

MEMORIA JUSTIFICATIVA DE LA ACTIVIDAD

ESTUDIO SOBRE LA INCORPORACIÓN DE LOS VALORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN LOS PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO APOYADOS POR LAS AGENCIAS DE DESARROLLO



Septiembre 2022

I.- INTRODUCCIÓN

EGES Euskal Gizarte Ekonomia Sarea- Red Vasca de Economía Social está formada por las organizaciones de la Economía Social de Euskadi representantes de otras tantas familias de la Economía Social. En concreto somos cinco organizaciones fundadoras: ASLE, EHLABE, GIZATEA, KONFEKOOP y REAS Euskadi, más FUNKO, la Confederación de Fundaciones de Euskadi que cuya adhesión tuvo lugar el pasado año 2021.

EGES se configura como un espacio de cooperación para promocionar y desarrollar en nuestra sociedad los valores y las prácticas de la Economía Social.

La red creada en 2015 tiene como objetivo fundamental impulsar un mayor conocimiento de la Economía Social, de sus valores y de sus aportaciones, para contribuir a un desarrollo más sostenible y equitativo.

En línea con dicho objetivo desde el año 2018 EGES viene realizando diferentes proyectos en el marco de las ayudas por Formación en Economía Social que se promueven desde la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco.

En ese sentido, en el programa de ayudas a la Formación en Economía Social 2019/20 se llevó a cabo por EGES un **proyecto destinado a divulgar entre las agencias de desarrollo local y comarcal de Euskadi integradas en GARAPEN la contribución diferencial que la Economía Social realiza a un desarrollo local más sostenible y equitativo.**

Este proyecto tuvo dos vertientes:

- La generación de una **base de datos de buenas prácticas** de promoción de experiencias de economía social desde las Agencias de desarrollo local
- La creación de un **programa formativo en Economía Social** dirigido al personal técnico y responsables de las agencias de desarrollo local y comarcal integradas en GARAPEN.

Los resultados de dicho proyecto fueron:

- La elaboración de una recopilación de buenas prácticas de promoción de experiencias de Economía Social desde las agencias de desarrollo de Euskadi
- El diseño de un programa formativo, y sus materiales didácticos, destinado a las personas responsable y técnicas de dichas agencias de desarrollo.

En la convocatoria del año siguiente (2020/21), se ejecutó un proyecto en el que una de sus partes era la **impartición efectiva de la formación** diseñada el año anterior, que tuvo lugar en el segundo trimestre de 2021.

Tras dichas actividades EGES y GARAPEN hicimos una valoración conjunta de los resultados de nuestra colaboración, cuyas conclusiones más relevantes se pueden sintetizar en lo siguiente:

- Una valoración altamente positiva entre las Agencias de Desarrollo Local integradas en GARAPEN tanto de la base de buenas prácticas confeccionada como de la formación en Economía Social elaborada e impartida, no sólo de la temáticas y contenidos de la misma, sino también de los materiales y de la metodología utilizada.
- No obstante lo anterior **se planteó como reto a corto plazo la necesidad de seguir profundizando en herramientas prácticas que contribuyan a que los valores y principios de actuación que son propios de la Economía Social se incorporen en la mayor medida posible en los proyectos de emprendimiento** que se acompañan desde las agencias de desarrollo local y comarcal de GARAPEN, así como en la **incorporación de indicadores** que faciliten la medición del impacto que dichos valores de la Economía Social tienen en la actividad económica y empresarial.

De este modo es como en la convocatoria de Ayudas para la Formación en Economía Social de 2021 se planteó el proyecto actual, para dar respuesta a la necesidad detectada y que por tanto ha supuesto una continuación de la colaboración de EGES con GARAPEN.

Se ha tratado de un proyecto de investigación aplicada con dos vertientes:

- a) La identificación y/o desarrollo de herramientas o metodologías para la incorporación práctica en los proyectos de emprendimiento que se acompañan desde las agencias de desarrollo local y comarcal de los valores y pautas de actuación que caracterizan a la Economía Social.
- b) La elaboración o identificación de indicadores de impacto real de los valores de la Economía Social en la actividad económica empresarial como forma de evidenciar que dichos valores no son un discurso o una “narrativa”, sino una forma de actuar en la economía con un impacto real y medible.

El proyecto que se ha planteado desde EGES está alineado con las prioridades marcadas por la “*ORDEN de 29 de junio de 2021, de la Vicelehendakari*”

segunda y Consejera de Trabajo y Empleo, por la que se convocan y regulan ayudas para la Formación en la Economía Social”.

Dicha orden recoge como objetivo estratégico «*el fomento de actividades formativas específicas en economía social, la difusión de la economía social en publicaciones, la realización de eventos divulgativos y la realización de investigaciones innovadoras y útiles en el ámbito de la Economía Social*».

Para este proyecto se ha contado con la colaboración profesional de la empresa de consultoría **LKS Next** mediante una adjudicación realizada tras un proceso de petición y valoración de tres ofertas.

II.- METODOLOGÍA Y FASES

A) METODOLOGÍA

A propuesta de la consultora contratada, se ha utilizado he llamado “**modelo poliédrico de contabilidad social**” a través del cual se puede medir el valor social generado por las organizaciones que supone una ampliación del modelo contable que tiene en cuenta el conjunto de “stakeholders” de la organización. El modelo está desarrollado conjuntamente por las Universidades de Deusto y del País Vasco que al aplicarlo en procesos de acompañamiento a personas emprendedoras aporta una perspectiva complementaria de aproximación al plan de empresa, que puede alinearse de forma efectiva con los valores de la Economía Social.

B) **FASES.** El proyecto se ha llevado a cabo en tres fases que se reflejan en la siguiente imagen



1ª Fase LANZAMIENTO

Fue una fase de carácter fundamentalmente organizativo para detallar las pautas principales del proceso como, por ejemplo:

- Crear el equipo de trabajo de EGES con la consultora y definir interlocutores
- Establecer las pautas para poner en marcha los mecanismos de participación de las agencias de desarrollo
- Establecer fechas de los principales hitos del proyecto y concretar su duración
- Acordar otra información documental disponible que pudiese ser interesante para el proyecto
- Aclarar tema conceptuales

2ª Fase: ANÁLISIS. Dividida a su vez en tres sub fases: exploración, contraste y conclusiones.

Esta fase ha tenido dos objetivos fundamentales

Por un lado

La identificación de buenas prácticas de difusión de la Economía Social para extraer conclusiones en relación a cómo incorporar los valores de la Economía Social en las dinámicas de emprendimiento,

Por otro lado

Una recogida de información sobre a través de encuestas y de entrevistas con responsables y técnicos de las agencias de desarrollo sobre el conocimiento, la percepción y comprensión que tienen sobre los valores e la economía social y su aplicación en los proyectos de emprendimiento que se acompañan desde las agencias.

El cuestionario y las entrevistas han versado sobre las temáticas que se han considerado de interés para los objetivos del estudio como, por ejemplo:

- Comprensión de la Economía Social. A pesar de que sea un concepto consolidado, incluso soportado jurídicamente, el concepto de Economía Social genera diferentes interpretaciones y a priori el alcance de lo que es Economía Social difiere entre las agencias de desarrollo
- Conocimiento de los principios y valores de la Economía Social
- Metodologías de trabajo con personas emprendedoras
- Iniciativas de promoción de la Economía Social, factores de éxito y
- Barreras

3ª Fase: DISEÑO

El objetivo de esta fase ha sido diseñar una metodología para la incorporación de los valores de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento.

La fase de diseño a su vez se ha sub dividido en dos tres sub-fases 3

- *Diseño preliminar*
La consultora colaboradora desarrolló un diseño preliminar con el fin de dar solidez al planteamiento incorporando fundamentos metodológicos y que lo acerque a términos de concreción a través de la propuesta preliminar de herramientas de trabajo y orientaciones sobre indicadores que permitan incorporar los valores de la Economía Social al emprendimiento
- *Integración en las dinámicas de acompañamiento en el emprendimiento*
Que ha consistido en el desarrollo en detalle de los principales elementos del estudio
- *Elaboración de Guía para la implantación.*

Toda vez que todo el trabajo está orientado a la implantación, se ha confeccionado un documento en forma de guía que permite a una entidad de emprendimiento utilizar diferentes dinámicas de trabajo para incorporar los valores de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento que acompañan.

III.- RESULTADO

El resultado de todas las actividades expuestas ha sido la generación de los siguientes documentos:

- **Recogida de datos y elaboración de conclusiones resultantes de la fase exploratoria y de análisis** que muestra el estado de situación de las agencias de desarrollo local en cuanto al nivel de conocimiento, concienciación y aplicación práctica de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento en los que intervienen



- Una guía para la implantación práctica de los valores de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento, documento titulado: **“Incorporación de los Valores de la Economía Social en el emprendimiento. Pautas para la implantación del modelo poliédrico de la contabilidad social”**



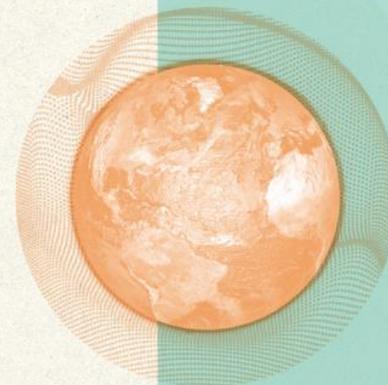
A fin de justificar la ejecución del proyecto a continuación **se adjuntan los documentos indicados en el apartado anterior de Resultados**

En cuanto a los **costos incurridos**, las facturas justificativas se adjuntan en la **memoria económica**.

**ESTUDIO SOBRE LA
INCORPORACIÓN DE LOS
VALORES DE LA ECONOMÍA
SOCIAL EN LOS PROYECTOS DE
EMPRESARIADO APOYADOS
POR LAS AGENCIAS DE
DESARROLLO**

Fase de Análisis. Resultados

Abril 2022



■ ÍNDICE

1. Introducción

2. Diseño de la fase exploratoria

3. Participación en la fase exploratoria

4. Resultados

1. Visión global

2. Importancia y factibilidad de la integración de principios de Economía Social en el emprendimiento

3. Utilización y uso de herramientas y modelos

4. Difusión de la Economía Social desde las agencias

5. Conclusiones y próximos pasos

1 | Introducción

1. Introducción

El presente documento recoge los principales resultados de la fase de Análisis del estudio sobre la incorporación de los valores de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento apoyados por las Agencias de Desarrollo, impulsado por EGES, Red Vasca de la Economía Social, en colaboración con Garapen. Este análisis se corresponde con la segunda fase de un proyecto que culminará con el diseño de una metodología que pueda aportar una perspectiva diferente a la incorporación de los valores de la Economía Social a los proyectos de emprendimiento.

La metodología de análisis ha estado basada en la consulta a las Agencias de Desarrollo asociadas a Garapen, tanto a través de un cuestionario que todas ellas han tenido oportunidad de responder como a través de entrevistas en profundidad en siete de las Agencias, además del contraste documental de estudios previos sobre temáticas relacionadas.



Figura 1: Fases del estudio

2 | Fase exploratoria Diseño

2. Fase exploratoria. Diseño

La fase exploratoria se ha basado en el acceso y análisis de tres tipologías de fuentes de información:

- Cuestionarios online. El cuestionario fue elaborado por LKS Next y contrastado y validado por parte de EGES y Garapen.
- Entrevistas en profundidad a 7 agencias de la red.
- Análisis documental de estudios previos promovidos desde EGES y Garapen sobre temáticas relacionadas:
 - Economía Social Vasca. Cuaderno del profesorado. Septiembre 2020
 - Promoviendo experiencias de Economía Social desde lo local, 2020..

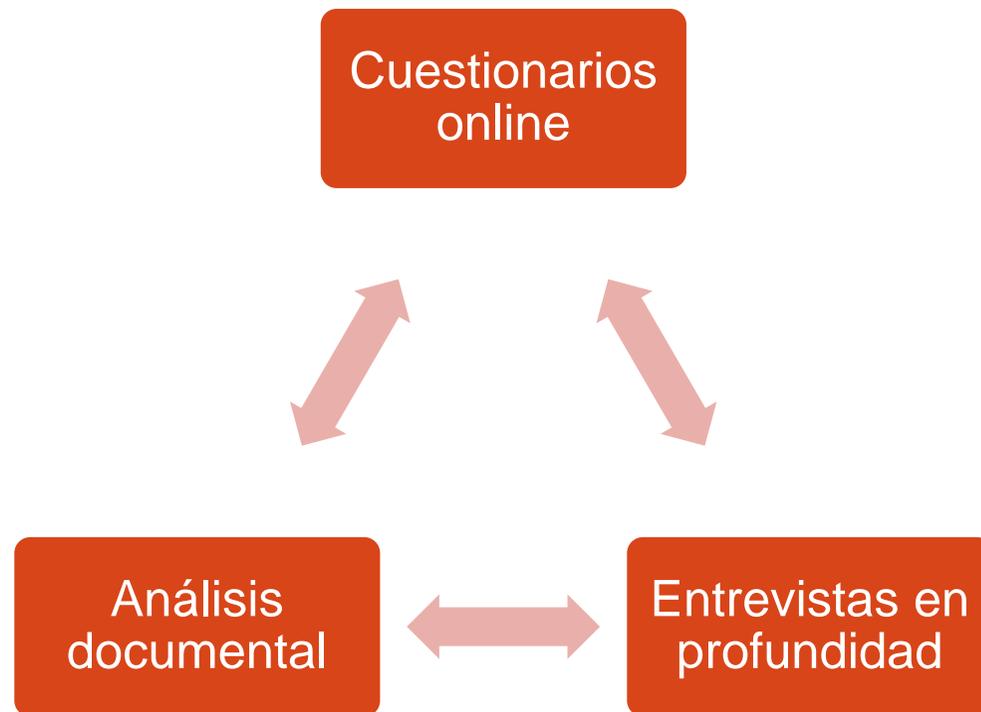


Figura 2: Fuentes de información

Fase exploratoria. Diseño

El **cuestionario** se ha estructurado en torno a cuatro bloques de información (Figura 3) y plantea dos tipologías de preguntas:

- Cerradas, de respuesta múltiple cuantificada, en escalas de 1 a 5 ó de 0 a 5 (en este último caso, se ha incorporado el 0 en preguntas que permitan la opción de respuesta “No conoce”).
- Abiertas, sin límite de espacio para la respuesta.

Las **entrevistas** se han planteado con el objetivo de profundizar en la información aportada en el cuestionario. Por ello, han sido entrevistas abiertas sin un guion prefijado, siguiendo a grandes rasgos los mismos bloques de información del cuestionario.

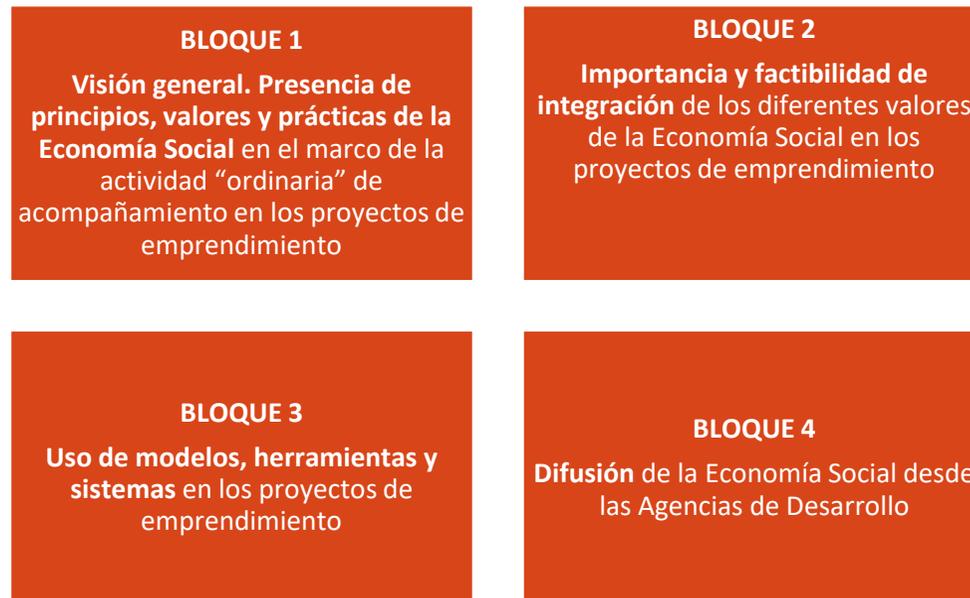


Figura 3: Boques de información del cuestionario

3 | Fase exploratoria Participación

3. Fase exploratoria. Participación

El trabajo de campo para la recogida de cuestionarios online se desarrolló entre el 15 de febrero y el 15 de marzo de 2022. Dos semanas después del primer envío del cuestionario se hizo un segundo envío a las agencias que no habían respondido.

De las 34 agencias con las que se contactó, 14 respondieron el cuestionario (Figura 4). Para el detalle, ver tabla 1 en la siguiente página.

De las 14, se seleccionaron 8 para la realización de entrevistas presenciales u online, en las que se pudo profundizar en las respuestas. Se han realizado 7 entrevistas de las 8 inicialmente previstas.

A fin de tener un acercamiento a la dimensión de las agencias (Figura 5), cabe señalar que entre las agencias que han respondido el cuestionario, el total de personas que trabajan en proyectos de emprendimiento oscila entre 1 y 7. En el 50% del total trabajan 1 ó 1,5 personas.

En general, aparte del interés personal que algunas personas de los equipos técnicos manifiestan, el acceso a conocimiento sobre la Economía Social ha sido a través de acciones formativas de EGES, Garapen, Koopfabrika u otras iniciativas.



Figura 4: Participación en la investigación – nivel de respuesta de las agencias al cuestionario. Respuestas potenciales: 34

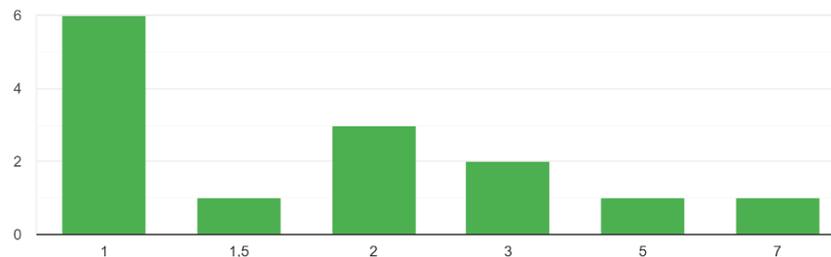


Figura 5: Total de personas del equipo técnico que trabajan en proyectos de emprendimiento. Total muestra: 14.

Lectura del gráfico: Eje de abscisas - número de personas que trabajan en proyectos de emprendimiento. Eje de ordenadas -Total de respuestas

Fase exploratoria. Participación

En la Tabla 1 se identifican las Agencias que han participado en el proyecto. Se envió el cuestionario de participación a personas de todas las Agencias asociadas (listado en la primera columna de la tabla).

En la columna encabezada con el epígrafe “Cuestionario” se identifican con celdas amarillas las Agencias que han respondido al cuestionario y en el caso de la columna con el epígrafe “Entrevista” las 7 agencias con las cuales se ha mantenido una conversación en profundidad sobre la actividad de emprendimiento y su vinculación con la Economía Social.

	CUESTIONARIO	ENTREVISTA
Amurrio Bidean		
Añanako Kuadrilla		
Laudio Udala Garapen Agentzia		
Vitoria-Gasteizko Udala		
Behargintza Basauri-Etxebarri		
Bermeo, Mundaka eta Sukarrietako Behargintza		
Bilbao Ekintza		
Durangaldeko Behargintza		
Egaz Txorierrri		
Enkarterri Berri Zerbitzuak		
Enkartur		
Erandioko Behargintza		
Galdakaoko Behargintza		
Gernika Lanbide Ekimenak Zentroa		
Getxolan		
Inguralde		
Learibai Fundazioa		
Leioako Behargintza		
Meatzaldeko Behargintza		
Mungialdeko Behargintza		
Sestaoko Behargintza		
Urduñederra		
Uribe Kostako Behargintza		
Beterrri Buruntza Udalak		
Bidasoa Activa		
Debagoieneko Mankomunitatea		
Debegesa		
Fomento de San Sebastián		
Goieki		
Iraurgi Berritzen		
Oarsoaldea		
Tolosaldea Garatzen		
Uggasa		
Urola Kostako Udal Elkarte		

Tabla 1: Participación en cuestionario y entrevista (sobre fondo amarillo)

4 | Fase exploratoria Resultados

4.1. Fase exploratoria. Visión general: Presencia de principios, valores y prácticas de la Economía Social en el marco de la actividad “ordinaria” de acompañamiento en los proyectos de emprendimiento

CONOCIMIENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Cuatro de las preguntas del primer bloque están orientadas a identificar el nivel de conocimiento sobre la Economía Social. Se solicita una autoevaluación a través de la valoración del nivel de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

- En nuestra Agencia conocemos los **principios y valores** de la Economía Social
- Conocemos las **especificidades organizativas** de las empresas de Economía Social
- Conocemos las **especificidades laborales, contables y fiscales** de las empresas de Economía Social
- Conocemos los **trámites y las ayudas existentes** para la constitución de empresas de Economía Social

Se obtiene así mismo un índice medio de conocimiento (en escala de 1 a 7), en el que destaca un elevado conocimiento de los principios y valores. De hecho, 11 de las 14 agencias están bastante de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación “conocemos los principios y valores de la Economía Social” y ninguna está totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

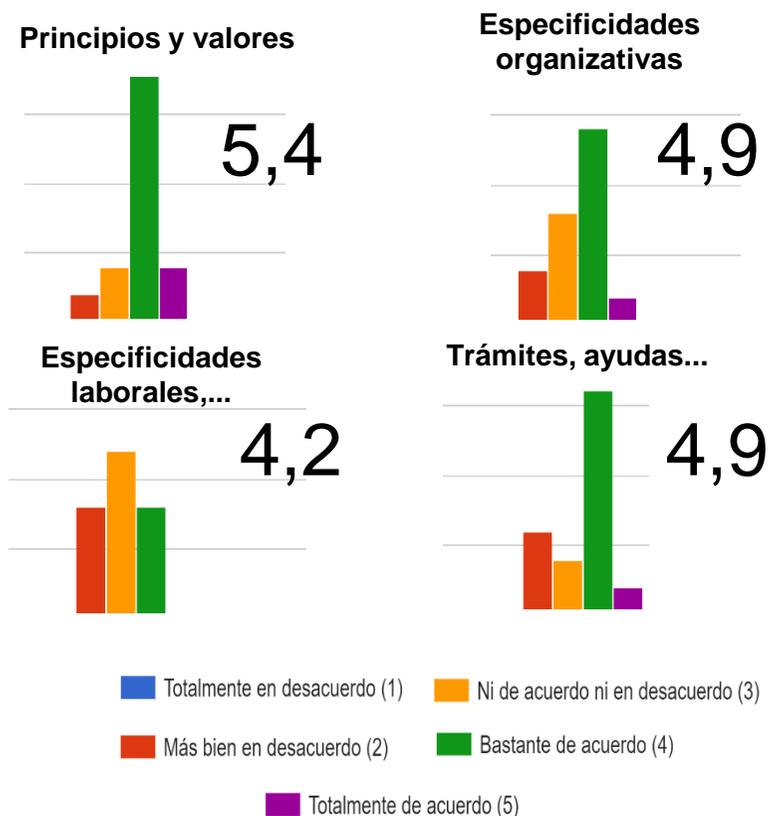


Figura 6: Niveles de acuerdo e índice medio de conocimiento (escala 1 a 7) Total muestra: 14

Fase exploratoria. Visión general: Presencia de principios, valores y prácticas de la Economía Social en el marco de la actividad “ordinaria” de acompañamiento en los proyectos de emprendimiento

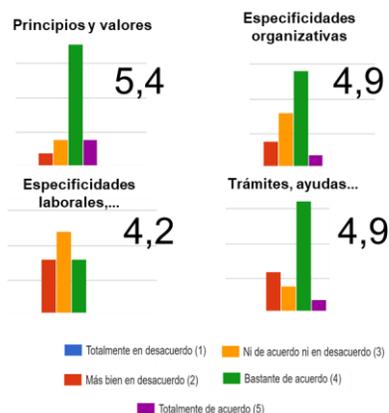


Figura 6: Niveles de acuerdo e índice medio de conocimiento
Total muestra: 14

CONOCIMIENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL (ii)

El índice medio de conocimiento sobre las especificades organizativas y los trámites y ayudas existentes para la constitución de empresas de Economía Social también es elevado (4,9) y 8 de 14 y 9 de 14 respectivamente valoran las afirmaciones en los rangos altos “bastante de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”.

El nivel de conocimiento desciende en el caso de las especificidades laborales, contables y fiscales (4,2), con 6 de las respuestas en “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 4 en “bastante en desacuerdo”. Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, esto puede deberse en algunos casos a que es un conocimiento de carácter técnico al que acceden las personas emprendedoras a través de otras vías:

- La red especializada (Elkarlan. Asle). Así, se comenta que “Tenemos conocimientos generales; si el equipo promotor quiere profundizar, ponemos el proyecto en manos de las entidades dedicadas en exclusiva a la Economía Social” o que “tenemos contacto permanente con Asle o Elkarlan”.
- Otras asesorías que trabajan en red con las agencias. No obstante, se señala también en algunos casos que las asesorías tampoco disponen de ese conocimiento, lo que a veces puede dificultar el emprendimiento en fórmula de Economía Social.

Fase exploratoria. Visión general: Presencia de principios, valores y prácticas de la Economía Social en el marco de la actividad “ordinaria” de acompañamiento en los proyectos de emprendimiento

IMPULSO A LA ECONOMÍA SOCIAL

Las restantes cinco preguntas del primer bloque están orientadas a autoevaluar la importancia, la facilidad y el papel de las agencias en el impulso a los proyectos de Economía Social. Se utilizan también afirmaciones sobre las que la Agencia muestra su nivel de acuerdo o desacuerdo:

- Consideramos **importante incorporar** los principios y valores de la Economía Social en todos los proyectos de emprendimiento
- Es **fácil incorporar** los principios y valores de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento
- **Intentamos incorporar** los valores de la Economía Social de forma transversal en los proyectos de emprendimiento
- **Todo proyecto de emprendimiento**, por el hecho de serlo, incorpora valores de la Economía Social
- Cuando los proyectos adoptan fórmulas de Economía Social, **se debe al impulso** que desde la Agencia hemos dado a la Economía Social

