones.org/EPORTAL\\_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula\\_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf](http://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5537916e2a002/Gula_impacto-EVPA-AEF-2015.pdf)

“Guías sobre emprendizaje. 5x2 motivos para emprender desde otros modelos de emprendizaje” (2006).

Servicio Navarro de Empleo

[http://www.gaztelan.org/sites/default/files/GuiaE\\_motivos\\_para\\_emprender.pdf](http://www.gaztelan.org/sites/default/files/GuiaE_motivos_para_emprender.pdf)

“Guía ¿Quién te ayuda a emprender?” (2017). Pereiro, Ruth en revista Emprendedores.

[http://cdn.hearst.es/emprendedores/Guia\\_Quien\\_te\\_Ayuda\\_a\\_Emprender\\_2017.pdf](http://cdn.hearst.es/emprendedores/Guia_Quien_te_Ayuda_a_Emprender_2017.pdf)

“How Circular is the Global Economy?: An Assessment of Material Flows, Waste Production, and Recycling in the European Union and the World in 2005” (2015). Haas, W., Krausmann, F., Wiedenhofer, D., Heinz, M. en Journal of Industrial Ecology 19 (5): 765-777

“Incubadoras de economía social y solidaria: experiencias internacionales y definición participativa de una incubadora social universitaria” (2016) Informe Universidad País Vasco - GEZKI

“Informe business Angels” (2017). Roure, J. y de San José, A. en AEBAN

<http://www.aeban.es/sites/aeban.es/files/Informe%20AEBAN%202017.PDF>

“Informe GEM España 2016 - Global Entrepreneurship Monitor” (2016) – Asociación RED GEM España, ED. Universidad de Cantabria

“La Innovación Social y las Cooperativas: el impacto social de las cooperativas y experiencias innovadoras socialmente” (2014). FAECTA y GEKOS

[https://www.faecta.coop/doc/faecta\\_informe\\_innovacion\\_social\\_cooperativismo.pdf](https://www.faecta.coop/doc/faecta_informe_innovacion_social_cooperativismo.pdf)

“La Maleta pedagógica”\_Guía práctica de PACTES

[http://www.im-pactes.eu/wp-content/uploads/2015/12/Brochure\\_PACTES\\_ESP\\_aprob\\_PETIT.pdf](http://www.im-pactes.eu/wp-content/uploads/2015/12/Brochure_PACTES_ESP_aprob_PETIT.pdf)

“Las 5 palancas del crecimiento exponencial” (2015) Informe Pentagrowth - Ideas for Change\_

“Los servicios que prestan los viveros de empresas en España. Ranking 2016/2017” (2017). Blanco Jiménez, Francisco José et al. en Estudios de la Fundación FUNCAS

<https://www.funcas.es/publicaciones/Sumario.aspx?IdRef=0-00002>

## 07. BIBLIOGRAFÍA Y

## DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA

*“Manual de Empresas Innovadoras de Base Tecnológica”* – CEEI Valladolid

[www.ceeicr.es/innovacion/herramientas/detalle-herramientas/cc/manual-de-eibts-creacion-desarrollo-y-consolidacion/ccac/show/Content/](http://www.ceeicr.es/innovacion/herramientas/detalle-herramientas/cc/manual-de-eibts-creacion-desarrollo-y-consolidacion/ccac/show/Content/)

*“Mitos y realidades de la responsabilidad social corporativa en España: un enfoque multidisciplinar”* (2006). Vargas Escudero, L. (coord.) en Madrid, ed. Thomson-Civitas

*“Place à l’innovation sociale: Guide méthodologique et référentiel des fonctions d’un incubateur d’entreprises socialement innovantes”* (2015) de Alter’Incub - Les Scop - Cress LR (en francés)

[www.alterincub.coop/mbFiles/documents/innovation-sociale/ressources-et-outils/2014-05-15-alterincub-guide-incub-72dpi.pdf](http://www.alterincub.coop/mbFiles/documents/innovation-sociale/ressources-et-outils/2014-05-15-alterincub-guide-incub-72dpi.pdf)

*“Reinventar las organizaciones”* (2016). Laloux, Frederic en ed. Arpa. ISBN: 9788416601059

*“Social Enterprise in Spain: A Diversity of Roots and a Proposal of Models”* (2016). Díaz -Foncea, M. et al en ICSEM Working Papers , No. 29

*“Sustainable Development Through the Inclusion Of Business Incubators: A SWOT Analysis”* (2010). Al-Mubarak, H. and Busler, M. en World Sustainable Development Outlook, 51-63

*“Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social”* (2010). Retolaza, Íñigo en PNUD – Hivos

<http://www.democraticdialoguenetwork.org/app/documents/view/es/1623>

*“Valor Social”* (2010). González, N., Valcárcel, M. y Contreras, R. en ed. NITTUA

<https://nittua.files.wordpress.com/2010/12/informe-vs.pdf>





# GUÍA SOBRE INCUBADORAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL

INNOVACIÓN SOCIAL AL SERVICIO DE LAS PERSONAS

Un proyecto de:



Con la colaboración de:

