



# PR1 | EVALUACIÓN DE NECESIDADES MULTIMÉTODO, ITERATIVA Y CENTRADA EN EL USUARIO PARA LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES

Giulia Parola, Clémentine Blazy (ECSF GmbH)



Co-funded by  
the European Union

# Índice

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 El Proyecto Beyond Capital y sus objetivos	3
<b>2. Resultado del proyecto 1</b>	<b>4</b>
2.1 Descripción	4
2.2 Grupos destinatarios	5
2.3 Procedimiento	5
<b>3. Fase A: Análisis de la situación actual</b>	<b>6</b>
3.1 Recogida de datos: Grupos focales	6
3.1.1 Diseño	6
3.1.2 Participantes	7
3.1.3 Procedimiento	7
3.2 Análisis de datos	9
3.2 Resultados	9
3.2.2 Temas	10
3.2.3 Debate	12
<b>4. Fase B: Análisis iterativo de las necesidades</b>	<b>12</b>
4.1 Objetivo	12
4.2 Pilotos	13
4.2.1 Preparación	13
4.2.2 Aplicación	14
4.3 Análisis del feedback	15
4.3.1 Encuestas y respuestas	15
4.3.2 Parte I: Estructura	15
4.3.3 Parte II: Calidad de la información	16
4.3.4 Parte III: Contenido	17
4.3.5 Parte IV: Entrega	17
4.3.6 Parte V: Relevancia	18
4.3.7 Conclusiones	18
<b>5. Fase C: Traducción y entrega</b>	<b>19</b>
<b>Referencias</b>	<b>19</b>

# 1. Introducción<sup>1</sup>

## 1.1 Planteamiento del problema

La Iniciativa de Empresa Social (SBI) de la Comisión Europea se puso en marcha en 2011 para lograr una transformación social y económica mediante la creación de un clima favorable para las empresas sociales. Sin embargo, un reciente informe comparativo de la Comisión Europea (Borzaga et al., 2020) mostró que el potencial de los ecosistemas de las empresas sociales aún está lejos de aprovecharse plenamente. Estas conclusiones respaldan la creencia general de que el acceso de las empresas sociales a los recursos financieros es más complejo que el de las empresas tradicionales. En primer lugar, los principales obstáculos a la obtención de los recursos externos necesarios para las empresas sociales no están relacionados con la falta de oferta, sino más bien con una falta general de comprensión de los modelos de negocio de las empresas sociales. En segundo lugar, los emprendedores sociales suelen experimentar dificultades para acceder a la financiación que se derivan de un conocimiento insuficiente de la oferta de financiación existente y de la incapacidad para atraer y gestionar recursos financieros sostenibles. En tercer lugar, los emprendedores sociales carecen de interés en llevar a cabo una planificación financiera sólida, ya que se considera una cuestión no prioritaria en comparación con el desarrollo de la empresa social (como el desarrollo y la prestación de productos y servicios, la captación de clientes y el aumento de la cuota de mercado, la creación de nuevas conexiones y asociaciones empresariales). Por último, en los países mediterráneos especialmente, la excesiva dependencia de las relaciones familiares y la reciprocidad comunitaria obstaculizan el desarrollo de empresas sociales que luchan por surgir de abajo arriba.

PAGE  
1\*

Más recientemente, la pandemia del coronavirus ha desencadenado una profunda crisis económica al socavar numerosos sectores y generar pérdidas de empleo en múltiples industrias. Las empresas sociales y, más en general, las organizaciones que operan en la economía social han desempeñado, por un lado, un papel clave en el apoyo a las personas y en la gestión de la crisis. Sin embargo, por otro lado, han tenido que hacer frente a retos y cargas relacionados con la COVID-19 y adaptarse a un entorno significativamente cambiante y complejo. La incertidumbre sobre el futuro y la demanda de empresas resistentes durante la fase de recuperación exigen competencias y herramientas específicas para fomentar la supervivencia y, sobre todo, la sostenibilidad de las organizaciones de la economía social, cuyo papel en la sociedad actual ha demostrado ser esencial. Hoy más que nunca, la planificación y la gestión financieras con visión de futuro son cruciales, especialmente para las empresas sociales en fase inicial (que operan en cualquier mercado desde hace menos de cinco años). Estas últimas necesitan apoyo en la transición adecuada hacia la "fase posterior de crecimiento" a través de la sostenibilidad financiera.

## 1.2 El Proyecto Beyond Capital y sus objetivos

Beyond Capital es un proyecto Erasmus + en el ámbito de la Educación y Formación Profesionales que apoya el crecimiento sostenible de la economía social centrándose en las empresas sociales "en fase inicial". Siete organizaciones europeas participan en el proyecto transnacional: la Cámara de Comercio Italo Maltesa (Malta), Synthesis center for research and education Limited (Chipre), Gestión Estratégica e Innovación SL (España), Malta Stock Exchange Institute Ltd (Malta), Exeo Lab Srl (Italia), ECSF GmbH (Alemania), Cooperation Bancaire pour l'Europe (Bélgica). La colaboración en forma de asociación transnacional representa una solución rentable por la que organizaciones de varios Estados miembros aprovechan el potencial del conocimiento externo para contribuir al desarrollo de sus respectivos ecosistemas locales de empresas sociales. Al llevar a cabo este

---

<sup>1</sup> Cf. Beyond Capital project application (2021).

proyecto a escala transnacional, también pretendemos mejorar la convergencia hacia una comprensión compartida del fenómeno de la empresa social en Europa, difundiendo la definición operativa de empresa social establecida por el OSE entre las organizaciones asociadas, su red, los participantes directos y sus comunidades en los distintos países participantes.

Las empresas sociales - negocios cuyo objetivo principal es generar un impacto social positivo - existen en todos los países europeos. Son una parte importante de la economía social, en la que trabajan actualmente unos 13,6 millones de europeos. Varias de ellas prestan servicios asistenciales esenciales, otras se centran en ofrecer oportunidades de empleo a grupos desfavorecidos y otras abordan un abanico más amplio de retos sociales, como la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible. En última instancia, Beyond Capital pretende reducir el riesgo de fracaso de las empresas de economía social de nueva creación, la economía que trabaja para las personas. Más concretamente, los objetivos de Beyond Capital son:

- ofreciendo formación avanzada en planificación y gestión financiera para emprendedores sociales en fase inicial, directivos y quienes trabajan en empresas sociales, cooperativas y OSAL
- difundir conocimientos avanzados sobre la oferta de financiación y las oportunidades de financiación sostenible, incluidos los instrumentos financieros innovadores (por ejemplo, bonos verdes y bonos de impacto social, crowdfunding)
- desarrollar el sentido de la iniciativa y la cultura empresarial entendida como la capacidad de actuar de forma innovadora y emprendedora, especialmente en lo que se refiere a la planificación y gestión financiera. To achieve the objectives mentioned above, Beyond Capital foresees the development of four project results (PRs), as shown in Table 1 below.