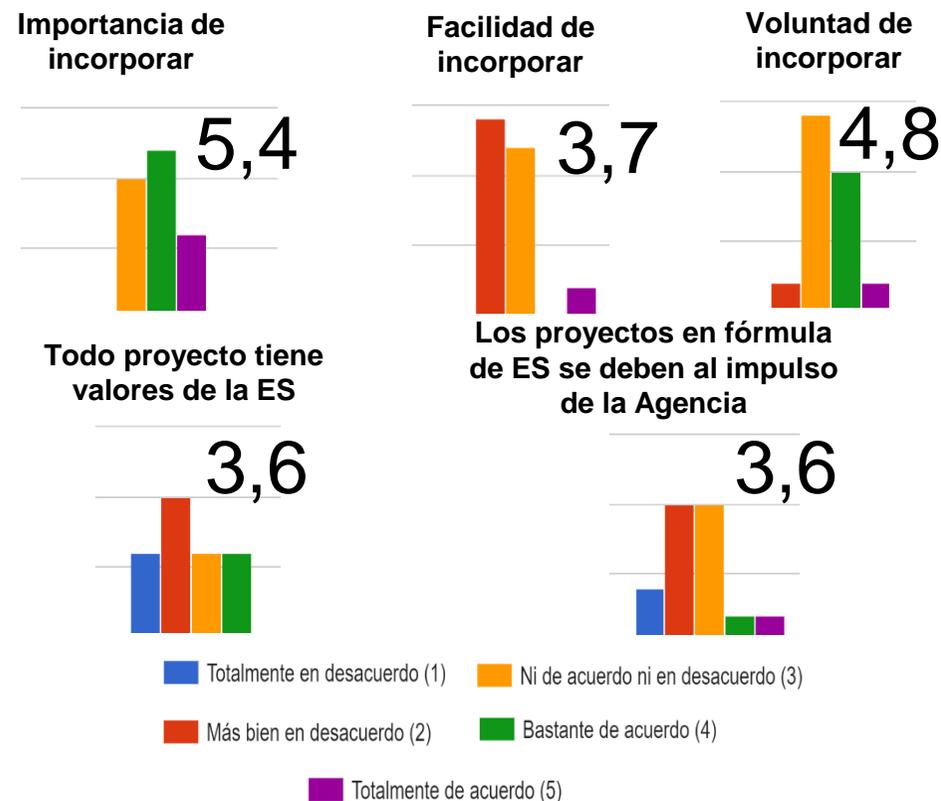


Figura 7: Nivel de importancia, facilidad e impulso a los proyectos de Economía Social (primera aproximación) Total muestra: 14

Fase exploratoria. Visión general: Presencia de principios, valores y prácticas de la Economía Social en el marco de la actividad “ordinaria” de acompañamiento en los proyectos de emprendimiento

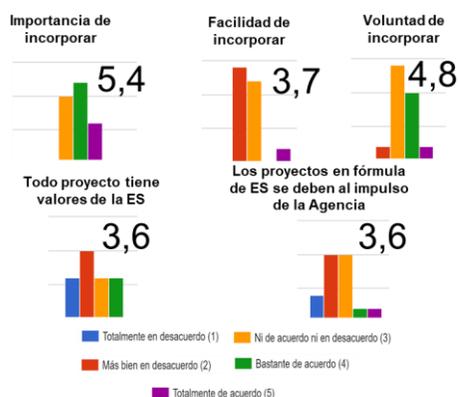


Figura 7: Nivel de importancia, facilidad e impulso a los proyectos de Economía Social (primera aproximación) Total muestra: 14

IMPULSO A LA ECONOMÍA SOCIAL (ii)

En esta primera aproximación al impulso dado a la economía social desde las agencias, destaca de forma significativa que se considera importante incorporar los principios de la economía social a los proyectos de emprendimiento (índice 5,4), sin que haya ninguna respuesta que se manifieste totalmente o más bien en desacuerdo. Esta valoración de la importancia está por encima de que realmente se intenten incorporar los principios (4,8) y abre un gap importante con respecto a la facilidad de incorporarlos, cuyo índice desciende hasta el 3,7. Así mismo, el gap también es importante con respecto a que los proyectos en fórmulas de Economía Social surjan como resultado del impulso de la Agencia (3,6).

Con relación a la pregunta adicional en este bloque, en torno a la consideración de que todo proyecto de emprendimiento incorpora valores de la Economía Social por el hecho de serlo, el índice medio es el más bajo (3,6), destacando además que ninguna de las agencias participantes se muestra totalmente de acuerdo con esta afirmación.

A través de la pregunta abierta para incorporar comentarios adicionales, junto con las opiniones trasladadas en las entrevistas en profundidad, se obtienen diferentes inputs sobre lo que se consideran buenas prácticas para el impulso de la economía social en los proyectos de emprendimiento:

- Programas específicos, como KoopFabrika o PrESStatzen del ecosistema EKONOPOLO-Polo de Economía Social y Solidaria
- Nuevamente, la relación con Elkarlan y Asle para derivar proyectos de economía social a entidades expertas.

Fase exploratoria. Visión general: Presencia de principios, valores y prácticas de la Economía Social en el marco de la actividad “ordinaria” de acompañamiento en los proyectos de emprendimiento

IMPULSO A LA ECONOMÍA SOCIAL (iii)

Programas específicos

Relación con ASLE y Elkarlan

Incorporación de información sobre cooperativas y sociedades laborales

Uso de herramientas de análisis de negocio específicas (p.ej. canvas social)

Vinculación con la estrategia comarcal

Economía Social y sostenibilidad

- El impulso tiene que ver en muchos casos con el interés personal del equipo técnico en la Economía Social. Se traslada a que “se incluye la cooperativa como buena opción cuando hay más de 2 personas” o a la “utilización del canvas social facilitado por REAS Euskadi, ... aunque no lo aplicamos en todos los proyectos”.
- En otros casos, se manifiesta que en todos los programas de emprendimiento se incorpora información específica sobre “sociedades anónimas laborales y cooperativas”.
- Se vincula el impulso a la economía social a la estrategia comarcal. En la medida en que esté contemplada como un eje de actuación, existen líneas de trabajo para desarrollarla.
- Finalmente, se vincula así mismo con la perspectiva de sostenibilidad, relacionada con indicadores de eficiencia energética, reciclaje, compra socialmente responsable, etc.

Estas buenas prácticas se desarrollan, no obstante, en una realidad compleja, en la que pesa mucho la situación de la persona que quiere emprender (nivel formativo, inquietudes sociales de partida, urgencia por viabilizar el negocio...), que pueden dificultar la apertura de planteamientos de tipo social. Además de ello, se manifiestan también dudas sobre la forma de trasladar el alcance de la Economía Social o, al menos, la diferenciación con respecto a otros movimientos y modelos económicos. Entendiendo que el concepto de Economía Social es muy amplio, se echan en falta herramientas que permitan trasladar a las personas emprendedoras en qué se concreta, de forma fácil y efectiva.

Figura 8: Primera aproximación a ámbitos de trabajo relacionados con buenas prácticas para el impulso de proyectos de Economía Social

4.2. Fase exploratoria. Importancia y factibilidad de integración de los diferentes principios de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento

PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL

El segundo bloque profundiza en varios aspectos del bloque anterior, incidiendo en la importancia y la factibilidad de integrar cada uno de los principios de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento. La fuente para la identificación de los principios es la declaración de los 7 principios de la Economía Social propuestos recogidos por EGES, habiendo realizado un desglose de uno de ellos para una mejor distinción en la evaluación. Así, se han analizado 8 principios:

- Primacía de y del objeto social sobre el capital
- Organización y cultura empresarial con vocación de gestión participativa y democrática
- Aplicación de los resultados obtenidos en la consecución de objetivos a favor de las personas, el interés general y el desarrollo sostenible
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad social
- Igualdad de oportunidades
- Compromiso con el desarrollo local y la cohesión social
- Generación de empleo de calidad y compromiso con su mantenimiento
- Autonomía de gestión e independencia con respecto a los poderes públicos

Los dos ámbitos de reflexión planteados (importancia y factibilidad) se valoran en una escala de 0 a 5. El 0 se plantea como opción para el caso de que el principio formulado no se conozca. El resto de la escala permite valorar la importancia desde 1 (“nada importante”) a 5 (“muy importante”).

