



# Starting up: cómo incubar negocios de jóvenes con menos oportunidades



YEP – Young Enterprise Program



ICEI



ACCIÓN  
CONTRA EL  
HAMBRE



ALCC  
ASSOCIAÇÃO LUSÓFONA CULTURA E CIDADANIA



Comune di  
Milano



FGB  
Fondazione  
Giacomo Brodolini



IMPACT  
HUB  
Milano



LISBOA  
CÂMARA MUNICIPAL

ae AGENCIA  
PARA EL EMPLEO  
Agencia de Colocación autorizada 13-2

MADRID



## YEP – Programa de Emprendimiento Joven

### AUTORES:

- ICEI: *Giulia Annibaletti, Francesca Menozzi, Simone Pettoruso*
- Fundación Giacomo Brodolini: *Francesco Quartuccio, Debora Greco*
- Acción contra el Hambre: *Patricia Álvarez Valera, Paloma Rodríguez Muñoz*
- Asociación Lusofonía, Cultura y Ciudadanía: *Luisa Sargento, Rubén Míguez*



«El apoyo de la Comisión Europea a esta publicación no constituye un respaldo a los contenidos que reflejan puntos de vista exclusivos de los autores. La Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.»



## ÍNDICE

<b>EL PROYECTO YEP.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
¿Por qué este Documento Metodológico? .....	4
¿Para quién está orientado este Documento Metodológico?.....	5
Perspectiva y estructura de este Documento Metodológico .....	5
¿Cómo utilizar este Documento Metodológico? .....	5
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>7</b>
<b>EL PROYECTO YEP Y EL EMPRENDIMIENTO JUVENIL .....</b>	<b>7</b>
INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN DE LA GENTE JOVEN EN EUROPA Y EN LOS PAÍSES ASOCIADOS A YEP .....	7
1.1.1 La situación de los jóvenes en Europa .....	7
1.1.2 La situación de los jóvenes en los países socios de YEP.....	9
1.2 EL EMPRENDIMIENTO JOVEN Y LAS PERSONAS JÓVENES CON MENOS OPORTUNIDADES .....	12
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>15</b>
<b>METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PARA LA INCUBADORA DE IDEAS DE NEGOCIO PROPUESTAS POR JÓVENES CON MENOS OPORTUNIDADES .....</b>	<b>15</b>
2.1 METODOLOGÍA Y CONTEXTOS GLOBALES .....	15
<b>LAS IDEAS DE NEGOCIO DE LOS Y LAS YEPERS .....</b>	<b>16</b>
2.2 FORMACIÓN EN PROFUNDIDAD SOBRE EMPRENDIMIENTO .....	18
2.3 APOYO INDIVIDUAL.....	20
2.4 NETWORKING Y COMUNICACIÓN.....	21
2.5 MENTORING .....	21
2.6 COOPERACIÓN MULTI-ACTOR .....	22
2.7 SUMINISTRO DE RECURSOS.....	23
2.8 TUTORÍA SOCIAL .....	24
2.9 OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO JOVEN .....	25



## EL PROYECTO YEP

**YEP – Programa de Emprendimiento Joven (Young Enterprise Program)** es el nombre abreviado del proyecto “Asociación multisectorial para desarrollar las capacidades y mejorar las oportunidades de emprendimiento de los jóvenes vulnerables en **Milán, Lisboa y Madrid**”, cofinanciado por el Programa Erasmus+ de la Unión Europea (Acción Clave 2: Juventud).

El proyecto se lleva a cabo entre noviembre de 2016 y octubre de 2018 y es promovido por el **ICEI Institute for International Economic Cooperation** (Instituto de Cooperación Económica Internacional, Milán, Italia) en colaboración con:

- [Acción contra el Hambre](#) y la [Agencia para el Empleo de la ciudad de Madrid](#) (Madrid, España)
- La [Asociación Lusofonía, Cultura y Ciudadanía](#) y el [Ayuntamiento de Lisboa](#) (Lisboa, Portugal)
- [El Ayuntamiento de Milán – Área de Formación y Empleo, Unidad de Mercado Laboral, Impact Hub](#) y La [Fundación Giacomo Brodolini](#) (Milán, Italia).

El proyecto promueve **nuevos enfoques y prácticas a nivel europeo para apoyar el emprendimiento en jóvenes con menos oportunidades**, como los y las que no cursan estudios, no trabajan ni siguen una formación, migrantes, jóvenes con una baja formación educativa o los que enfrentan obstáculos sociales o geográficos, etc., con el objetivo de fortalecer la empleabilidad y la inclusión social de la juventud vulnerable.

Concretamente, el proyecto lleva a cabo:

- un **programa de formación en emprendimiento** en cada ciudad, dirigido a jóvenes con pocas oportunidades;
- un **programa de incubación** en cada ciudad, enfocado en las mejores ideas comerciales de los jóvenes;
- tres **eventos transnacionales de formación de personal** entre las organizaciones colaboradoras para intercambiar y transferir experiencias, prácticas, enfoques, etc.;
- tres **“producciones intelectuales”** que resumen el trabajo llevado a cabo durante el proyecto y lo aprendido:
  - 1) el manual “Organizaciones sin ánimo de lucro y el emprendimiento joven: cómo apoyar a los jóvenes con menos oportunidades”;
  - 2) el manual de formación “Empoderando a los jóvenes a través del emprendimiento: herramientas para el formador”;
  - 3) el documento metodológico “Puesta en marcha: cómo incubar negocios de jóvenes con menos oportunidades”;
- una serie de actividades y eventos de **difusión** en cada ciudad.

Además, el YEP:

- promueve las **colaboraciones múltiples entre las partes interesadas locales** en cada ciudad como las organizaciones sin ánimo de lucro, las autoridades locales y los organismos que apoyan el emprendimiento y trabajan juntos para contribuir a un ambiente favorable para jóvenes emprendedores y emprendedoras;
- fortalece las **competencias y habilidades de los colaboradores**, para la promoción e implementación de programas e iniciativas de emprendimiento juvenil y para apoyar a jóvenes con menos oportunidades.



**For more information on YEP – Young Enterprise Program**

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





## INTRODUCCIÓN

### ¿Por qué este Documento Metodológico?

El **YEP – Programa de Emprendimiento Joven** promueve nuevos enfoques y prácticas a nivel europeo para apoyar el **emprendimiento de jóvenes con menos oportunidades**, con el objetivo de fortalecer su empleabilidad e inclusión social.

Como se ha mencionado anteriormente, en cada una de las ciudades socias- Milán, Madrid y Lisboa- el YEP ha desarrollado:

- un **programa juvenil de formación no-formal en emprendimiento**, con un total de 80 jóvenes participantes;
- **una incubadora** para 15 ideas propuestas por estas personas jóvenes.
- 

Los participantes fueron jóvenes **con menos oportunidades** de entre 18 y 30 años. De acuerdo con la definición de Erasmus+, estos jóvenes son aquellos que enfrentan obstáculos que les impiden tener un acceso efectivo a la educación, formación y oportunidades de trabajo. Por eso, corren en un mayor riesgo que sus pares a ser excluidos del mercado laboral y de la participación en la sociedad.

Las 15 ideas seleccionadas para el programa de incubación fueron las “mejores ideas”, entre aquellas presentadas por los propios jóvenes al final de las formaciones en emprendimiento. Un comité de evaluación de cada ciudad- formado por socios y otros stakeholders (entidades de apoyo a la formación y creación de negocios, etc.)- identificaron las ideas ganadoras, basándose en el siguiente criterio:

- ✓ Criterios de “idea de negocio”: viabilidad y sostenibilidad, nivel de innovación, potencial impacto social, nivel de claridad en la presentación de la idea;
- ✓ Criterios “personales”: situación personal (la “necesidad” de la o el joven de recibir esta oportunidad), motivación, compromiso y participación en la formación, perfil emprendedor (habilidades, etc.)

El partenariado del YEP acordó de manera conjunta desarrollar el **programa de incubación** en cada ciudad, adaptando sus metodologías y herramientas a las características y necesidades de aquellas personas jóvenes, incluyendo nuevas prácticas aprendidas de otras entidades participantes.

Los programas de incubación se han desarrollado desde julio de 2017 hasta el final del Proyecto, para un total de 15 ideas de negocio y 17 personas jóvenes.

Durante los programas de incubación, los socios del Proyecto compartieron sus experiencias, resultados y evaluaciones: esto culminó en nuevos aprendizajes para todos y en la formulación de un nuevo programa de incubación de negocios.

Este **Documento Metodológico** se centra en los resultados de este esfuerzo tan colaborativo y por tanto desarrollado sobre el trabajo, experiencia, conocimientos, habilidades que los socios han desarrollado durante el proyecto, con el objetivo de compartirlo con el público:

*un completamente nuevo, innovador y consistente  
proyecto europeo de incubación emprendedora- la  
incubación YEP*



Una incubadora que contribuye a liberar el potencial de las personas jóvenes, talentos e ideas, y que les apoya mejorando su empleabilidad y oportunidades de inclusión económica y social.

## ¿Para quién está orientado este Documento Metodológico?

Este documento está dirigido a aquellas personas que actualmente están involucradas o quieren estarlo en programas de incubación e iniciativas para promover el emprendimiento juvenil, sobre todo orientado a personas jóvenes con menos oportunidades.

Por tanto, los y las formadoras en emprendimiento y expertos de la incubadora, especialmente aquellos que trabajan en entornos no formales y/o con jóvenes vulnerables, representan el mayor grupo objetivo de este documento.

Estas personas vendrían de distintas organizaciones públicas y privadas- asociaciones juveniles, organismos técnicos y sin ánimo de lucro y programas de incubación, etc.- y haciendo uso de un amplio abanico de perspectivas y metodologías. Sin embargo, todas ellas aspiran a formular e implementar iniciativas eficaces para personas jóvenes que quieren crear sus propios negocios.

En cualquier caso, cualquier trabajador joven o que trabaje con personas jóvenes puede beneficiarse de este documento, seleccionando y eligiendo la información y elementos que mejor se adapten a su trabajo.

## Perspectiva y estructura de este Documento Metodológico

Este documento se desarrolla sobre una perspectiva operacional, ya que proporciona pautas prácticas para quien trabaje con personas jóvenes- en particular, aquellas con menos oportunidades- y pretende promover y apoyar programas de incubación para futuros emprendedores.

Por lo tanto, los principios prácticos de este documento son “learning by doing”, aprendizaje basado en la experiencia y no-formal, enfoque participativo y flexibilidad.

Esto quiere decir que se espera de los y las profesionales que customicen las actividades, metodología y herramientas, de acuerdo con el perfil y necesidades de sus grupos objetivo, así como para asegurar el compromiso y participación activa de las personas jóvenes en todas las etapas de la incubación. De cualquier manera, se proporcionan algunas aportaciones teóricas y pedagógicas, para ofrecer un marco correcto al programa de incubación.

Este Documento Metodológico está dividido en dos secciones (Capítulos):

- Capítulo 1 establece el marco, con información de la UE y las estrategias de los países y ciudades del partenariado YEP para promover y apoyar el emprendimiento juvenil, así como los obstáculos y retos a los que los y las jóvenes pueden enfrentarse a la hora de convertirse en emprendedores, y el tipo de ideas de negocio que se espera de este grupo objetivo;
- Capítulo 2 es la sección operacional de este documento puesto que describe la metodología y los enfoques recomendados y herramientas para la incubadora de ideas de negocio propuestas por personas jóvenes con menos oportunidades.

## ¿Cómo utilizar este Documento Metodológico?

Este Documento Metodológico contiene la suficiente información y referencias para comprender y utilizar como documento independiente, para aquellas que quieran centrarse en recomendaciones prácticas y listas para ser utilizadas.

Sin embargo, para obtener el máximo provecho, se recomienda usarlo junto con los **otros dos manuales del YEP**. De esta forma, el marco general del proyecto puede ser entendido y apreciado en su totalidad, y las directrices operativas del Manual tendrán una base útil y un seguimiento.

Concretamente:

- El **manual del YEP** «Organizaciones sin ánimo de lucro y el emprendimiento joven: cómo apoyar a los jóvenes con menos oportunidades» proporciona antecedentes generales y un marco para el área del emprendimiento joven y destaca cómo las organizaciones sin ánimo de lucro juegan un papel y realizan un fuerte aporte en esta área. Los temas abordados en este Manual son, por ejemplo, cómo captar e involucrar a jóvenes, el uso de metodologías no formales de formación, la tutoría social y el acceso a financiamiento tanto para los jóvenes como para las organizaciones.
- El **documento metodológico del YEP** «Puesta en marcha: cómo incubar negocios de jóvenes con menos oportunidades» ofrece algunas directrices operativas para la incubación de negocios promovidos por jóvenes con menos oportunidades. Por eso, es una lectura adicional natural para cualquiera involucrado en la formación en emprendimiento joven.



## CAPÍTULO 1

### EL PROYECTO YEP Y EL EMPRENDIMIENTO JUVENIL

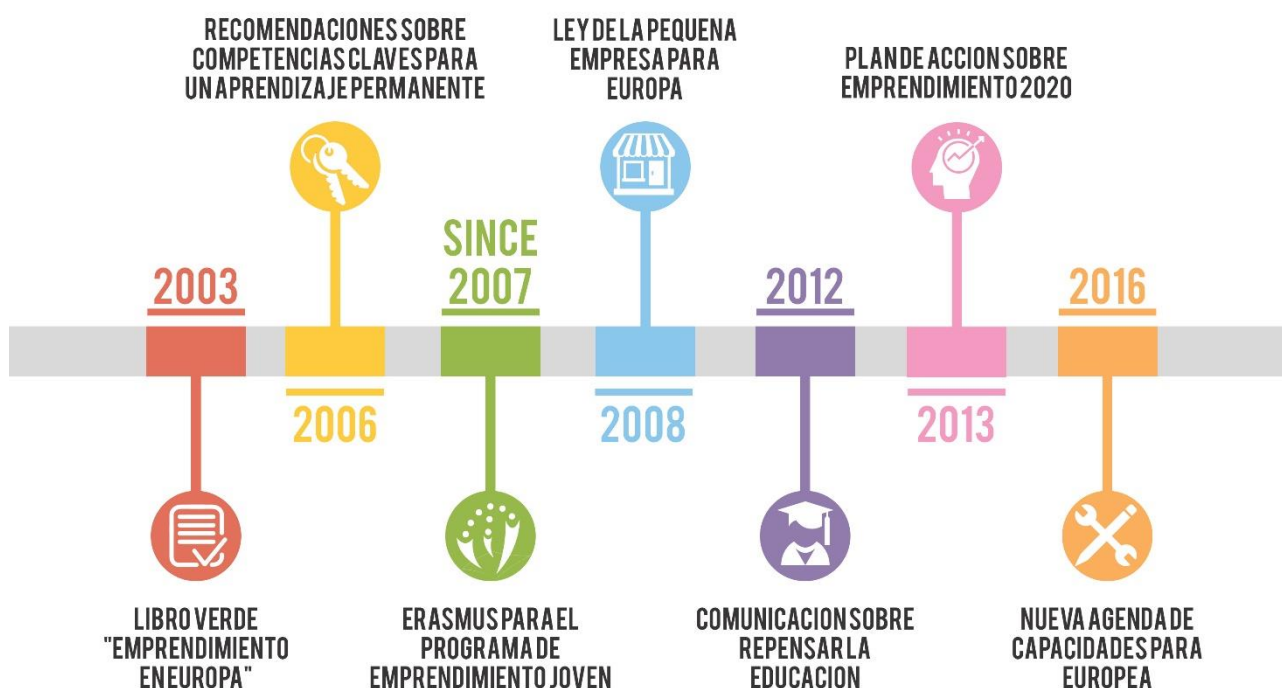
#### 1.1 INTRODUCCIÓN A LA SITUACIÓN DE LA GENTE JOVEN EN EUROPA Y EN LOS PAÍSES ASOCIADOS A YEP

##### 1.1.1 La situación de los jóvenes en Europa

En años recientes, la promoción del **emprendimiento** y las capacidades empresariales se ha convertido en uno de los objetivos clave de las estrategias y políticas de la **Unión Europea y sus Estados miembros**.

En la actualidad, está claramente reconocido que el emprendimiento contribuye para alcanzar la **estrategia Europa 2020** de un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo<sup>1</sup>, y que una mentalidad empresarial y el conocimiento, las habilidades y las actitudes relacionados ayudan a las personas – en especial a los jóvenes– en su crecimiento personal y para desarrollar su empleabilidad y participación en la sociedad.<sup>2</sup>

La **Comisión Europea** ha reconocido el valor del emprendimiento, incluida la educación empresarial, en una serie de documentos e iniciativas como<sup>3</sup>:



Más recientemente, debido a la falta de una definición acordada a nivel nacional y europeo, la investigación del Marco EntreComp de 2016<sup>4</sup> ha proporcionado la siguiente **definición oficial de emprendimiento**:

<sup>1</sup> [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy\\_es](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-and-fiscal-policy-coordination/eu-economic-governance-monitoring-prevention-correction/european-semester/framework/europe-2020-strategy_es)

<sup>2</sup> Para más información sobre la situación actual de la juventud en Europa y en Italia, España y Portugal, ver el Manual del YEP.

<sup>3</sup> Para más información sobre la estrategia para el desarrollo del espíritu empresarial de la UE, ver el Manual del YEP y [https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship\\_es](https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship_es)

<sup>4</sup> <https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp> , <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>



*“una competencia transversal que aplica a todas las esferas de la vida, desde propiciar el desarrollo personal a participar activamente en la sociedad, para (re)ingresar al mercado laboral como empleado o como trabajador autónomo, y también para crear empresas (culturales, sociales o comerciales)”.*

*El emprendimiento es cuando se puede actuar ante oportunidades e ideas y transformarlas en valor para otros. El valor creado puede ser financiero, cultural o social (FFE-YE, 2012).*

El YEP también hace referencia al **marco europeo para el emprendimiento juvenil**, en el que, entre otros:

- «Empleo y Emprendimiento» es uno de los ocho campos de acción de la Estrategia 2010-2018 para la Juventud de la UE;
- La educación emprendedora se considera un medio para promover el crecimiento económico y de nuevos empleos así como una fuente de habilidades, participación ciudadana, autonomía y autoestima;
- Mejorar las habilidades empresariales de los jóvenes es una medida de apoyo para la integración al mercado laboral, incluida, por ejemplo, en la Garantía Juvenil (2013);
- Los datos del Eurobarómetro de 2011 muestran que a dos de cada cinco jóvenes en la UE les gustaría crear su propio negocio, confirmando evidencias previas de que el emprendimiento latente es especialmente pronunciado entre las personas jóvenes<sup>5</sup>.

El último paso en el camino diseñado por la Unión Europea ha sido en 2017 con el Reporte Final de la Comisión Europea “Tomando el futuro en sus propias manos. El trabajo de los jóvenes y el aprendizaje empresarial”, el cual representa, como indica el título, un estudio clave en el rol que los jóvenes pueden jugar para apoyar el emprendimiento joven. Como veremos (en la sección 2.1 de este Manual), el Proyecto YEP es consecuente con las recomendaciones proporcionadas en ese documento.



<sup>5</sup> Para más información sobre estrategias europeas de emprendimiento juvenil, más allá de la anteriormente mencionada Estrategia Juvenil 2010-2018 [https://ec.europa.eu/youth/policy/youth-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/youth/policy/youth-strategy_en) y Garantía Juvenil: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079>, consultar también el Eurobarómetro de 2011 Jóvenes en Movimiento [http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl\\_319b\\_sum\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commfrontoffice/publicopinion/flash/fl_319b_sum_en.pdf)



### 1.1.2 La situación de los jóvenes en los países socios de YEP.

En lo que a los **PÁISES DEL PARTENARIADO YEP** concierne, hay una serie de estrategias y oportunidades tanto nivel nacional como local para las personas jóvenes que quieren convertirse en emprendedores, incluyendo contextos más informales (concursos, etc.). El rol de las organizaciones sin ánimo de lucro es apoyar a los jóvenes a identificar las oportunidades que más se adapten y sacar el máximo partido de ellas.

#### Italia

##### A nivel nacional

- [SELFImployment](#) es un programa promovido por [Anpal](#) y gestionado por [Invitalia](#) que da apoyo a jóvenes NINIs entre 15 y 29 años (registrados en el Sistema de Garantía Juvenil) implementando sus ideas de negocio, a través de la formación y el acompañamiento, así como la posibilidad de acceder a fondos específicos. Selfiemployment está abierto tanto a jóvenes que quieran ser emprendedores, con la intención de postular directamente a una de las iniciativas del Fondo y obtener crédito, como para todos aquellos jóvenes que busquen apoyo para desarrollar su propio plan de negocio. En este último caso, se incentiva a las personas jóvenes a unirse a una formación denominada “Yes I Start Up”, promovida por el Organismo Nacional de Micro-crédito. Gracias a este apoyo específico para desarrollar ideas de negocio, los jóvenes beneficiarios serán capaces de adquirir herramientas relevantes para promover su auto-empleo y sus habilidades emprendedoras. Esta formación se divide en dos etapas:
  - 60 horas de módulos teóricos impartidos en pequeños grupos, incluyendo un máximo de 24 horas de apoyo a distancia
  - 20 horas de mentoring, basado en apoyo técnico y personal impartido en sesiones individuales o pequeños grupos
- [“Nuove imprese a tasso zero”](#) (Nuevas empresas con interés cero): esta es una iniciativa para jóvenes y mujeres entre los 18 y los 35 que quieran convertirse en emprendedoras. Los beneficios incluyen financiación al cero por cierto de interés para proyectos de más de 1,5 millones de euros, cubriendo hasta el 75% de los costes elegibles.
- [“Resto al sud”](#) (Me quedo en el sur): apoya a nuevas empresas creadas por jóvenes (de 18 a 35 años) en el sur de Italia en las áreas de industria, arte y manufactura, servicios a empresas y personas, turismo, transformación agrícola, pesca.

##### A nivel local en Milán:

- De 2016 a 2020, el programa [Intraprendo](#) en la Región de Lombardía proporciona apoyo a empresas de nueva creación y promueve el auto-empleo, con una atención especial a los jóvenes (hasta los 35);
- [FabriQ](#) es la incubadora de innovación social del Municipio de Milán, co-gestionado por la Fondazione G. Brodolini y el Impact Hub Milan. Lanzan una convocatoria de buenas prácticas anual para apoyar a jóvenes emprendedores en el campo de la innovación social y les proporcionan varios servicios para aspirantes a emprendedores, como formación, networking, espacios de co-working, etc;
- [Punto Nuovo Impresa](#) – Cámara de Comercio de Milán es una oficina de orientador para aspirantes a emprendedor. Ofrece distintos servicios de consulta sobre procedimientos burocráticos, financieros, asuntos legales y planes de negocio;
- [Micro<sup>2</sup> Milano](#): promovido por Planet Finance Group y la Municipalidad de Milán, ofrece un servicio profesional gratuito para micro-emprendedores que estén abriendo su propio negocio;
- [SPEED MI UP - Officina di Imprese e Professioni](#): una incubadora creada por la Cámara de Comercio de Milán, la Universidad Bocconi y la Municipalidad de Milán, a través de servicios como la formación y el tutoring, espacios de trabajo e instrumentos financieros.
- [Fundación Welfare Ambrosiano](#): una organización que apoya a personas emprendedoras en la validación de su idea de negocio, creación del plan de negocio, pidiendo microcréditos, etc.



El estudio Europeo sobre trabajo joven y aprendizaje emprendedor mencionado anteriormente reconoció que en Italia no hay una estrategia educativa de emprendimiento. Hay algunos fondos para escuelas, pero son limitados y existen diferencias a lo largo del país en cuanto al desarrollo de actividades relacionadas.

## España

**A nivel nacional**, el [Programa Operativo de Empleo y Emprendimiento Juvenil](#) incluye una serie de acciones a desarrollar por entidades intermediarias entre el Programa Operativo De Empleo/Emprendimiento Juvenil (POEJ) que aspira a reducir el desempleo juvenil. La Iniciativa de Empleo Juvenil representa uno de los instrumentos financieros más importantes para el desarrollo en España y se desarrolla a través del Programa Operativo.

### **A nivel local en Madrid:**

- Con el programa “[Apoyo al emprendedor](#)”, emprendedores consolidados le ceden apoyo a nuevos emprendedores cambio de formar parte en nuevos negocios u otras iniciativas determinadas;
- El [Centro de Emprendedores de la Comunidad de Madrid](#), en Getafe, ofrece apoyo y búsqueda de financiación;
- El [Ayuntamiento de Madrid](#) es responsable de gestionar una red Incubadoras de Negocios para promover las iniciativas emprendedoras.
- [Avalmadrid](#) y [Microbank](#) de La Caixa proporcionan microcréditos de hasta 25.000 euros;
- “[Inforjoven](#)” proporciona apoyo e información a personas jóvenes de hasta 35 años, sobre recursos y ayudas existentes para establecer empresas en la Comunidad de Madrid.
- [La Cámara de Comercio- Programa Integral de Cualificación y Empleo \(PICE\)](#): el plan incluye 600€ para starts up para personas jóvenes en el Sistema de Garantía Juvenil y apoyo técnico para crear y consolidar su negocio.
- Herramientas generales y recursos para encontrar servicios de apoyo para todo tipo de negocio:
  - [www.ipyme.org/es-ES/BBDD/AyudasIncentivos/Paginas/ultimasAyudas.aspx](http://www.ipyme.org/es-ES/BBDD/AyudasIncentivos/Paginas/ultimasAyudas.aspx),
  - <http://www.emprendedores.es/gestion/noticias/descarga-guia-ayuda-emprender>
  - [Convocatoria de Emprendimiento Juvenil](#), El Fondo Social Europeo y la Fundación Incyde.
  - [Convocatoria Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas](#), Minsiteriod de Sanidad, Servicios Sociales, Seguridad Social e Igualdad

Como en Italia, el Estudio Europeo sobre Trabajo Juvenil y Aprendizaje Emprendedor reconoció que el aprendizaje emprendedor en centros formativos varía a lo largo del país, debido a la descentralización del sistema educativo. En la cara positiva, el sistema de apoyo al emprendimiento juvenil en España tiene algunas fortalezas que vale la pena compartir<sup>6</sup> :

- Diferentes estrategias de gobiernos muestran que el emprendimiento juvenile se reconoce como una potencial solución a los retos del emprendimiento joven
- El Sistema Educativo permite a las personas jóvenes a “exponerse” al emprendimiento desde una edad temprana y les ayuda a desarrollar el pensamiento emprendedor
- Tanto el sector público como el privado proporcionan diversos programas de apoyo de calidad y oportunidades para aquellos jóvenes interesados en crear negocios.

## Portugal

### **A nivel nacional:**

- [El Alto Comisariado para las Migraciones \(ACM, siglas en portugués\)](#) desarrolla “PEI Project Promoting Immigrant Entrepreneurship, que promueve el emprendimiento de personas migrantes;
- “[EMPREENDE JÁ](#)” estimula el emprendimiento joven (de 18 a 29 años) a través de dos acciones: el desarrollo de proyectos juveniles de capacitación y la sostenibilidad de las entidades y puestos creados dentro del proyecto y desarrollados en la primera acción.

<sup>6</sup> “Supporting Youth Entrepreneurship In Spain - A Review Of Policies And Programmes Spain” OECD



- [El Sistema de Garantía Juvenil](#)
- [INOVA](#) premia ideas innovadoras, dando a las personas jóvenes (de 6 a 25 años) experiencia competitiva;
- El [Programa para Apoyar al Emprendimiento y la Creación de Auto-Empleo](#) apoya la creación de empresas ofreciéndoles crédito a la inversión, con garantía y bonificaciones de interés. El grupo objetivo es gente joven (de 18 a 35) con educación secundaria mínimo, en desempleo o que no hayan estado empleados anteriormente.
- El programa Erasmus+ KA3 [Youth Start](#)- proyecto de Retos Emprendedores, liderado por la Plataforma para la Educación Emprendedora en Portugal
- El [Programa Juvenil para el Emprendimiento Verde y la Empleabilidad](#)
- El [Programa Escolhas](#) (“Programa Elecciones”)
- La ANJE (Agencia Nacional para Jóvenes Emprendedores) organiza desde 1997 la [Feria del Emprendedor](#)
- La Fundación Juventud (“Fundação da Juventude”) promueve el [Concurso Nacional de Jóvenes Emprendedores](#)
- La Bolsa de Emprendimiento organiza concursos de “Elevator Pitches”- IdeasQueMarcan (“IdeiasQueMarcam”)
- [IES – Social Business School](#) tiene campamentos formativos con temáticas como el Emprendimiento Social, programas de Escalabilidad para el Impacto y Programas de Gestión de Impacto de Negocio.
- [Academia de Líderes Ubuntu](#) es un Proyecto del IPAV (Instituto Padre António Vieira) que le da una oportunidad a NINIs y jóvenes que quieran desarrollar un proyecto social, ofreciéndoles formación y abriéndoles la puerta a que muestren sus ideas.
- El programa nacional [RPGN Rede de Perceção e Gestão de Negócios](#), trabajando en red para mejorar negocios, celebrar concursos para ideas y proyectos, apoyar la creación de nuevas empresas, dar oportunidades para mentoeizar a jóvenes emprendedores; programas para desarrollar proyectos de emprendimiento con asociaciones juveniles.

Las personas jóvenes también pueden encontrar recursos adicionales y apoyo en entidades como la asociación nacional de emprendedores jóvenes, la plataforma para el emprendimiento y la educación de Portugal y la Fundación Junior Achievement Portugal.

#### **A nivel local en Lisboa:**

- Lisboa Emprende ([“Lisbon Empreende”](#)) ofrece apoyo técnico personalizado, con un análisis inicial del plan de negocio, siempre que requiera financiación a través de un microcrédito;
- [“Made of Lisbon”](#) Es la plataforma digital del Ecosistema Emprendedor de Lisboa, la cual informa sobre emprendimiento e innovación en Lisboa;
- provides personalized technical support, with a prior analysis of the business plan, as long as it requires financing via microcredit;
- [“Smart Open Lisboa”](#) es un programa abierto de innovación donde las start-ups utilizan los datos abiertos de la ciudad para desarrollar y poner a prueba sus soluciones bajo condiciones del mundo real.
- [Programa de Emprendimiento Joven](#) promueve la educación emprendedora en escuelas. Además del proyecto Presupuesto Participativo Escolar, el Ayuntamiento de Lisboa a establecido un partenariado con Junior Achievement Portugal, para implementar este programa.

Tal y como ha reconocido el estudio europeo en trabajo juvenil y aprendizaje emprendedor, la estrategia nacional de emprendimiento portuguesa es bastante reducida, ya que mayormente se dirige al sector de la educación superior y jóvenes graduados.



## 1.2 EL EMPRENDIMIENTO JOVEN Y LAS PERSONAS JÓVENES CON MENOS OPORTUNIDADES

El proyecto YEP, tal y como se ha mencionado anteriormente, centrado en **personas jóvenes con menos oportunidades**, con la intención de proporcionarles oportunidades de aprendizaje sobre emprendimiento.

Estas son personas jóvenes que están en desventaja en comparación con sus compañeros ya que se enfrentan a más de un **factor de exclusión y obstáculos**, como

- ✓ Diversidad funcional
- ✓ Problemas de salud
- ✓ Dificultades educativas: dificultades de aprendizaje, abandono escolar temprano, de baja cualificación o con bajo rendimiento académico, etc.
- ✓ Dificultades económicas: con un bajo nivel de ingresos, en desempleo, NINIs, etc.
- ✓ Barreras sociales: personas en riesgo de ser discriminadas debido a su identidad de género, origen étnico, religión, orientación sexual, etc. Personas con habilidades sociales limitadas , (ex)reclusos, (ex)adictos o alcohólicos, padres jóvenes o padres solteros, etc.
- ✓ Barreras geográficas: de áreas rurales, de zonas urbanas problemáticas, etc.

Naturalmente, esta lista no es exhaustiva y los jóvenes pueden encontrarse a la vez en varias de las situaciones descritas anteriormente. En general, los términos listados pueden evitar que los jóvenes tengan un acceso real a educación formal y no formal, movilidad transnacional y participación, ciudadanía activa, autonomía e integración en la sociedad como un todo.

Como podemos ver, este grupo de gente joven es **amplia y extremadamente diversificado**, en términos de edad, contexto (socio-económico, demográfico, cultural y geográfico) y perfil. Este es uno de los mayores retos de trabajar con ellos, y también lo ha sido para los socios del YEP cuando han tenido que desarrollar la formación y las actividades de incubación previstas del proyecto.

Sin embargo, al mismo tiempo, esta diversidad también ha sido reconocida por las mismas entidades del proyecto YEP como un valor añadido del mismo: mezclar jóvenes conllevó un alto nivel de creatividad y apoyo mutuo entre ellos y por tanto favoreció un entorno colaborativo donde las dificultades, ideas, talentos y pasiones fueron compartidas.

Pese al reconocimiento general de que el emprendimiento puede ayudar a los jóvenes a su crecimiento personal, empleabilidad e inclusión social, muchos estudios subrayan cómo las personas jóvenes- y más aún aquellos con menos oportunidades- todavía se enfrentan a una serie de **retos a la hora de establecer su propio negocio**.

Durante el proyecto, los socios del YEP identificaron los siguientes retos:

- Desafíos personales
- Desafíos prácticos
- Desafíos ambientales

- Un bajo nivel de conocimiento, habilidades y competencias: los jóvenes sufren más que cualquier otro grupo etario por las competencias claves y transversales subdesarrolladas como fijar metas, tomar decisiones, la resiliencia, la interconexión, etc. De igual manera, podrían llegar a carecer del conocimiento específico y las competencias técnicas relacionados con temas empresariales, tales como el conocimiento financiero, de marketing/ventas, etc.
- Dada su corta edad, los jóvenes suelen tener menos sentido de la responsabilidad, son hiperactivos, les puede costar tener una idea clara de negocios y enfocarse y fijar su atención por periodos de tiempo más prolongados.
- Los jóvenes con menos oportunidades suelen tener la autoestima más baja y menos confianza en sí mismos; esto puede afectar su participación en las iniciativas y, posteriormente, su habilidad y motivación para crear su propio negocio. Además, debido a que necesitan concentrarse en «sobrevivir», no cuentan con el tiempo y los recursos suficientes para invertir en programas y formación de larga duración.



## PERSONAL CHALLENGES

- Debido a su corta edad, es inevitable que los jóvenes no tengan, o tengan poca, experiencia laboral, en especial a nivel empresarial.
- Tienen escasos recursos financieros, capital social, garantías o historial crediticio, lo que significa que tienen grandes dificultades para obtener recursos financieros externos
- Tienen menos acceso a las redes y les puede costar acceder a la información disponible y a las oportunidades de formación especializada (a menudo viven en áreas donde estas oportunidades escasean o no tienen los medios financieros para asistir).
- Los jóvenes con menos oportunidades pueden tener más dificultades para asistir a los programas de formación y de incubación, por ejemplo, en términos de apoyo financiero o lingüístico, cuidado de niños, etc.



## PRACTICAL CHALLENGES

- Aunque las autoridades nacionales y locales han tomado medidas positivas para simplificar los procedimientos y el papeleo, los trámites y la burocracia para crear un negocio todavía son un problema en los países del YEP.
- Pese a las reformas e iniciativas recientes, se podría hacer más en los países del YEP para promocionar la toma de conciencia y la educación entre los jóvenes sobre el emprendimiento como una posible profesión
- De igual manera, los programas de educación y formación aún se esfuerzan para promover las actitudes y capacidades de emprendimiento o para brindar información, formación y servicios de soporte a la medida de los jóvenes con menos posibilidades. Además, aquellos programas impartidos por instituciones formales (p. ej., escuelas) podrían no llegar a los jóvenes con menos oportunidades, quienes, por lo general, no confían en las instituciones
- Todavía existen una cierta inclinación de los mercados financieros a no apoyar a los jóvenes propietarios de negocios y la «discriminación» en los mercados de productos. Además, el acceso a los ejemplos positivos a seguir y al estímulo es todavía escaso.



## ENVIRONMENTAL CHALLENGES

Para tratar de superar estas barreras y dificultades, los socios del Proyecto YEP se comprometieron a diseñar e implementar un **itinerario de formación en emprendimiento adaptado y un programa de incubación**, el cual trata de orientarse al máximo posible de las necesidades y retos de estas personas jóvenes con menos oportunidades: como se ha desarrollado, se detalla en el Capítulo 2 de este manual.



## CAPÍTULO 2

# METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS PARA LA INCUBADORA DE IDEAS DE NEGOCIO PROPUESTAS POR JÓVENES CON MENOS OPORTUNIDADES

### 2.1 METODOLOGÍA Y CONTEXTOS GLOBALES

Como se ha mencionado anteriormente, el YEP pretende poner a prueba los programas y procesos de incubadoras estandar con un nuevo grupo objetivo, mayormente personas jóvenes con menos oportunidades.

Por **“incubadora”** se entiende un programa intensive multifacético orientado a dar apoyo a start-ups para que entren en el Mercado de trabajo.

Una **“incubadora de star-ups”** sería por tanto una entidad física u on-line que ayuda al desarrollo de start-ups, proporcionando servicios como la formación en gestión, espacios de trabajo a precios asuibles, servicios compartidos, apoyo en marketing y, en muchas ocasiones, acceso a algunas formas de financiación.

Empezando por esta definición, Podemos generalizar y hablar sobre **“incubadoras de negocio”**, las cuales pueden ser vistas como una combinación flexible de ideas de desarrollo de negocio, infraestructura y personas designadas, para apoyar nuevos y pequeños negocios ayudándoles a sobrevivir y crecer en las primeras y más vulnerables etapas del desarrollo de negocio.

Tal y como respaldan investigaciones (Fidelis A. Ayatse, Nguwasen Kwahar and Akuraun S. Iyortsuun) y literatura de negocios, los procesos de incubación mejoran la ejecución de la empresa: las medidas con más impacto en la investigación en incubadoras en orden de importancia serían la supervivencia de la firma, crecimiento de los ingresos, empleabilidad o creación de empleos. Por añadidura, la incubadora es un instrument poderoso que debería ser fomentado y respaldado como un componente importante del ecosistema emprendedor, como un marco para el apoyo al desarrollo de negocios y la proliferación de nuevas empresas (tanto innovadoras como tradicionales).

Las empresas emergentes con nuevas ideas, incluso de personas emprendedoras autoempleadas, podrían beneficiarse mucho si participasen en un programa de incubación ya que la participación aumenta significativamente su ratio de supervivencia, crecimiento de ingresos y creación de empleo. Por otro lado, la start-up debería estar en una incubadora el tiempo adecuado, sin excederse arriesgándose a perder el contacto con retos externos a esta.

Estos programas de incubación normalmente se customizan a nivel de desarrollo de los proyectos incubados, pero en general todos los programas incluyen validación del modelo de negocio, prototipado, entrada al Mercado, preparación de cara a la inversion, con el objetivo de conocer a inversores.

Normalmente, estos programas y actividades se designan su implementación en start-ups con potencial de escalabilidad, propuestas por equipos de personas y con un componente tecnológico importante.

Los socios del YEP tomaron esta metodología y enfoques estandar y **los adaptaron a las personas jóvenes con menos oportunidades** que participaban directamente en el Proyecto, especialmente, como se ha mencionado anteriormente, aquellas cuyas ideas de negocio fueron seleccionadas para la etapa de incubación del Proyecto: los y las **YEPpers**.



## LAS IDEAS DE NEGOCIO DE LOS Y LAS YEPPERS



Los y las **YEPPERS** han promovido una gran variedad de ideas interesantes de negocio, las cuales se basaron primero de todo en sus **intereses personales, pasiones y talentos**.

Han aprovechado la oportunidad de convertirlas en oportunidades reales de negocio y de ingresos. Al mismo tiempo, de una manera o de otra, también han tenido en cuenta los **“aspectos sociales”**- entendido en el sentido más amplio- en el desarrollo de acciones dentro de sus actividades. Por lo tanto, han prestado atención a la expresión de diferencias culturales y tradiciones locales, la sostenibilidad de los productos, la participación comunitaria y el bienestar mental y físico.

Dada la naturaleza del grupo objetivo del YEP, casi todas las ideas de negocio de los jóvenes estaban relacionadas con negocios con bajo perfil innovador y tecnológico, los cuales se desarrollan a pequeña escala y normalmente dentro de un número de sectores limitado, como se evidencia a continuación:



### ITALY

- ✓ UNA PLATAFORMA WEB PARA COMBINAR DEMANDA Y OFERTA DE CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO DE CORTA DURACION
- ✓ UN ESPACIO MULTIFUNCIONAL LOCAL DE PARTICIPACIÓN PARA LAS PERSONAS DEL BARRIO, UN TALLER DE AUTO-SERVICIO DE REPARACION DE BICICLETAS Y ACTIVIDADES CULTURALES - PONTEGIALLO
- ✓ UN PELUQUERO QUE UTILIZA PRODUCTOS BIO Y VENDE ARTÍCULOS SENEGALESES
- ✓ UN CHEF PERSONAL ESPECIALIZADO EN COCINA TRADICIONAL DE LA REGIONE ITALIANA EMILIA-ROMAGNA
- ✓ UNA EMPRESA DE DISTRIBUCION DE FRUTAS Y VERDURAS LOCALES Y ECOLOGICAS A BARES Y RESTAURANTES LOCALES



## SPAIN



- ✓ UNA ESCUELA DE YOGA PARA NIÑOS Y ADULTOS
- ✓ UNA TIENDA DE SEGUNDA MANO
- ✓ UN DISEÑADOR GRAFICO
- ✓ UN VINETISTA Y DISEÑADOR EDITORIAL
- ✓ UNA PLATAFORMA WEB PARA CONECTAR A TURISTAS Y FOTOGRAFOS-CAPTURIST.COM



## PORTUGAL



- ✓ PRODUCCION Y VENTA ON-LINE DE TARTAS Y GALLETAS CASERAS
- ✓ UNA DISEÑADORA DE MODA
- ✓ UNA CONSULTORA DE BELLEZA
- ✓ UN CLUB DE NUTRICION
- ✓ PRODUCTORA AUDIO-VISUAL

Dada la naturaleza del grupo objetivo del YEP, Podemos ver que casi todas **las ideas de negocio de las personas jóvenes** fueron:

- negocios “tradicionales” y no escalables;
- con baja innovación y poco tecnológicos;
- desarrollables a pequeña escala y a menudo dentro de un abanico limitado de sectores;
- compañías con un único miembro;

Aún es más, a pesar de las diferencias entre negocios, casi todos estos proyectos empezaron en la misma etapa: la idea estaba lo suficientemente clara para los jóvenes pero se necesitaba de un apoyo concreto orientándoles en la dirección correcta para su ejecución. Además, los proyectos mostraban una falta de estructura formal y del modelo de negocio. Debido a estos aspectos, la organización de los proyectos era bastante simple: la mayoría de las ideas se desarrollaban alrededor de una sola persona joven que aspiraba a comenzar su profesión. Por esta razón, los YEPpers estaban emocionados de crear su propio negocio pero carecían de los conocimientos básicos de las dinámicas de negocio.



Finalmente, estas ideas, como se ha mencionado anteriormente, las promovían personas jóvenes con menos oportunidades, esto quiere decir, con niveles educativos bajos, obstáculos sociales, etc: un grupo de jóvenes variado y con diferentes contextos, perfiles y necesidades y a menudo con miedos, autoestima y motivación bajas.

Por todas estas razones, el partenariado YEP tuvo que pensar más allá de lo establecido y diseñar y, consecuentemente, implementar un programa de incubación diferente, uno que pudiera adaptarse a las necesidades de estas personas jóvenes y apoyarles de manera eficiente a la hora de crear sus propios negocios, como una manera de mantenerse económicamente y entrar en el mercado laboral.

Esto también explica por qué, mientras normalmente se espera el desarrollo de un plan de negocio estructurado en este tipo de programas, este no podría ser el único resultado de las iniciativas de incubación: en casos como el YEP, de hecho, muchos participantes tienen más necesidades básicas que satisfacer, como el entendimiento de una declaración de ingresos, para valorar el impacto del tiempo de colecta sobre los beneficios de sus negocios o incluso entender de qué forma ligarlo a las responsabilidades personales.

Este es el reto al que el YEP se ha enfrentado. El resultado ha sido **un nuevo programa de incubación multidimensional**, hecho de varias características todas ellas cruciales para alcanzar el objetivo final. Cada una de las siguientes secciones describe uno de esos componentes:

## 2.2 FORMACIÓN EN PROFUNDIDAD SOBRE EMPRENDIMIENTO

Al comienzo del programa de incubación, el YEP admitió que, pese a haber participado en el programa de formación en emprendimiento, las personas jóvenes que participaban en la etapa de incubación seguían necesitando más formación en el área de cómo comenzar a gestionar un negocio, para adquirir tanto conocimientos técnicos como competencias transversales.

Esto es así porque estos jóvenes venían de entornos desfavorecidos (e.j. bajo nivel educativo, etc.) y que se acercaban al emprendimiento por primera vez, gracias al proyecto YEP.

Por lo tanto, una parte clave de un programa de incubación para personas jóvenes con menos oportunidades pero con ganas de convertirse en emprendedores y emprendedoras, sería una **formación en profundidad sobre emprendimiento**.

Esto podría considerarse como una continuación natural de los cursos sobre emprendimiento y debería ser incluso más adaptado- más personalizado que los cursos sobre sus necesidades y adaptado al perfil de cada persona. Nos enfrentamos, de hecho, a un grupo limitado de personas (en el YEP: entre 5 y 10 en cada ciudad/sociedad) que pueden y deben ser formados en una base muy específica, empezando por tener en mente sus lagunas y resultados en el aprendizaje. Las mismas personas jóvenes (tal y como ha ocurrido en algunos casos del proyecto) pueden decidir en qué área concreta necesitan formarse: de esta manera, una vez más, las personas jóvenes son el centro y los protagonistas reales de todo el programa de emprendimiento.

La formación en profundidad puede darse de distintas formas, dependiendo del grupo de jóvenes así como de los métodos y enfoques de los formadores y los expertos en incubación. En el YEP, se desarrollaron **tanto sesiones grupales como individuales**. Los temas podían variar desde planificación de negocio, hasta comunicación y marca, aspectos legales y administrativos, etc... En todos los casos, esto debería tratarse de una manera específica, en relación a cada idea de negocio participando en la etapa de incubación. De esta manera, por ejemplo, se podría invitar a expertos concretos a impartir ciertas sesiones (ej. Abogados).

A parte de las sesiones de formación técnica, formadores y expertos deben comprometerse a trabajar las competencias transversales de las personas jóvenes, por ejemplo, las habilidades emprendedoras clave como la gestión de equipos, hablar en público, motivación, etc. Justo como durante la formación en emprendimiento, de hecho, las dos caras de la formación van de la mano, si un programa de este tipo quiere ser eficaz con personas con menos oportunidades.

De la misma manera, esta formación debería desarrollarse sobre formación no formal y metodologías formativas, las cuales son reconocidas como las más afectivas para las personas jóvenes, y en particular para aquellas con menos oportunidades.<sup>7</sup>



---

<sup>7</sup>Para más información sobre formación no formal y metodologías educativas y sobre las dos caras de la formación en emprendimiento del YEP, consultar el Manual y Herramientas de los Formadores del YEP.

## 2.3 APOYO INDIVIDUAL

En paralelo a la formación en profundidad, se debe asegurar la formación individual a cada joven participante en el programa de incubación.

Esto es particularmente importante ya que estamos trabajando con personas jóvenes con menos oportunidades, las cuales, como ya hemos visto, tienen una serie de dificultades y se enfrentan a varios obstáculos a los que las personas que participan en programas de incubación estándar no tienen que enfrentarse: esto hace referencia a términos educativos pero también situaciones personales y sociales.

Por lo tanto, se recomienda que el formador y/o experto se reúna regularmente (por ejemplo, cada quince días) con cada participante- o participantes, en caso de que estén desarrollando y trabajando juntos en la misma idea de negocio- para dar seguimiento al proceso de cada joven y dar apoyo a cada uno en la implementación de su negocio.

Incluso más que mientras se hace el curso de emprendimiento, de hecho, en esta etapa las personas jóvenes necesitan un buen apoyo técnico<sup>8</sup> para diseñar y desarrollar las siguientes etapas de su proyecto, así como para poner en práctica lo que han aprendido durante la formación en profundidad.

Las personas jóvenes deberían ser ayudadas en primer lugar a aclarar e identificar cuáles son los objetivos específicos que deben alcanzar, de manera periódica y respecto a la apertura de su negocio (ej. Segmentación de la clientela, prototipado, primeros servicios, etc.): esto debería definirse de manera específica y a corto plazo, para ayudar a las personas jóvenes a proceder paso a paso. Después, el apoyo individual deberá llevarse a cabo de manera continua, para acompañar a los jóvenes mientras se enfrentan a todo tipo de actividades y problemas que aparecen en las primeras etapas de la creación de un negocio y de la consecución de su progreso y objetivos finales.

En los casos más avanzados, las personas jóvenes pueden y deben ser apoyados de manera individual en el desarrollo de su plan de negocio y consolidación del negocio.



<sup>8</sup> Para otro tipo de apoyo, ej. Tutoría social, ver sección 2.8

## 2.4 NETWORKING Y COMUNICACIÓN

Como se ha descrito anteriormente, uno de los mayores retos a los que se enfrentan los jóvenes con menos oportunidades cuando tratan de convertirse en emprendedores es la falta de una red de trabajo y contactos, a distintos niveles, ej con respecto a clientes y proveedores, financiadores, etc.

Por lo tanto, y más aún que en programas de incubación estándar el apoyo al networking y a la comunicación son clave para ayudar a las personas jóvenes a avanzar en la implementación de sus ideas de negocio.

Esto quiere decir que las entidades involucradas en el programa deberán explorar e identificar el máximo posibles de oportunidades para personas jóvenes para conocer y aliarse con clientes, proveedores, donantes, etc. así como compañeros y colegas emprendedores, para promover las colaboraciones. La participación en eventos, talleres y reuniones informales, etc. debería ser promovida y los jóvenes participantes deben ser preparados sobre cómo presentar su idea de negocio a distintos tipos de audiencia (a través de una formación en emprendimiento ad-hoc- ver sección 2.2). Tanto los profesionales como los contactos personales deben ser contactados para ofrecerles a los jóvenes un amplio abanico de oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

## 2.5 MENTORING

Para cualquier programa de incubación, el mentoring representa un elemento crucial para ayudar a los participantes a avanzar con su idea de negocio.

En general, un mentor es alguien que tiene más experiencia o conocimientos en una materia o área en particular y que está dispuesto a compartir su conocimiento y percepciones.

Recientemente el rol del “mentor de negocio” se ha hecho cada vez más popular en el mercado: es una persona con experiencia en los negocios que puede apoyar y guiar (desde su perspectiva) durante las distintas etapas de creación y gestión del negocio.

En un programa de incubación orientado a personas jóvenes con menos oportunidades, un mentor es una persona clave, junto con el formador/experto (ver sección 2.2. y 2.3.) y el tutor social (ver sección 2.8.). Esto es así porque las personas jóvenes, como se ha dicho anteriormente, necesitan un apoyo de 360º, a nivel técnico, personal, motivacional, etc., así como las mayores relaciones de confianza posibles.





El Mentor, como el tipo de persona de “he estado aquí y allá, y he hecho esto y aquello”, puede ayudar a cada joven, entre otras cosas:

- A aprender de los errores y aciertos de otras personas
- A darle un empujón a su motivación personal y sentido de la iniciativa, así como a su autoestima
- A acceder a nuevos contactos y oportunidades
- A tomar decisiones relacionadas con los distintos pasos de la creación y gestión de un negocio
- A recoger perspectivas útiles sobre como crear y mejorar un negocio

Se recomienda, como han destacado los propios YEPers durante el Proyecto, que el mentor viniera del mismo sector/industria que el joven mentorizado que quiere emprender. Una vez más, dado el perfil y necesidades de los jóvenes con menos oportunidades, esto es más útil, ya que da apoyo, por poner un ejemplo, a la puesta en práctica de lo que los jóvenes están aprendiendo tanto en la formación emprendedora como en el apoyo técnico individual, y aplicándolo a sus ideas específicas de negocio (en términos de qué pasos seguir, como qué licencias adquirir, cuáles son las mejores formas legales de negocio, etc.)

## 2.6 COOPERACIÓN MULTI-ACTOR

La cooperación multi-actor se reconoce como clave en el diseño e implementación de programas de emprendimiento efectivos para jóvenes con menos oportunidades<sup>9</sup>.

De hecho, esta es la única manera de crear un entorno real y actual favorable donde las personas jóvenes- y especialmente para aquellos con menos oportunidades- puedan expresar sus ideas, potencial y talentos, así como desarrollar competencias y habilidades, adquirir conocimientos, beneficiarse de oportunidades, y en última instancia comenzar su propio negocio.

Para un programa de incubación eficaz de ideas propuestas por jóvenes con menos oportunidades, los actores del sector público y privado juegan un rol clave:

- Organismos públicos: el apoyo político de entidades que toman las decisiones, incluyendo autoridades locales, es crucial para favorecer el cambio y las mejores- aunque sea lentamente- en las políticas para jóvenes emprendedores y superar, poco a poco, aquellos obstáculos y retos a los que aún se enfrentan las personas jóvenes (consultar el Capítulo1). Además, los organismos públicos pueden ayudar fácilmente a encontrar recursos financieros así como facilidades para personas jóvenes (consultar sección 2.7).
- Organismos técnicos, ofreciendo formaciones de negocios y apoyo (incluyendo incubadoras, etc.): los cuerpos técnicos poseen el conocimiento técnico y experiencia en emprendimiento necesarias para ofrecer actividades de incubación de alta calidad a las jóvenes. Por otro lado, gracias a la colaboración con entidades sin ánimo de lucro son capaces de aprender métodos nuevos y eficaces- metodologías no-formales- para adaptar sus programas al grupo objetivo específico de jóvenes con menos oportunidades, y en consecuencia innovar y ampliar sus prácticas.
- Organizaciones que trabajan directamente con jóvenes con menos oportunidades “en el terreno”, como asociaciones y centros juveniles, organizaciones culturales, etc. Gracias a la experiencia de ONGs, como organizaciones que pueden ofrecer más oportunidades a los jóvenes con los que trabajan para su inclusión socio-económica. Las ONGs, por su parte, se benefician directamente del conocimiento que estas organizaciones tienen de los jóvenes con menos oportunidades (sus necesidades, retos, etc.)