Resultado del proyecto	Organización líder	Título del resultado	Período inicial	Período final
1	ECSF GmbH	EVALUACIÓN DE NECESIDADES MULTIMÉTODO, ITERATIVA Y BASADA EN EL USUARIO PARA LA PRÓXIMA GENERACIÓN DE EMPRESAS SOCIALES	01.11.2021	31.08.2023
2	Malta Stock Exchange Institute Ltd	EL CURRÍCULO DE FORMACIÓN DE BEYOND CAPITAL PARA EMPRESARIOS Y GESTORES SOCIALES	01.03.2022	23.06.2023
3	Exeo Lab Srl	GUÍA ABIERTA PARA VETERINARIOS	01.08.2022	30.06.2023
4	Gestión Estratégica e Innovación SL	MOOC	01.06.2023	31.10.2023

Tabla 1. Resumen de los resultados del proyecto Beyond Capital.

## 2. Resultado del proyecto 1

### 2.1 Descripción

El primer resultado del proyecto (PR1) adopta la forma de un informe de investigación transnacional que presenta las conclusiones de una evaluación de necesidades que sirve de base para crear el plan de estudios de formación Beyond Capital para emprendedores sociales y gestores de empresas sociales (PR2) que aborda las necesidades de aprendizaje de los participantes. El reciente informe comparativo de la Comisión Europea (Borzaga et al., 2020) identificó una necesidad urgente de desarrollo de capacidades e intercambio de conocimientos entre los proveedores de financiación tradicional y social y los funcionarios. Muchos emprendedores en fase inicial suelen experimentar dificultades para acceder a la financiación derivadas de un conocimiento insuficiente de la oferta de financiación existente y de la incapacidad para atraer y gestionar recursos financieros sostenibles. Muchos de ellos optan por pedir préstamos a familiares y amigos. Además, incluso cuando se

producen préstamos formales, suelen ser de bancos comerciales y no de prestamistas especializados en inversión social.

Desde el punto de vista de la oferta, por un lado, los proveedores financieros tradicionales no siempre comprenden las características y necesidades financieras únicas de las empresas sociales, lo que da lugar a condiciones de financiación inadecuadas y requisitos de garantía onerosos. Por otro lado, los proveedores de financiación social (por ejemplo, los prestamistas de inversión social) tienden a competir con los bancos comerciales tradicionales por la cuota de mercado en lugar de centrarse en las carencias de financiación de los bancos, sobre todo en las primeras fases de desarrollo de las empresas sociales. Por último, en lo que respecta a las oportunidades de financiación pública, existe una tendencia general entre las autoridades nacionales y locales a interpretar las normas de la UE transpuestas (es decir, la Directiva sobre contratación pública) de forma muy restrictiva, lo que acaba penalizando a las empresas sociales, especialmente en lo que respecta a las licitaciones públicas.

## 2.2 Grupos destinatarios

Los grupos destinatarios directos del PR1 son las organizaciones socias del proyecto que se benefician de primera mano de la evaluación de necesidades. El PR1 puede mejorar la comprensión por parte de las organizaciones asociadas y otras partes interesadas de los deseos, exigencias, expectativas, motivaciones, carencias, limitaciones y requisitos de los participantes en relación con la financiación de las empresas sociales. En un sentido más amplio, el PR1 puede informar a las partes interesadas externas, como los proveedores de financiación tradicional y social, los responsables políticos y todas las organizaciones activas en el ecosistema de la empresa social, sobre las necesidades de financiación de los emprendedores sociales en fase inicial. Más concretamente, PR1:

- informa a los bancos tradicionales sobre las limitaciones de las empresas sociales, lo que les permite aumentar la disponibilidad de financiación de deuda para los emprendedores sociales;
- permite a los proveedores de financiación social hacerse una idea de las lagunas de financiación que dejan los bancos tradicionales para ajustar su oferta en consecuencia;
- mejora la comprensión por parte de los funcionarios de las opciones políticas en el contexto del ecosistema de las empresas sociales para mejorar las decisiones a nivel institucional.

PAGE  
1\*

Por lo que sabemos, parece haber fragmentación en la investigación en torno a las empresas sociales y su acceso a diversas formas de financiación. Además, la mayoría de las investigaciones se basan en fuentes secundarias (por ejemplo, datos estadísticos de agencias nacionales y europeas).

Mediante la recopilación directa de datos primarios de los emprendedores sociales en fase inicial, el PR1 puede proporcionar una rica información que ofrezca una imagen en profundidad del fenómeno. Los resultados de la evaluación de las necesidades financieras proporcionan un valioso marco de aprendizaje para los socios del proyecto y sus beneficiarios directos.

## 2.3 Procedimiento

La fase A se desarrolló entre el primer mes (M1) y el cuarto (M4) y consistió en un Análisis de la Situación Actual (APS). El APS se basó en grupos de discusión para determinar y comprender las necesidades específicas y los obstáculos para acceder a la financiación a los que se enfrentan los emprendedores sociales en fase inicial que operan en sus ecosistemas locales. En concreto, las entrevistas en grupo con los emprendedores sociales se centraron en comprender los modelos locales de empresa social y los retos a los que se enfrentan para acceder a la financiación. Los grupos de discusión contribuyeron a comprender mejor las necesidades pedagógicas específicas en términos de

metodología, herramientas y uso de la tecnología para la enseñanza. También se ha consultado a las partes interesadas locales, como los socios del proyecto, para definir el contexto socioeconómico e institucional de cada país implicado. Los resultados de los grupos focales sientan las bases para el diseño de la formación. La Fase B se desarrolla entre M16 y M20 y consiste en un Análisis Iterativo de las Necesidades (INA). El INA se basa en datos autoinformados longitudinalmente por los participantes. Los participantes en las actividades piloto llevan un registro de pensamientos y experiencias sobre el curso de formación en su entorno real utilizando un marco estructurado.