Fase exploratoria. Importancia y factibilidad de integración de los diferentes principios de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento

IMPORTANCIA DE INTEGRACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN LOS PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO

El índice de valoración relativo a cada principio oscila entre 5,0 y 6,0 (Figura 9). La media de los 8 principios se sitúa en 5,6.

Cabe destacar que no hay ninguna valoración de 0 (no conoce el principio) o 1 (no es nada importante). Destacan con una valoración de 6,0 la “primacía de las personas y del objeto social sobre el capital” y “la aplicación de los resultados ... a favor de las personas y del interés general...”, ligeramente por encima de “igualdad de oportunidades” y “generación de empleo de calidad y compromiso con su mantenimiento” (5,9). La “defensa de los principios de solidaridad y responsabilidad social” (5,5), “compromiso con el desarrollo local y la cohesión social” (5,3) y la “autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos” (5,0) se sitúan por debajo del nivel medio de importancia.

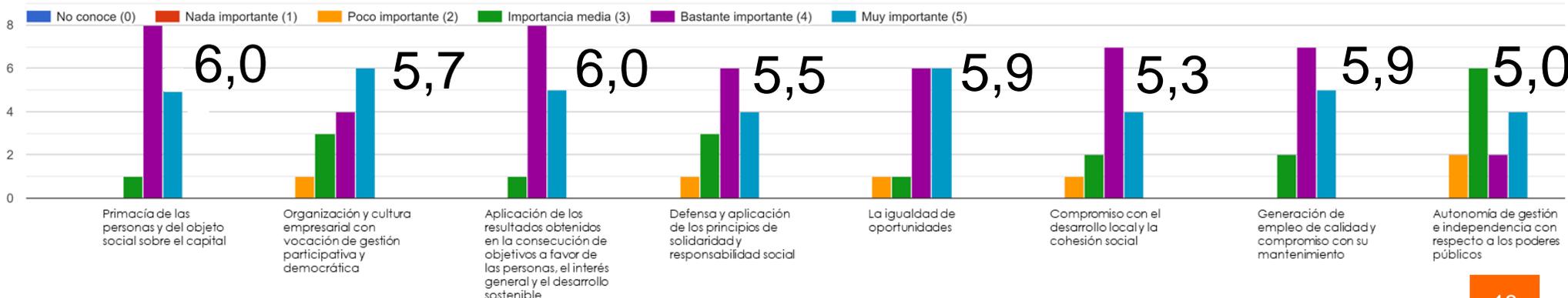


Figura 9: Valoración de la importancia de la integración de cada uno de los principios de la Economía Social (distribución de respuestas e índice medio –escala 0 a 7) Total muestra: 14

Fase exploratoria. Importancia y factibilidad de integración de los diferentes principios de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento

FACTIBILIDAD DE INTEGRACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN LOS PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO

La factibilidad de integración de los principios de la Economía Social oscila entre 3,6 y 4,8. La media de los 8 principios se sitúa en 4,1.

Como principios más factibles de implantar destacan la “igualdad de oportunidades” (4,8) y la “primacía de las personas y del objeto social sobre el capital” (4,7). Por el contrario, el “compromiso con el desarrollo local y la cohesión social” (3,6) y la “aplicación de los resultados ... a favor de las personas o del interés general” (3,7) obtienen las valoraciones más bajas.

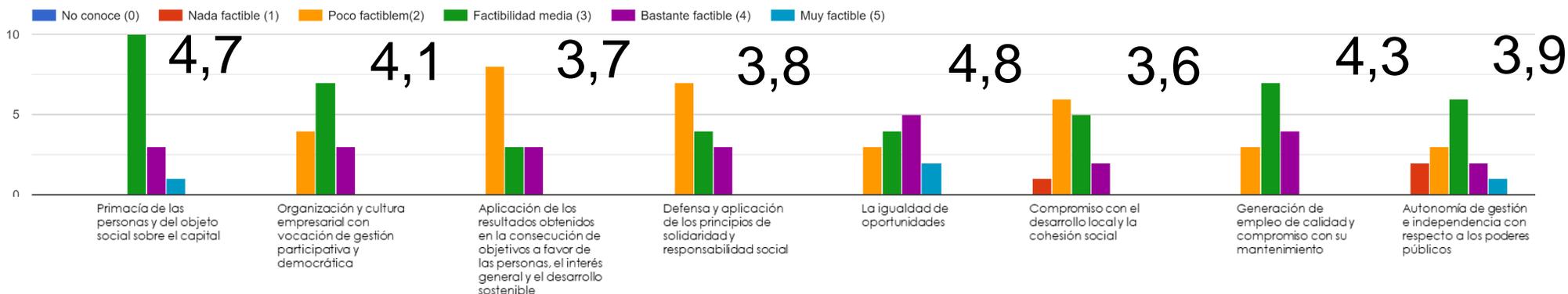


Figura 10: Valoración de la factibilidad de la integración de cada uno de los principios de la Economía Social (distribución de respuestas e índice medio –escala 0 a 7) Total muestra: 14

Fase exploratoria. Importancia y factibilidad de integración de los diferentes principios de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento

GAPS ENTRE IMPORTANCIA Y FACTIBILIDAD

La importancia y la facilidad de incorporar los principios se había contemplado en la visión general del bloque 1 (índices 5,4 y 3,7 respectivamente). Como se ha visto anteriormente, en la media resultante de formulación individualizada de cada principio, estos índices crecen a 5,6 y 4,1 respectivamente. La concreción de los principios, por lo tanto, lleva a una valoración superior, tanto de la importancia como de la facilidad-factibilidad de implantación.

En todo caso hay un gap importante entre ambas dimensiones, tanto desde la perspectiva general como particularizada de cada principio (Figura 11). Destacan la “aplicación de resultados a favor de las personas o del interés social” (gap: 2,3), el “compromiso con el desarrollo local y la cohesión social” (gap: 1,7) o la “generación y mantenimiento de empleo” (gap: 1,6). Por el contrario, la distancia más corta (gap: 1,1) se manifiesta en la “igualdad de oportunidades” e “independencia de poderes públicos”.