---

<sup>9</sup> Para más información sobre cooperación multi-actor, consulte el Manual YEP.

En conclusión, la cooperación multi-actor permite a las organizaciones formular e implementar intervenciones integradas y exhaustivas para personas jóvenes, aprovechándose de las distintas habilidades y perspectivas y produciendo nuevos y eficaces programas.

## 2.7 SUMINISTRO DE RECURSOS

Tal y como subrayamos anteriormente, las personas jóvenes con menos oportunidades carecen, en mayor medida que sus iguales, los recursos y facilidades financieras adecuadas, como el equipamiento IT, espacio de trabajo, etc. para desarrollar sus proyectos de negocio.

Por lo tanto, las entidades involucradas en programas de incubación para jóvenes vulnerables deberían hacer todos los esfuerzos para encontrar recursos adicionales de este tipo y poder proporcionárselos. Como se ha mencionado, las organizaciones públicas juegan un papel clave en este aspecto (consultar sección 2.6).

En relación a los recursos financieros, estos pueden obtenerse a través de fuentes públicas y privadas, que proporcionan oportunidades a personas jóvenes para convertirse en emprendedores (sección 2.9.).

Sin embargo, los socios del YEP se dieron cuenta de que, para evitar el riesgo a fracasar, cualquier fuente de financiación debería ser ofrecida a las personas jóvenes de la mano de un programa de incubación, que también incluyera, como hemos visto, otros componentes como formación y apoyo individual. Esto es así para que las personas jóvenes puedan recibir apoyo de la manera más eficaz. Eso quiere decir que cada joven debe cualquier decisión en este aspecto junto con su formador/experto y deben observar de cerca el uso de recursos, para aprovecharlos al máximo (de hecho, para acudir a más formaciones especializadas, comprar material y equipamiento, contratar a un abogado, etc.).

En relación a la oferta de otros servicios, como el equipamiento IT y espacio de trabajo, los socios del YEP reconocieron que para el tipo de jóvenes con los que trabajaban, en ocasiones tener un escritorio y un ordenador en muchos casos podía ser una gran ayuda para llevar a cabo su proyecto de negocio. Las organizaciones involucradas en el programa de incubación pueden encargarse de esto y/o contribuir con los costes de alquiler en espacios de co-working públicos y privados.





## 2.8 TUTORÍA SOCIAL

Como se ha mencionado anteriormente, a parte del formador/expert, quien apoye a la persona joven a nivel técnico (consultar las secciones 2.2. y 2.3), y el mentor, quien les acompañará en las subidas y bajadas de su sector de negocio, los jóvenes vulnerables también necesitan ser apoyados a nivel personal, teniendo en cuenta los obstáculos y dificultades a los que se enfrentan en su vida diaria (con sus familias, su sociedad, etc.).

Con el fin de garantizar que esto también se llevara a cabo durante toda la duración de la iniciativa, YEP puso a prueba la «tutoría social» en cada una de las tres ciudades.

La «**tutoría social**» se trata del apoyo individual y personalizado que se proporciona a cada uno de los jóvenes que participan en el proyecto YEP. Esto constituyó más que una simple tutoría de los participantes del curso de formación y del programa de incubación, y significó propiamente «un cuidado» de 360 grados de los jóvenes, al considerar las necesidades y características socioculturales de cada persona.

El «**tutor social**» fue, pues, una persona específica, proveniente de distintos contextos dependiendo de la organización (monitores juveniles, pero también, trabajadores sociales, instructores, etc.), que apoyó a los jóvenes a lo largo del proyecto por lo que respecta a:



### SOCIAL TUTOR

-  **ACERCARSE Y ESTABLECER CONTACTO CON LOS JOVENES, INCLUSO DIRECTAMENTE DONDE PASAN EL TIEMPO**
-  **ESCUCHAR ACTIVAMENTE SUS PREGUNTAS, NECESIDADES, DIFICULTADES, ETC. Y RESOLVERLAS JUNTOS**
-  **ESTIMULAR SU MOTIVACION Y PARTICIPACION EN EL PROYECTO**
-  **FORTALECER SU AUTOESTIMA Y MOSTRAR QUE EL EMPRENDIMIENTO PUEDE SER UNA OPCION PROFESIONAL REALIZABLE**
-  **ACTUAR COMO MEDIADOR ENTRE LOS JOVENES Y LOS INSTRUCTORES**
-  **AYUDARLOS DURANTE LA FORMACION (TANTO EN LA CLASE COMO CON LOS DEBERES) Y APOYARLOS EN LOS PASOS A SEGUIR PARA ABRIR SUS NEGOCIOS (POR EJEMPLO, ACOMPAÑARLOS A CONOCER A LAS PARTES INTERESADAS)**
-  **LLEVAR A CABO ACTIVIDADES INFORMALES DURANTE LA FORMACION EN GRUPO EN LA CLASE, CON EL FIN DE DESARROLLAR HABILIDADES FUNDAMENTALES TRANSVERSALES/COMPETENCIAS SOCIALES (COMUNICACION, CREATIVIDAD, ETC.)**
-  **FAVORECER EL APRENDIZAJE ENTRE PARES Y LA CREACION DE CONTACTOS, AL IGUAL QUE EL ACCESO A LAS OPORTUNIDADES, ESPECIALMENTE A NIVEL LOCAL (FINANCIAMIENTO, FORMACION ADICIONAL, VISITAS RELACIONADAS CON LOS ESTUDIOS, ETC.)**

La meta final de la «tutoría social» era tener y mantener a los jóvenes, con sus peculiaridades, necesidades, talentos y potencialidades individuales, etc., en el centro de la totalidad del programa, al fomentar un enfoque de apoyo y personalizado, que



## 2.9 OTRAS FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA PROGRAMAS DE EMPRENDIMIENTO JOVEN

Como se ha detallado en el Capítulo 1 de este Documento Metodológico, hay un amplio abanico de **oportunidades a nivel local y nacional** que pueden ser exploradas y utilizadas para apoyar a las personas jóvenes participando en programas de incubación y, en general, abriendo y gestionando sus propios negocios de manera eficaz.

Además, hay muchas más oportunidades **a nivel Europeo** que las organizaciones también pueden utilizar, para diseñar y desarrollar programas de incubación para ideas de negocio de jóvenes.

La Unión Europea (UE) y sus Estados miembros **han puesto el (des)empleo juvenil como tema central dentro de la política de empleo de la UE**, en el contexto de la [Estrategia Europa 2020 de crecimiento y empleo](#).

Paralelamente, la [Estrategia de la UE para la juventud](#) apoya a los estados miembros en la elaboración de medidas que faciliten la transición de los jóvenes de la educación y formación, o del desempleo o inactividad, al empleo de calidad.

Dentro de esta estrategia, recientemente renovada, la UE trabaja conjuntamente con sus estados miembros para crear más oportunidades en condiciones de igualdad para todos los jóvenes, y particularmente busca:

- Abordar las preocupaciones de los jóvenes en las estrategias de empleo
- Invertir en las capacidades que los empleadores buscan
- Desarrollar servicios de orientación y asesoramiento profesional
- Fomentar oportunidades para trabajar y formarse en el extranjero
- Apoyar los programas de pasantías/aprendizaje de calidad
- Mejorar el cuidado del niño y las responsabilidades familiares compartidas
- Estimular el emprendimiento juvenil

En este contexto, las medidas fundamentales que la UE ha puesto en marcha para aumentar las oportunidades de empleo son:

- La [Garantía Juvenil](#), un compromiso de todos los estados miembros para que todos los jóvenes menores de 25 años reciban una oferta de empleo de calidad, educación continua, una formación como aprendiz o un período de prácticas en un plazo de cuatro meses tras perder su empleo o dejar la educación formal<sup>10</sup>.
- A través de la Comunicación, [Invertir en la juventud europea](#)<sup>11</sup>, la Comisión propuso renovar los esfuerzos para apoyar a los jóvenes mediante:
  - o Mejores oportunidades en el acceso al empleo
  - o Mejores oportunidades a través de la educación y la formación
  - o Mejores oportunidades para la solidaridad, la movilidad en la formación y la participación
- La iniciativa recientemente puesta en marcha, [Cuerpo Europeo de Solidaridad](#), cuyo objetivo es crear oportunidades para los jóvenes para ofrecerse como voluntarios o trabajar en proyectos de solidaridad que benefician a las comunidades y a las personas en toda Europa.
- El establecimiento de un [marco de calidad para los períodos de prácticas](#), que propone directrices para realizar prácticas fuera de la educación formal, para proporcionar contenidos de aprendizaje de alta calidad y condiciones de trabajo justas.
- El establecimiento de la [Alianza Europea para la Formación de Aprendices](#), cuyo objetivo es encontrar maneras de reducir los obstáculos a la movilidad de los jóvenes.