Los investigadores analizaron los datos recogidos a medida que el proceso se desarrollaba iterativamente para comprender mejor la calidad de la experiencia de los participantes a lo largo del tiempo. El hecho de que los datos se recojan y analicen continuamente ayuda a los socios del proyecto a identificar cualquier cambio necesario en la fase inicial, así como a crear múltiples oportunidades para revisar ideas y reflexionar críticamente sobre sus implicaciones en fases posteriores. La fase C tuvo lugar de M21 a M22 y consiste en la traducción y entrega. El informe exhaustivo se tradujo del inglés al español, francés, italiano, alemán y griego, se publicó en el sitio web del proyecto y se difundió a través de conferencias académicas, su presentación a una revista académica revisada por pares y eventos multiplicadores. El informe también se distribuirá entre las partes interesadas de los países socios, como las asociaciones empresariales y las administraciones públicas pertinentes. En el cuadro 2 se resumen las tres fases de elaboración del informe PR1.

<b>Etapas</b>	<b>Nombre</b>	<b>Calendario</b>
<b>A</b>	Análisis de la situación actual (APS)	M1 a M4
<b>B</b>	Análisis iterativo de necesidades (INA)	M16 a M20
<b>C</b>	Traducción y entrega	M21 a M22

Tabla 2. Resumen de las fases del PR1.

PAGE  
1\*

### 3. Fase A: Análisis de la situación actual

#### 3.1 Recogida de datos: Grupos focales

Un grupo de discusión recoge datos cualitativos reuniendo a personas para debatir un tema concreto en un entorno permisivo y no amenazador. El objetivo es comprender mejor lo que la gente siente o piensa sobre un tema, idea, producto o servicio. Las preguntas son abiertas para estimular un debate informal con los participantes y comprender sus percepciones, creencias, temores, preguntas y necesidades de información. Los participantes se seleccionan porque tienen características específicas en común (en este caso: emprendedores sociales en fase inicial en un país determinado) que se relacionan con el tema (financiación para emprendedores sociales) del grupo focal. Por un lado, el tamaño del grupo debe ofrecer la oportunidad de compartir puntos de vista y, por otro, garantizar la diversidad de percepciones. El moderador crea un entorno permisivo que anima a los participantes a compartir percepciones y puntos de vista. El objetivo es generar el máximo número de ideas y opiniones diferentes. El debate en grupo se lleva a cabo varias veces con tipos similares de participantes para que los investigadores puedan identificar tendencias y patrones en las percepciones (Krueger y Casey, 2015).

##### 3.1.1 Diseño

Se ha celebrado un taller de grupo focal por cada país participante en el proyecto: Bélgica, Chipre, Alemania, Italia, Malta y España. Un moderador del ECSF preparó y dirigió los seis grupos focales. Además, un representante local (el director de proyecto de la organización asociada) participó en el respectivo grupo focal local. Los representantes locales apoyaron a la ECSF en la preparación, por ejemplo, garantizando la adecuación y coherencia con las circunstancias culturales, sociales y económicas locales. Durante los grupos focales, el representante local actuó como observador, tomó notas y participó en una sesión informativa con el moderador tras el taller del grupo focal. Otros

observadores fueron bienvenidos. El concepto de grupo focal abarca 120 minutos: diez5 minutos se dedican a la recopilación estructurada de datos, mientras que se prevén 15 minutos adicionales si es necesario profundizar en el debate. Se combinarán dos enfoques principales:

- Enfoque 1: Tomar conciencia de las necesidades, expectativas y retos individuales, también implícitos, a través de la foto-elicitación;
- Enfoque 2: Debate guiado para conectar y profundizar los conocimientos adquiridos a través del Enfoque 1 utilizando la Técnica del Grupo Nominal (NGT) para llegar a la comprensión más completa y compartida de las necesidades financieras de las empresas sociales como punto de partida para desarrollar el plan de estudios.

### 3.1.2 Participantes

Deben haberse identificado entre cinco y ocho participantes e invitado al grupo focal con una duración total de 120 min. Dado que es esencial para los resultados del grupo focal que los participantes puedan comunicar sus necesidades, ideas y obstáculos, los participantes tienen que compartir el mismo idioma a un nivel en el que se sientan cómodos hablando y puedan expresarse sin malentendidos por barreras lingüísticas. También era esencial que los participantes se entendieran claramente para poder desarrollar sus ideas. Los socios del proyecto podían elegir de antemano, en función de sus necesidades, si el grupo de discusión debía celebrarse en inglés, griego, italiano, francés o español, y si preferían una modalidad en línea, híbrida o presencial.

Durante el mes de febrero de 2022, los socios del proyecto reunieron entre cinco y ocho emprendedores sociales en fase inicial:

- compartir la misma lengua a un nivel alto (inglés, griego, italiano, francés o español);
- que estén disponibles en la fecha y hora acordadas para el taller del grupo de discusión;
- trabajar en distintos sectores;
- con características demográficas heterogéneas;
- dispuestos a comunicar abiertamente los puntos débiles y a cuestionar críticamente el statu quo;
- disponer de un ordenador con conexión estable a Internet (para los grupos de discusión híbridos y en línea).

PAGE  
1\*

### 3.1.3 Procedimiento

El moderador dirigió digitalmente el grupo de discusión en los seis países. Los investigadores del ECSF grabaron las sesiones para utilizar mejor los datos en el análisis de las necesidades (los participantes han sido informados previamente de la grabación). Toda la información recopilada se ha anonimizado para el informe. Se ha garantizado y transmitido a los participantes que los grupos focales, a pesar de la grabación, seguían siendo un espacio seguro para expresar sus opiniones abiertamente. Como muestra el cuadro 3, el periodo comprendido entre abril y julio de 2022 fue adecuado para la realización de los grupos focales.

Fecha →	Abril - julio 2022
Project partner ↓	

Maltese Italian Chamber of Commerce Malta Stock Exchange Institute Ltd (Malta)						19.07.22 at 11 AM
SYNTHESIS CENTER FOR RESEARCH AND EDUCATION LIMITED (Cyprus)	15.04.22 at 11 AM					
Gestión Estratégica e Innovación SL (Spain)					25.05.22 at 11 AM	
Exeo Lab Srl (Italy)		22.04.22 at 11 AM				
ECSF GmbH (Germany)				19.05.22 at 11 AM		
COOPERATION BANCAIRE POUR L'EUROPE (Belgium)			25.04.22 at 12 PM			

*Tabla 3. Fechas de realización de los talleres de grupos focales.*

Como preparación para los talleres de grupos focales, todos los socios del proyecto y los respectivos representantes locales recibieron el "Formulario de inscripción de grupos focales" (**Apéndice A**), que les permitía reservar una franja horaria, decidir el idioma preferido e inscribir a los participantes; el "Concepto de realización de grupos focales" (**Apéndice B**), que contenía el enfoque científico metodológico, los objetivos de los grupos focales, así como el esquema detallado y el calendario del taller; los "Consejos para tomar notas durante la observación" (**Apéndice C**), que proporcionaron a los observadores valiosas ideas sobre cómo tomar notas de forma eficaz, la "Plantilla para tomar notas" (**Apéndice D**), que sirvió como punto de partida para tomar notas, y la "Hoja de información para los participantes" (**Apéndice E**), que proporcionó a los socios del proyecto información para compartir con los participantes en los grupos focales seleccionados, apoyando su comprensión del propósito de la investigación, lo que se espera de ellos en la preparación y durante el taller, y el uso previsto de los datos que se recopilarán.

Dado que muy pocos participantes proporcionaron las imágenes necesarias para la obtención de fotografías, los investigadores de la ECSF decidieron utilizar sus propias imágenes en los grupos de discusión. Cada uno de los cuatro temas elegidos es representativo de una categoría de recursos financieros (1. recursos reembolsables, 2. recursos no reembolsables, 3. exenciones fiscales y beneficios fiscales, y 4. recursos procedentes de actividades generadoras de ingresos) para estimular el debate sobre las barreras y necesidades percibidas por los participantes en la categoría específica. La figura 1 muestra las cuatro imágenes.





Gráfico 1 Imágenes utilizadas en los grupos de discusión.

### 3.2 Análisis de datos

El análisis de los datos recopilados coincidió con la recopilación de datos y comenzó con la reunión informativa entre el moderador y los observadores de los talleres de grupos de discusión. Los investigadores del ECSF se encargaron de seguir analizando los datos utilizando una combinación de enfoques, pero orientándose a grandes rasgos por las cinco etapas clave de Krueger (1994): familiarización, identificación de un marco temático, indización, elaboración de gráficos, cartografía e interpretación. Las dos últimas etapas requirieron la participación activa de los socios del proyecto. Los resultados de los grupos focales representan la base del diseño de la formación y se muestran y discuten en las secciones siguientes.

### 3.2 Resultados

<p><b>CYPRUS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 participants</li> <li>• in-presence</li> <li>• 120 minutes</li> <li>• Greek language</li> </ul>	<p><b>ITALY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 participants</li> <li>• hybrid</li> <li>• 100 minutes</li> <li>• Italian language</li> </ul>	<p><b>BELGIUM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 participants</li> <li>• online</li> <li>• 90 minutes</li> <li>• English language</li> </ul>
<p><b>GERMANY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 participants</li> <li>• online</li> <li>• 80 minutes</li> <li>• English language</li> </ul>	<p><b>SPAIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 participants</li> <li>• online</li> <li>• 40 minutes</li> <li>• Spanish language</li> </ul>	<p><b>MALTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 participants</li> <li>• online</li> <li>• 60 minutes</li> <li>• English language</li> </ul>

Figura 2. Resumen de la información de los seis talleres de grupos focales.

Todos los socios del proyecto organizaron sus grupos focales de forma independiente y en función de las necesidades y condiciones locales. El primer grupo focal tuvo lugar en Chipre el 15 de abril de 2022 de forma presencial. Este fue también el único grupo focal en el que el representante local actuó como moderador debido a las barreras lingüísticas, ya que el taller se celebró en griego en las oficinas del socio del proyecto. Los investigadores de ECSF se unieron para una breve introducción a través de Zoom. El grupo focal acogió a 8 participantes y duró unas 2 horas. El segundo grupo focal fue organizado en Italia por el socio local del proyecto en una modalidad híbrida el 22 de abril de 2022. Unos diez emprendedores sociales se unieron al taller que fue dirigido por el moderador en italiano, el evento duró 1 hora y 40 minutos. Cooperation Bancaire pour l'Europe organizó un grupo de discusión en línea en Bélgica el 25 de abril de 2022 que reunió a cuatro emprendedores sociales locales. Todo el evento fue moderado en inglés por los investigadores de ECSF en línea y duró una hora y media. El cuarto grupo focal reunió a cinco emprendedores sociales alemanes en línea el 19 de mayo de 2022. El evento fue organizado y moderado por la ECSF en inglés y duró una hora y 20 minutos. El socio español del proyecto Beyond Capital organizó el quinto taller en línea el 25.05.2022. El evento fue moderado en español a través de Zoom y reunió a tres empresarios sociales locales. Finalmente, el último grupo de discusión tuvo lugar en línea el 19.07.2022 con cuatro participantes y fue organizado en cooperación conjunta por los dos socios malteses dentro del consorcio. El taller duró una hora y fue moderado por los investigadores del ECSF a través de Zoom. En la Figura 2 se ofrece un resumen de la información anterior.

### 3.2.2 Temas

Del análisis de los grupos focales surgieron seis temas principales:

- medir el impacto social
- aprender a gestionar los recursos no reembolsables
- saber cómo comercializar
- establecer redes y/o unirse a ellas
- comprender todo el espectro de recursos financieros
- atraer a figuras profesionales con competencias técnicas.

Muchos de los temas eran comunes a todos los países, como se muestra en la Figura 3. En los párrafos siguientes se profundiza en cada tema y se detallan las barreras y necesidades locales específicas que los participantes en los grupos de discusión debatieron durante los talleres.

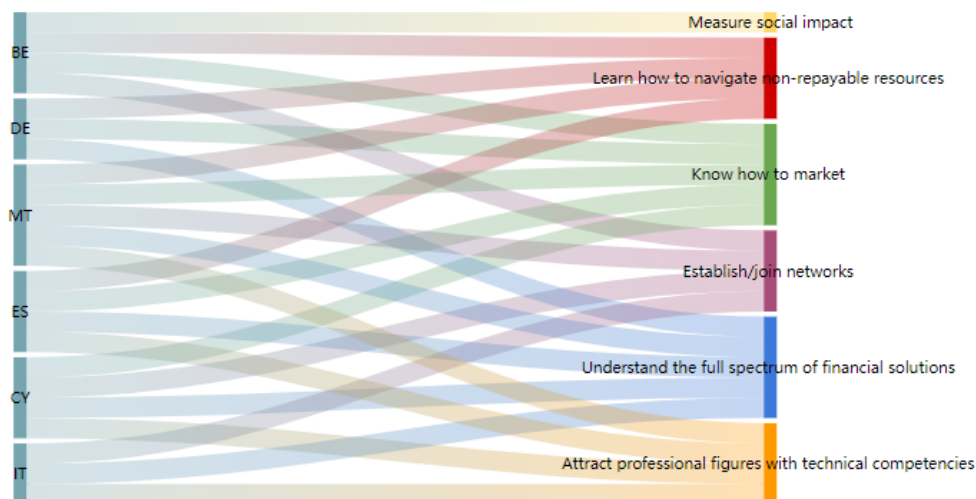


Figura 3. Visión general de los seis temas principales.

**La medición del impacto social** es el único tema que se ha identificado y debatido durante el grupo focal sólo en nuestro país (Bélgica). Muchos de los participantes señalaron que demostrar los resultados sociales positivos de sus acciones y operaciones era un verdadero reto, especialmente cuando necesitaban cuantificar su impacto para atraer a posibles inversores.

**Aprender a gestionar recursos no reembolsables** se ha reconocido como un obstáculo en cuatro de cada cinco países. Más concretamente, los participantes de España y Alemania destacaron que no sabían cómo desarrollar propuestas competitivas y desconocían dónde acceder a información al respecto. En Malta, los participantes añadieron que obtener una respuesta detallada era relativamente difícil, ya que muchas veces las solicitudes fallidas iban acompañadas de breves cartas en las que no se especificaban las deficiencias de la propuesta presentada. Los empresarios sociales de Bélgica señalaron que podrían beneficiarse de un "mapa" de recursos no reembolsables a nivel local y de la UE para tener una visión general de todas las posibilidades de financiación.

**Saber comercializar** es un tema relevante en cinco de los cinco países en los que se organizaron los grupos focales. En Chipre y España, los participantes señalaron dificultades relacionadas con la comercialización de la misión de la empresa social. En una nota similar, el grupo de discusión de Bélgica destacó los retos a la hora de posicionar los productos o servicios sociales como la corriente principal, ya que a menudo se perciben como pertenecientes a un nicho de mercado. En Alemania, los emprendedores sociales hablaron en cambio de lo difícil que es atraer a proveedores de financiación porque el producto o servicio es a menudo tan innovador que no se comprende su potencial.

Muchos de los participantes en los grupos focales han determinado que **establecer y/o unirse a redes** es una cuestión fundamental. En Bélgica, los empresarios sociales reconocen que es extremadamente útil para acceder a apoyo gratuito en muchas áreas. En Chipre, los participantes consideraron que las redes pueden aumentar las oportunidades de financiación. En Italia, los participantes hablaron de la necesidad de mejorar sus habilidades interpersonales (por ejemplo, comunicación, negociación) para establecer o unirse a redes que pueden aportar ventajas significativas a los emprendedores sociales.

**Comprender todo el espectro de recursos financieros** es otro tema muy relevante. Los

participantes de Chipre se mostraron interesados en conocer los distintos tipos de inversores y otros instrumentos más innovadores (por ejemplo, el crowdfunding). Paralelamente, los emprendedores sociales de Alemania reconocieron la necesidad de adquirir conocimientos sobre diversos recursos financieros, ya que las garantías que piden los bancos tradicionales suelen ser demasiado elevadas. En Italia y España, los participantes informaron de que comprender todo el espectro de recursos financieros podría ayudar a los emprendedores sociales a evitar una dependencia excesiva del capital de amigos y familiares, que suelen ser las opciones preferidas para la primera financiación.

**Atraer a figuras profesionales con competencias técnicas** es un tema que se ha identificado y debatido durante tres grupos focales. Por un lado, en Chipre, los participantes destacaron la necesidad de asesoramiento jurídico, ya que el país carece de un marco jurídico bien establecido para el emprendimiento social. Por otro lado, los emprendedores sociales de Italia señalaron varias dificultades a la hora de navegar por un marco jurídico bien establecido, aunque bastante complejo. Por último, en España surgieron retos relacionados con la atracción de figuras profesionales con competencias técnicas en las zonas rurales.

### 3.2.3 Debate

Los resultados de los grupos focales revelaron algunas ideas interesantes que ayudaron a los socios del proyecto a planificar las actividades en el resto del proyecto y, por lo tanto, se debatieron durante la reunión inicial de Beyond Capital en La Valeta (Malta) los días 7 y 8 de julio de 2022. Tras intercambiar puntos de vista sobre los seis temas identificados, el debate pasó a decidir cómo integrar los resultados de los grupos focales en los cuatro módulos previstos por el plan de estudios de formación de Beyond Capital para emprendedores y gestores sociales (PR2):

1. Empresas sociales, gestión y operaciones
2. Creación del plan estratégico y creación de una función financiera
3. Financiación de empresas sociales
4. Emprendimiento social y ética empresarial

Cada tema se asignó a uno de los módulos, como se muestra en la Tabla 4.

Temas	Módulo
Medir el impacto social	1
Aprender a navegar por los recursos no reembolsables	2 y 3
Saber comercializar	1 y 2
Establecer redes y/o unirse a ellas	1 y 2
Conocer toda la gama de recursos financieros	3
Atraer a figuras profesionales con competencias técnicas	4

Tabla 4. Integración de las conclusiones de los grupos focales en los módulos de Beyond Capital.

## 4. Fase B: Análisis iterativo de las necesidades

### 4.1 Objetivo

#### 4.1 Objetivo

En esta sección del documento, nos adentramos en el Análisis Iterativo de Necesidades (INA), un componente crucial que extrae sus conclusiones de los datos autoinformados proporcionados por los participantes del piloto durante el periodo piloto (de mayo a agosto de 2023). Durante su participación en las actividades piloto, los participantes mantuvieron un registro detallado, capturando sus

pensamientos y experiencias a medida que seguían el curso de formación Beyond Capital. Para facilitar el proceso de retroalimentación en curso, empleamos cuatro encuestas en línea que ofrecían una combinación de preguntas abiertas y cerradas, como se indica en los Apéndices F, G, H e I. Estas encuestas sirvieron como herramientas valiosas para recopilar las perspectivas y puntos de vista de los participantes, que se discuten en la siguiente sección.

## 4.2 Pilotos

### 4.2.1 Preparación

Las actividades piloto del proyecto Beyond Capital consistieron en cuatro módulos de formación que fueron aplicados por los seis socios del proyecto en sus respectivos países: Bélgica, Chipre, Alemania, Italia, Malta y España.

**Desarrollo del plan de estudios:** El contenido de los módulos de formación fue preparado por todos los socios que habían contribuido al desarrollo de los mismos, basándose en su experiencia específica en el contexto de PR2. Posteriormente, los socios del proyecto iniciaron un proceso de revisión inter pares entre ellos para evaluar los materiales desarrollados. Una vez concluido el procedimiento de revisión inter pares, junto con las modificaciones necesarias del material de formación, los socios procedieron a traducir el curso de formación y los materiales a sus respectivas lenguas nacionales.

**Resumen de la formación:** La versión final del programa de formación Beyond Capital se dividió en cuatro módulos, cada uno de ellos centrado en diferentes aspectos del desarrollo de empresas sociales.