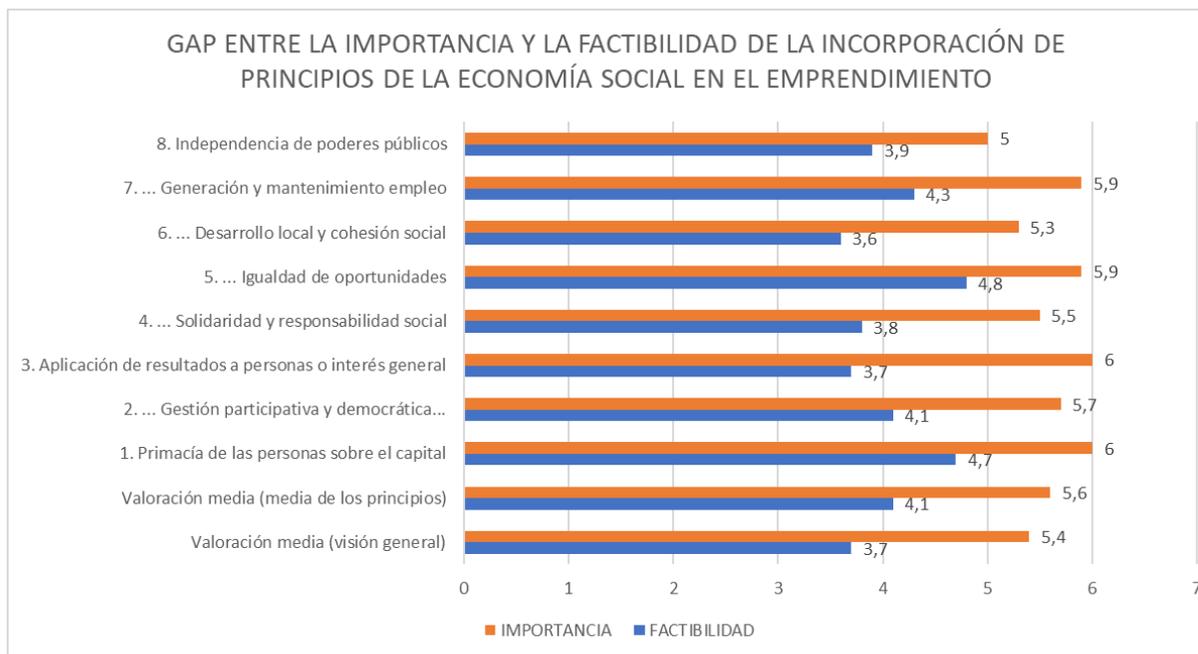


Figura 11: Gaps de valoración entre la importancia y la factibilidad de la incorporación de principios de la Economía Social al emprendimiento.

Fase exploratoria. Importancia y factibilidad de integración de los diferentes principios de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento

IMPORTANCIA Y FACTIBILIDAD. CONCLUSIONES

El análisis de los resultados y las entrevistas realizadas permiten identificar algunos factores a tener en cuenta a la hora de plantear la integración cada uno de los principios en los proyectos de emprendimiento:

- Se subraya en las entrevistas que la prioridad de las personas a la hora de emprender está en “sacar el negocio adelante”. Es complejo incorporar otras consideraciones, de ahí que la factibilidad de integración de principios o valores es siempre más baja que la importancia.
- En ese sentido, uno de los principios está vinculado directamente con el resultado económico –“aplicación de los resultados... a favor de las personas o del interés social”. Nuevamente, la prioridad es tener un resultado positivo, antes de pensar en su aplicación. Si el interés social no aparece como elemento de reflexión a lo largo del proceso, el foco está puesto en conseguir la viabilidad económica y el resultado positivo, haciendo difícil otro tipo de consideraciones.
- La dimensión de una buena parte de los proyectos de emprendimiento (iniciativas de autoempleo o, en todo caso, de pocas personas) dificulta así mismo pensar en términos de “generación y mantenimiento de empleo” o de “desarrollo local y cohesión social”.
- Cuando se dispone de programas de consolidación o se hace un seguimiento de la actividad, se hace referencia a casos en los que los principios se han ido haciendo realidad. Superadas las fases iniciales, existen personas emprendedoras con vocación social y que plantean prácticas vinculadas a la sostenibilidad o la implicación social. En suma, aunque no se formulen expresamente como principios de Economía Social, estos se manifiestan con más claridad pasada la fase de lanzamiento de la actividad. La disponibilidad de un sistema de información para el plan de negocio que contemplase los aspectos relacionados con los principios podría facilitar la sensibilización inicial hacia estos temas.

4.3. Fase exploratoria. Utilización de herramientas y modelos de análisis

PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN. UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MODELOS DE ANÁLISIS

El bloque 3 del cuestionario plantea un análisis del conocimiento y frecuencia de uso de diferentes herramientas y modelos de análisis. Se presenta una lista de 22 herramientas sin ningún orden preestablecido (Tabla 2), además de un espacio en blanco para incorporar otras herramientas utilizadas, si fuera el caso.

A través de la lista propuesta se pueden identificar herramientas a utilizar en diferentes fases del proceso de emprendimiento:

- Análisis de la propuesta de negocio
- Análisis del entorno
- Diseño estratégico y planificación
- Medición y seguimiento
- Comunicación

Matriz DAFO
Business model canvas
Lean canvas
Otras adaptaciones del canvas
Cadena de valor de la empresa
Análisis PESTEL
Cadena de valor sectorial
Mapa de stakeholders
5 fuerzas de Porter
Análisis de mercado
Proyecciones económico-financieras
Cuadro de mando integral
Formulación del Propósito
Formulación de la Misión, Visión y Valores
Planificación de acciones
Uso de KPIs*
Medición de impacto social y/o ambiental*
Monetización del valor social y/o ambiental*
Google analytics
Dinámicas de creatividad
Creatividad digital (p.ej. Miro)
Gestión de proyectos digital (p.ej. Trello)

Tabla 2: Propuesta de lista de herramientas y modelos utilizables en el proceso de emprendimiento

Fase exploratoria. Utilización de herramientas y modelos de análisis

ÍNDICE DE UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MODELOS DE ANÁLISIS

Cinco de las propuestas planteadas tienen un nivel de utilización elevado (> 4,5 en una escala de 0 a 7), Estas son las proyecciones económico-financieras (6,7), el análisis de mercado (6,6), la matriz DAFO (6,2), la planificación de acciones (5,6) y el business model canvas (4,9).

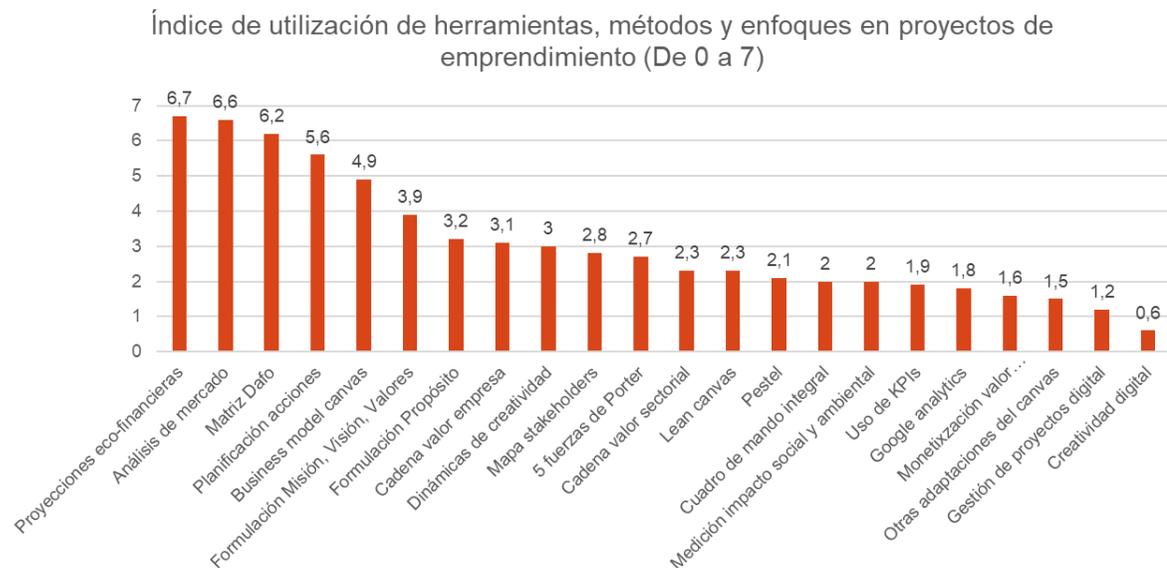


Figura 12: Índice de utilización de herramientas, modelos y enfoques en los proyectos de emprendimiento (Total muestra: 14)