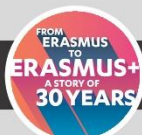
<sup>10</sup> Recomendación del consejo adoptada en abril de 2013 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2013:120:0001:0006:EN:PDF>)

<sup>11</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=950&langId=en>



En lo que se refiere al emprendimiento, cada vez hay mayor conciencia con respecto al potencial de los jóvenes para poner en marcha y desarrollar sus propias empresas comerciales o sociales; desarrollar y promover la educación empresarial ha sido uno de los objetivos de política fundamentales para la UE y los estados miembros durante muchos años.

En consonancia con el compromiso político hacia la lucha contra el desempleo juvenil y la promoción de la empleabilidad y el emprendimiento, la UE ha establecido asimismo un número de **oportunidades y medidas de financiación** accesibles a los jóvenes y a las organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan con ellos:



## EDUCACION, FORMACION, JUVENTUD Y DEPORTE (ERASMUS+)

[Erasmus+](#) es el programa de la UE cuyo objetivo es mejorar las capacidades y empleabilidad de los jóvenes, promover su inclusión social y bienestar, y fomentar mejoras en el trabajo juvenil y las políticas de juventud a nivel local, nacional e internacional. Las actividades de financiación se gestionan de forma centralizada por la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural (EACEA) o por las agencias nacionales en cada país. Como se describe en la Estrategia de Inclusión y Diversidad en el ámbito de la juventud, de Erasmus+, arriba mencionada, este programa incluye varios aspectos que pueden reducir los obstáculos que los jóvenes con menos oportunidades enfrentan al participar en los proyectos (financiamiento adicional, etc.).



## LUCHA CONTRA EL DESEMPLEO JUVENIL

La [Iniciativa de Empleo Juvenil](#) apoya a los jóvenes desempleados que actualmente no están matriculados en ningún programa de educación o formación, en las regiones con una tasa de desempleo juvenil superior al 25 %. La ya mencionada [Garantía Juvenil](#) es una garantía para que las personas desempleadas menores de 25 años, estén o no registradas en los servicios de búsqueda de empleos, recibirán una oferta de trabajo concreta y de buena calidad en un plazo de cuatro meses después de haber dejado la educación formal o quedar desempleados. Estos proyectos, establecidos por las autoridades dirigentes en países de la UE, pueden proporcionar más detalles sobre la iniciativa de empleo joven y la garantía juvenil.



## LOS JOVENES EMPRENDEDORES

[Erasmus para jóvenes emprendedores](#) es un programa de intercambio transfronterizo que permite a jóvenes emprendedores aspirantes aprender de emprendedores con experiencia. Pertenece al programa COSME y es administrado por la agencia ejecutiva para pequeñas y medianas empresas (EASME).



## AGRICULTURA

Los jóvenes agricultores pueden ser elegidos para un pago adicional de un valor del 25% del pago directo que reciben. El pago adicional se aplica a agricultores con una edad inferior a 40 años y es proporcionado por el [Fondo de garantía agrícola europeo](#). Los jóvenes también pueden ser electos para recibir financiamiento proporcionado por el [Fondo agrícola europeo para el desarrollo rural](#). Cada programa de desarrollo rural contiene medidas para las cuales el fondo puede ayudar a los jóvenes, dependiendo de las prioridades de cada país o región.

**Fondos adicionales que se encuentran disponibles para cualquier pequeña o media empresa o nueva en Europa (en diferentes sectores), y son por ello accesibles también por jóvenes emprendedores<sup>12</sup>:**

- El [eje de microfinanzas y emprendimiento social](#) (MF/SE) del programa de empleo e inclusión social (EaSI) apoya acciones en dos secciones temáticas: [microcrédito y micropréstamos](#) para grupos vulnerables y micro-empresas; [emprendimiento social](#). El objetivo del programa es incrementar el acceso y la disponibilidad de microfinanzas para grupos vulnerables quienes quieran establecer o desarrollar sus negocios y microempresas, así como apoyar el desarrollo de empresas sociales.
- La [Agencia ejecutiva de pequeñas y medianas empresas \(EASME por sus siglas en inglés\)](#) ha sido establecida por la Comisión Europea para gestionar en su nombre varios programas de la UE en los campos de apoyo e innovación (SME por sus siglas en inglés, ambiente, energía y asuntos marítimos. Incluso si las medidas y los instrumentos disponibles son principalmente destinados a negocios avanzados, nuevas empresas, etc., la organización podría encontrar otras maneras de beneficiarse de estas oportunidades, especialmente gracias a la colaboración con otras organizaciones (ver sección 2.6):
  - **COSME** - El programa de la UE para la competitividad de pequeñas y medianas empresas.
  - **El Instrumento EIC SME** – Es parte del Consejo Europeo de Innovación (EIC), que guía y apoya innovación de creación de mercado en pequeñas empresas con un importante potencial de crecimiento y ambiciones globales.
  - **Horizonte 2020 INNOSUP** – Tiene como objetivo probar nuevos enfoques para un mejor apoyo de la innovación a través de oportunidades de financiamiento para innovadores a través de toda Europa.
  - **Red de empresa europea** - Ayuda a pequeñas y medianas empresas a aprovechar al máximo las oportunidades de negocios en Europa y fuera de ella.
  - **You Europe Business** - Una guía práctica para hacer negocios en Europa.
- El [Fondo Social Europeo](#) (ESF, siglas en inglés) ayuda a millones de europeos a mejorar sus vidas aprendiendo nuevas habilidades y encontrando mejores trabajos. El ESF es el mayor instrumento para el apoyo laboral en Europa, el cual ayuda a las personas a encontrar mejores trabajos asegurando oportunidades de trabajo más justas para todos los ciudadanos de la UE. Funciona invirtiendo en el capital humano de Europa - sus trabajadores, sus jóvenes y todos aquellos en busca de trabajo. Está financiando miles de proyectos laborales locales, regionales y nacionales a través de Europa: desde pequeños proyectos llevados a cabo por organizaciones benéficas de barrio, ayudar a personas discapacitadas a encontrar un trabajo adecuado, hasta proyectos nacionales para promocionar formación vocacional entre la población.

<sup>12</sup> <http://startupeuropeclub.eu/eu-funds-and-support/>

- **Europa Creativa** es el programa marco de la Comisión Europea encargado de apoyar los sectores culturales y audiovisuales, los cuales pueden ser usados por organizaciones que quieran proporcionar oportunidades de emprendimiento para jóvenes en el sector creativo. Proporciona financiamiento para los siguientes subsectores: iniciativas en el sector cultural, como aquellas promoviendo cooperación transfronteriza, plataformas y redes; medios de comunicación; iniciativas en el sector audio-visual, tales como aquellas promoviendo el desarrollo, distribución o acceso a trabajo audiovisual.
- **Eurodissey** es un programa de intercambio de la Asamblea de Regiones Europeas (ARE), que permite que jóvenes entre 18 y 30 años en busca de trabajo se beneficien de un puesto de práctica en el extranjero comprendido en un período de entre tres y siete meses. El objetivo es permitir a los jóvenes ganar experiencia profesional y, al mismo tiempo, darles la oportunidad de mejorar sus conocimientos en una lengua extranjera.
- **InnovFIN - EE Finanzas para innovadores** las herramientas de finanzas cubren una amplia gama de préstamos, garantías y financiamiento que pueden ser adaptados a la medida de las necesidades de los innovadores y que facilitan y aceleran el acceso a las finanzas para negocios innovadores y otras entidades innovadores en Europa.
- El **Fondo Europeo de Inversión Estratégica (EFSI, siglas en inglés)** es el pilar central del Plan de Inversión para Europa, el cual tiene como objetivo abordar la falta de confianza e inversión resultante de la crisis económica y financiera. Gracias a la colaboración entre la Comisión y el Banco de Inversión Europeo, el EFSI apoya inversiones estratégicas y ayuda a pequeños negocios a empezar, crecer y expandirse proporcionándoles financiamiento de riesgo.
- **Eureka** es una red intergubernamental establecida en 1985 que provee una plataforma para investigación internacional, desarrollo y cooperación para la innovación. Promueve y apoya proyectos generacionales orientados al mercado y facilita el acceso a las finanzas a empresas y pequeños negocios involucrados en estos proyectos.

Información adicional sobre las fuentes de financiamiento para jóvenes empresarios y programas de emprendimiento joven en cada país de la UE puede ser encontrada en el [Youth Wiki](#), una plataforma en línea que presenta información sobre políticas de juventud en países europeos (en la sección 3.9 Financiamiento Start-up para jóvenes emprendedores).





## YEP — Young Enterprise Program

Milán, Septiembre 2018

Para más información:

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



[ICEI – Istituto Cooperazione Economica Internazionale](#)



[Fondazione Giacomo Brodolini](#)



Comune di  
Milano

[Comune di Milano – Area Formazione e Lavoro](#)



[Impact Hub Milano](#)



[Associação Lusofonia, Cultura e Cidadania – ALCC](#)



[Câmara Municipal de Lisboa](#)



[Acción contra el Hambre](#)



[Agencia para el Empleo de Madrid](#)