#### 1. Empresas sociales, gestión y operaciones

El Módulo 1 sirve de introducción al mundo de las empresas sociales en Europa. Explora la definición y el contexto histórico de las empresas sociales, al tiempo que ofrece una visión de las corporaciones benéficas y la certificación B-Corp. Un objetivo clave es orientar a los nuevos empresarios en la obtención de esta certificación. Este módulo también profundiza en el panorama legislativo de las empresas sociales en los países europeos, haciendo hincapié en la importancia de buscar socios potenciales más allá de la propia nación mediante el análisis de las partes interesadas y una planificación empresarial eficaz. Además, ofrece un ejemplo de buenas prácticas de una empresa social de larga trayectoria para inspirar y cultivar las competencias necesarias para un crecimiento sostenible.

#### 2. Crear el plan estratégico y la función financiera

El Módulo 2 se centra en la planificación estratégica y la gestión financiera para empresas sociales en fase inicial. Los empresarios aprenden a crear un plan de negocio completo y a gestionar los procesos financieros utilizando herramientas innovadoras y digitales. Los temas tratados incluyen el propósito de la planificación, el desarrollo del plan de negocio, la comprensión de los balances económicos y sus componentes, y la adopción de la gestión financiera digital. El módulo pretende dotar a los empresarios de las habilidades necesarias para asignar estratégicamente los recursos en consonancia con los objetivos predeterminados.

#### 3. Financiación de empresas sociales

El Módulo 3 hace hincapié en el papel fundamental de la planificación financiera y la gestión de la tesorería para sostener el impacto y el crecimiento de una empresa social. Aborda los retos de los ciclos de tesorería y ofrece información sobre diversas fuentes de financiación para hacer frente a estos retos. Los empresarios aprenden a desarrollar estrategias de financiación con visión de futuro que les permitan centrarse en su misión en lugar de perseguir constantemente el efectivo. El módulo les guía en la comprensión de las necesidades de financiación, la exploración de fuentes de

financiación y la formulación de estrategias de financiación eficaces para apoyar la sostenibilidad de la empresa.

#### 4. Emprendimiento social y ética empresarial

El módulo 4 explora la intersección entre el emprendimiento social y la ética empresarial. Proporciona una breve visión general de estos conceptos y profundiza en los principios y temas que sustentan la ética empresarial, destacando su papel central en el emprendimiento social. El módulo hace hincapié en la importancia de mantener prácticas éticas tanto internamente dentro de la organización como externamente hacia las partes interesadas y el público. Reconoce que las empresas, independientemente de su clasificación como empresas sociales, pueden beneficiarse de la adopción de modelos y prácticas empresariales sostenibles y éticas, fomentando un mayor compromiso con la comunidad, visibilidad y crecimiento a largo plazo.

**Divulgación entre los participantes:** Para dar el pistoletazo de salida a las actividades piloto, los socios del proyecto iniciaron esfuerzos de divulgación dirigidos a directores generales y gerentes de empresas sociales establecidas desde hacía no más de 5 años. Este criterio de selección garantizó que el proyecto piloto se dirigiera a empresas relevantes y relativamente nuevas, preparadas para crecer y desarrollarse.

**Datos de registro:** El cuadro 5 ofrece una visión general del número de inscripciones recibidas para las actividades piloto en cada país participante.

Country→ Module↓	Belgium	Cyprus	Germany	Malta	Italy	Spain	Registrations/Module
1	10	10	10	0	22	8	60
2	10	10	10	0	22	8	60
3	10	10	9	0	22	8	59
4	10	10	9	0	22	8	59

Tabla 5. Resumen de inscripciones de pilotos por país y módulo.

#### 4.2.2 Aplicación

**Formato y calendario adaptados:** Cada país participante adoptó un enfoque flexible a la hora de determinar el calendario y el formato de las actividades piloto. El calendario se eligió estratégicamente para adaptarlo a la conveniencia de los grupos destinatarios de cada país. Además, el formato de las actividades piloto se adaptó a las necesidades específicas de los participantes. Esta adaptabilidad permitió impartir la formación de forma más personalizada y eficaz. Para ser más específicos, la formación en línea se impartió en Bélgica, Chipre, Alemania y España, y en Italia se adoptó un enfoque híbrido. El cuadro 6 ofrece una visión general del número de participantes en las actividades piloto en cada país participante.

País→ Módulo↓	Bélgica	Chipre	Alemania	Malta	Italia	España	Participantes/ Módulo
1	10	6	4	0	21	7	48
2	10	6	2	0	21	7	46
3	10	6	1	0	20	6	43
4	10	6	2	0	20	5	43

Tabla 6. Resumen de los participantes en el proyecto piloto por país y módulo.

## 4.3 Análisis del feedback

### 4.3.1 Encuestas y respuestas

Cada encuesta se dividió en cinco secciones: La parte I evaluaba la estructura del módulo; la parte II, la calidad de la información facilitada; la parte III recogía la opinión de los participantes sobre el contenido del módulo de formación; la parte IV examinaba la impartición del módulo de formación; y la parte V evaluaba su pertinencia. En cada encuesta predominaban las preguntas cerradas, a las que los participantes debían responder utilizando una escala Likert de 5 puntos, que iba de 1 (muy deficiente) a 5 (muy bueno). Las únicas preguntas abiertas se encontraban en la Parte III, destinadas a recoger detalles sobre el contenido ofrecido en cada módulo. A los participantes en el proyecto piloto se les entregaron rápidamente estas encuestas al finalizar cada módulo de formación. Esta estrategia pretendía recoger sus opiniones cuando la experiencia aún estaba fresca en sus mentes, eliminando la necesidad de evocar recuerdos lejanos.

<b>País→ Módulo↓</b>	<b>Bélgica</b>	<b>Chipre</b>	<b>Alemania</b>	<b>Malta</b>	<b>Italia</b>	<b>España</b>	<b>Respuestas a la encuesta/Módulo</b>
<b>1</b>	10	7	3	0	16	7	43
<b>2</b>	10	6	2	0	10	6	34
<b>3</b>	10	6	0	0	7	5	28
<b>4</b>	10	8	1	0	4	0	23

*Tabla 7. Resumen de las respuestas a la encuesta por país y módulo.*

PAGE  
1\*

### 4.3.2 Parte I: Estructura

La parte I tenía por objeto recoger datos sobre la estructura de la formación, en particular sobre la lógica del esquema, la coherencia general y la ponderación de los diferentes temas. El análisis de las respuestas a la encuesta revela que, en general, los participantes evaluaron positivamente este aspecto. Por término medio, las respuestas se sitúan entre buena y muy buena.

Más concretamente, las puntuaciones medias de cada módulo superan todas el 4,5, como muestra la Figura 4.

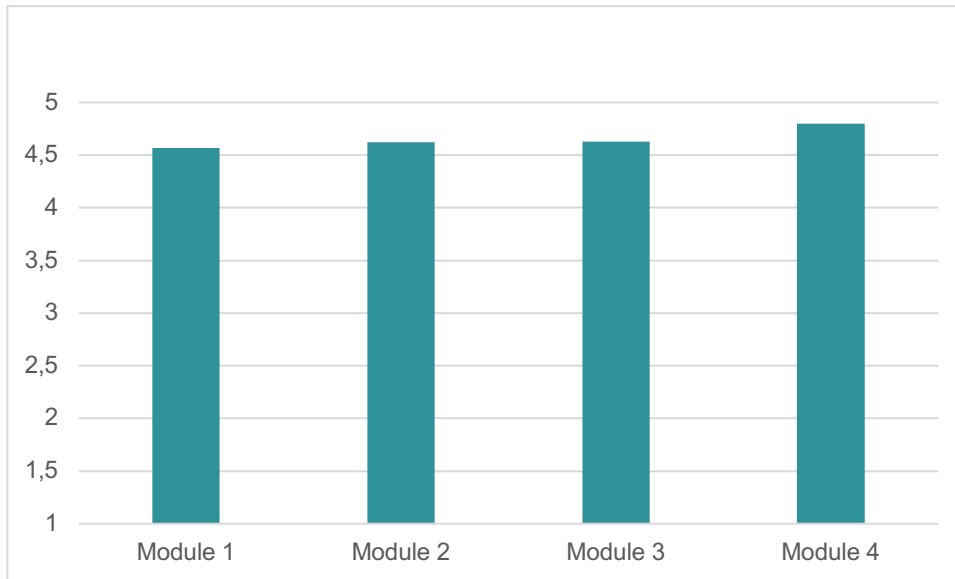


Figura 4. Puntuación media de "Estructura".

### 4.3.3 Parte II: Calidad de la información

En cuanto a la calidad de la información, en general los participantes valoraron positivamente los módulos de formación, con puntuaciones medias entre buenas y muy buenas. Los módulos 2 fueron los únicos con valores medios inferiores a 4,5, como muestra la Figura 5.

En concreto, en el módulo 2, las puntuaciones más bajas estaban relacionadas con la calidad de la información presentada sobre las diferencias entre los distintos tipos de gestión financiera y las herramientas que la componen, así como con la calidad de la información sobre las herramientas digitales para los procesos financieros.

PAGE  
1\*

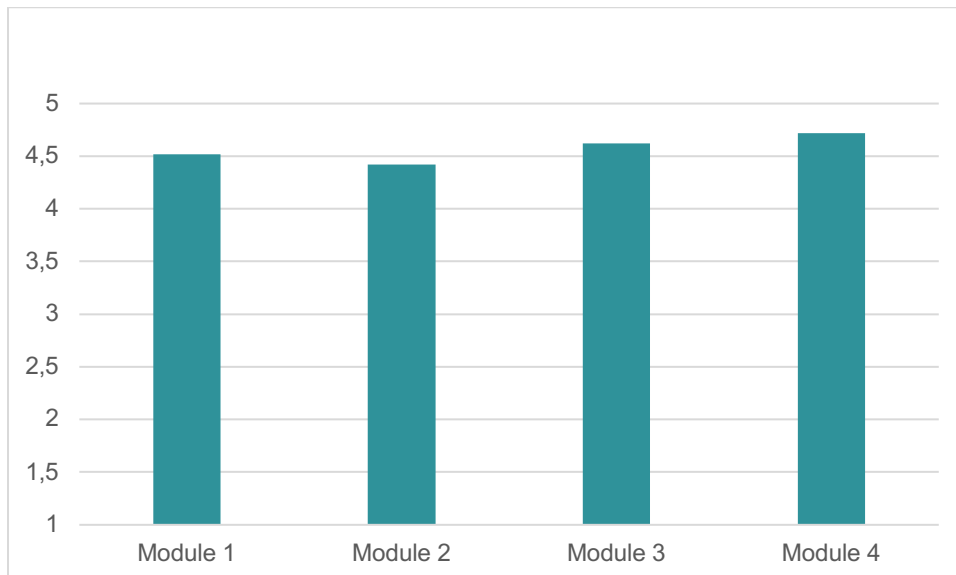


Figura 5. Puntuaciones medias para "Calidad de la información".



#### 4.3.4 Parte III: Contenido

En cuanto al contenido, se planteó a los participantes una serie de cuatro preguntas abiertas. Estas preguntas pretendían recabar información sobre los temas más y menos relevantes tratados en el módulo de formación, los aspectos que apreciaban pero en los que deseaban profundizar, y si había algún tema adicional que desearan que se incluyera en la formación.

**Módulo 1:** Los participantes en el Módulo 1 de la formación piloto destacaron como temas más relevantes la gestión del impacto, las empresas B, las definiciones y objetivos de las empresas sociales, las legislaciones específicas de cada país, las redes y las cadenas de valor. Sin embargo, algunos participantes consideraron menos relevante la sección sobre definiciones y objetivos de las empresas sociales y la legislación sobre países distintos al suyo. Además, expresaron su interés por incluir en la formación una legislación más actualizada, conocimientos sobre el funcionamiento interno de las empresas sociales y la exploración de la motivación y los orígenes de las empresas sociales.

**Módulo 2:** Los participantes en el Módulo 2 consideraron que los temas más relevantes cubiertos en el módulo de formación eran la planificación y gestión financiera, la planificación empresarial, los estados de gestión y los balances. Sin embargo, consideraron que la gestión del tiempo y los indicadores clave de rendimiento eran los menos relevantes. Además, expresaron su deseo de que el módulo incluyera una sección sobre la evaluación de la idea inicial de negocio y una parte dedicada al desarrollo de un plan de marketing.

**Módulo 3:** En el Módulo 3, los participantes en el proyecto piloto consideraron más relevantes los siguientes temas: diversas fuentes de financiación, estrategia financiera, evaluación de las necesidades financieras e impacto de la financiación. El ciclo del flujo de caja se consideró el menos relevante. Además, los participantes expresaron su deseo de obtener información más detallada sobre el impacto de la financiación, la estrategia financiera y detalles adicionales sobre las subvenciones actualmente activas.

**Módulo 4:** En el Módulo 4, los participantes identificaron la responsabilidad social corporativa, la huella moral y ética, y las cuestiones éticas en los negocios como los temas más relevantes. No mencionaron ningún tema como irrelevante. Sin embargo, expresaron su deseo de obtener más información sobre la responsabilidad social de las empresas y solicitaron ejemplos adicionales y aplicaciones prácticas relacionadas con los conceptos tratados.

#### 4.3.5 Parte IV: Entrega

En cuanto a la impartición de los módulos, se preguntó a los participantes en la prueba piloto sobre la maquetación, el diseño, el lenguaje y el uso de imágenes, figuras y tablas tanto en las diapositivas como en el texto de apoyo. En general, los participantes valoraron positivamente la Parte IV. Por término medio, las respuestas se sitúan entre buena y muy buena.

Sin embargo, el módulo 2 es el único que se queda ligeramente rezagado en cuanto a resultados, con una puntuación media inferior a 4,5, como muestra el gráfico 6.

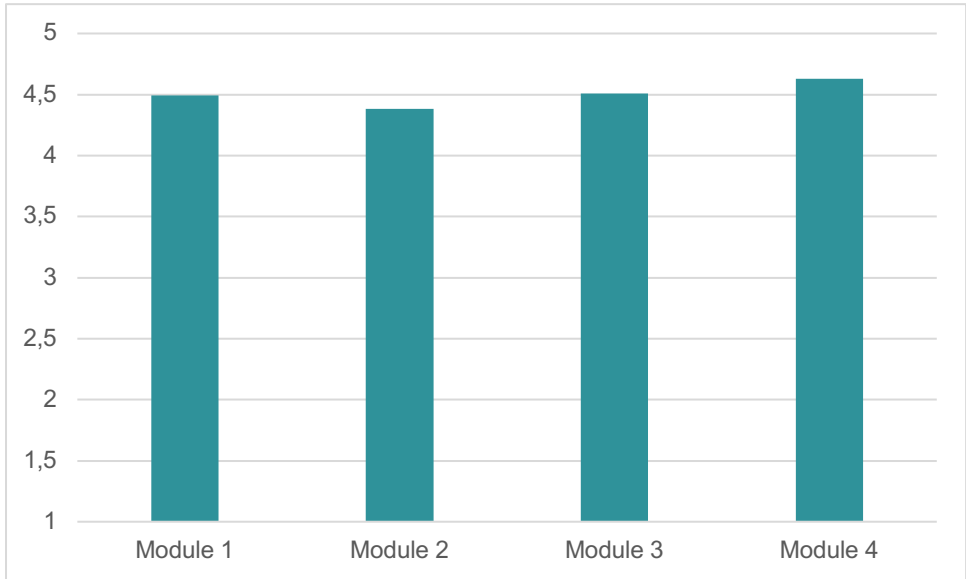


Figura 6. Puntuación media de "Entrega".

### 4.3.6 Parte V: Relevancia

Por último, en la última parte de la encuesta se pedía a los participantes que evaluaran la pertinencia de los módulos de formación en términos de aplicabilidad de los conceptos presentados y de calidad de los ejemplos y otras aplicaciones prácticas. Por término medio, las respuestas se sitúan entre buena y muy buena.

Sin embargo, los módulos 2 y 4 fueron percibidos como más pertinentes, mientras que los módulos 1 y 3 quedan ligeramente rezagados, con puntuaciones medias inferiores a 4,5, como muestra la figura 7.

PAGE  
1\*

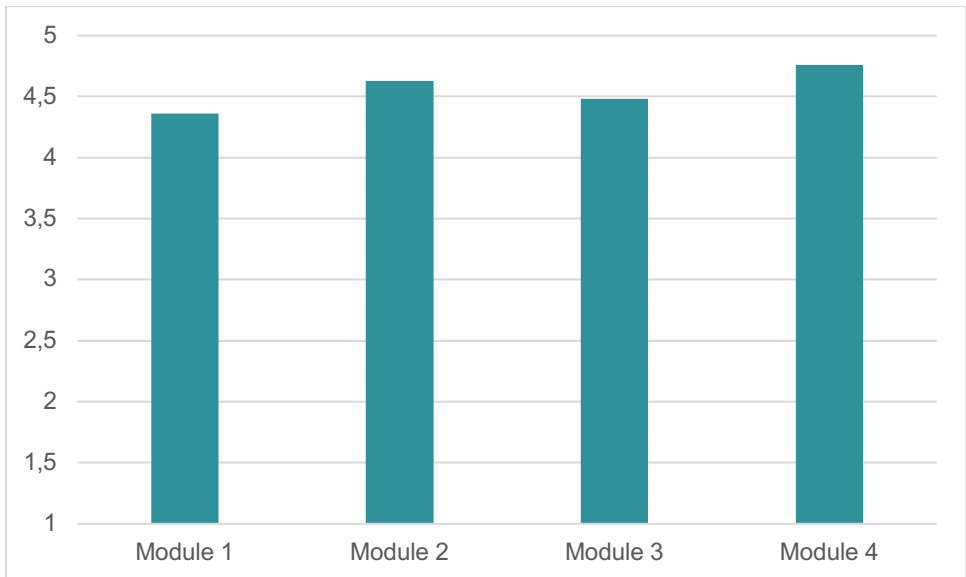


Figure 7. Average scores for "Relevance".

### 4.3.7 Conclusiones

En conclusión, el análisis del feedback sirve de base crucial para perfeccionar y mejorar los módulos de formación con el fin de responder mejor a las necesidades y expectativas de los emprendedores sociales en fase inicial. Está claro que la formación desarrollada en el contexto del proyecto Beyond

Capital se ajusta en gran medida a las expectativas de los participantes, mostrando puntos fuertes en cuanto a estructura, calidad de la información y relevancia general. Sin embargo, las percepciones específicas obtenidas, como las puntuaciones ligeramente más bajas en el Módulo 2 y aspectos particulares de los Módulos 1 y 3, señalan áreas en las que se podrían realizar mejoras específicas.

## 5. Fase C: Traducción y entrega

Durante la fase final del PR1, los socios revisaron el análisis de las reacciones en la reunión transnacional de clausura celebrada en Múnich los días 5 y 6 de octubre de 2023. Posteriormente, tradujeron este informe a sus respectivas lenguas nacionales para mejorar la accesibilidad y la difusión entre las partes interesadas nacionales.

## Referencias

- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). *Social enterprises in Europe and their ecosystems: Comparative synthesis report*. Publications Office of the European Union.
- Ho, S., Pattyn, V., Broucker, B., & Cromptvoets, J. (2018). Needs assessment in land administration: The potential of the nominal group technique. *Land*, 7(3), 87.
- Krueger, R. A. (1994). *Focus groups: A practical guide for applied research*. SAGE Publications.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied research* (5th Edition). SAGE Publications.