Fase exploratoria. Utilización de herramientas y modelos de análisis

ÍNDICE DE UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MODELOS DE ANÁLISIS

Otras herramientas utilizadas o diferentes usos dados a las herramientas propuestas y que se consideran importantes son:

Para el **ANÁLISIS**

- Mapa de relaciones. Análisis de la red de contactos
- Producto extendido
- Benchmarking de empresas referentes, buenas prácticas, proyectos similares...
- CRM
- Google Trends

Para la **PLANIFICACIÓN**

- Plan de comercialización
- Plan de viabilidad. Análisis económico-financiero

Para las **PROYECCIONES ECONÓMICO FINANCIERAS**

- Control de facturación
- Control de flujos de caja

Para la gestión de **INDICADORES**

- Programa Txekin para elaborar el plan de viabilidad, incorporando KPIs financieros
- Modelo Erakide
- Soporte Excel, adaptado a cada caso

Fase exploratoria. Utilización de herramientas y modelos de análisis

UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS Y MODELOS DE ANÁLISIS. CONCLUSIONES

De lo anterior y de la profundización en las entrevistas cabe concluir que:

- Las propuestas que presentan un índice de utilización más alto podrían considerarse herramientas de uso generalizado (en un rango entre 4,9 y 6,7).
- Son, además, herramientas aplicables en las fases de análisis, diseño y planificación de un proyecto de emprendimiento.
- Frente a ello, las propuestas relativas a medición y comunicación son utilizadas con una frecuencia mucho menor (en todos los casos, < 2).
- Para incorporar los principios de la Economía Social en proyectos de emprendimiento sería interesante considerar:
 - El uso de sistemas de medición que permitan hacer seguimiento del alcance real de dicha incorporación. Se plantea el interés en conocer metodologías nuevas para la medición del valor social de un proyecto de emprendimiento.
 - La posibilidad de integrar cualquier planteamiento nuevo en las prácticas de uso más común. La integrabilidad es deseable, tanto por contenido (elementos sociales y económicos) como por proceso (son herramientas ya consolidadas en el uso, que podrían complementarse con otras relacionadas con la medición del valor social).
- Tener en cuenta así mismo que el trabajo directo con personas emprendedoras se hace a través de empresas especializadas, no siempre con personas de la propia organización. Podrían estar utilizándose otras herramientas y con otro alcance.

4.4. Fase exploratoria. Difusión de la Economía Social desde las agencias

PLANTEAMIENTO DE LA CUESTIÓN. DIFUSIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL

El bloque 4 del cuestionario plantea la importancia y el alcance de la comunicación y difusión de la Economía Social desde las Agencias. Se estructura en torno a cuatro preguntas de respuesta en escala de 1 a 5 (planteando el nivel de acuerdo o desacuerdo sobre cuatro afirmaciones) y una pregunta abierta para profundizar sobre buenas prácticas en la difusión.

Las afirmaciones que corresponden a las cuatro preguntas cerradas son:

- En nuestra Agencia consideramos **importante** que se difunda la Economía Social y sus principios **entre las personas emprendedoras**.
- En nuestra Agencia consideramos **importante** que se difunda la Economía Social y sus principios **en nuestra Sociedad**.
- Nuestra Agencia **contribuye** a la difusión de la Economía Social y sus principios **entre las personas emprendedoras**.
- Nuestra Agencia **contribuye** a la difusión de la Economía Social y sus principios **en la Sociedad**

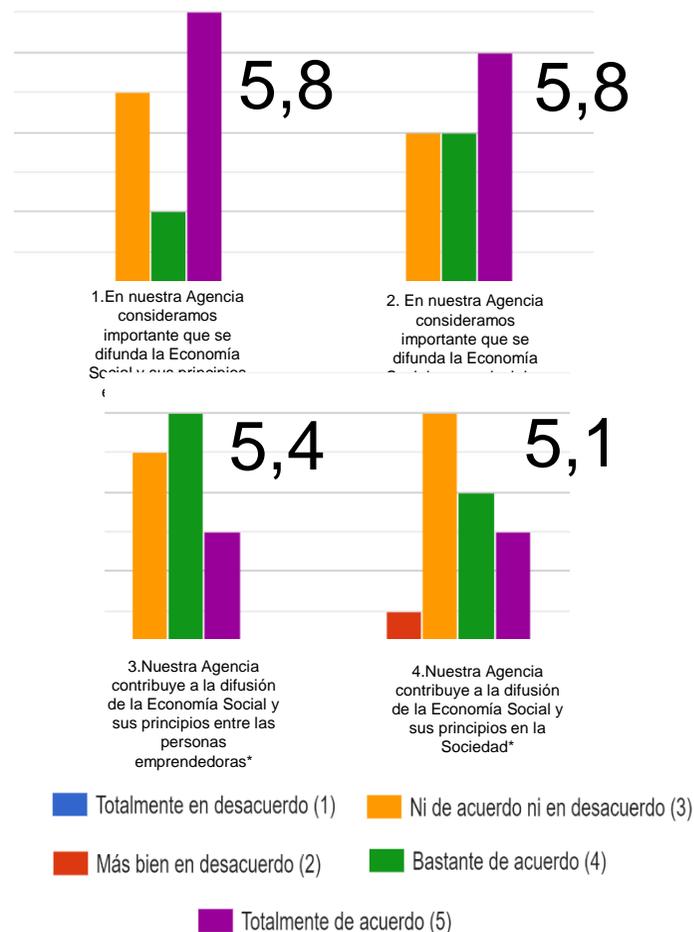


Figura 13: Nivel de importancia y contribución a la difusión de la Economía Social – Distribución de respuestas e índice (Escala 1 a 7) -Total muestra: 14

Fase exploratoria. Difusión de la Economía Social desde las agencias

DIFUSIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL. CONCLUSIONES

La importancia otorgada a la difusión de la Economía Social desde las agencias (Figura 13), destinada tanto a las personas emprendedoras como a la Sociedad es alta (índice 5,8 en escala de 1 a 7). Existe un gap entre esta importancia y la contribución real, descendiendo esta a 5,3 en el caso de la contribución a la difusión de la Economía Social entre las personas emprendedoras y a 5,1 en el caso de la contribución a la difusión de la Economía Social en la Sociedad.

Se identifican las siguientes buenas prácticas de difusión de la Economía Social:

- Proyectos y programas específicos:
 - Polo de Economía Social y Solidaria con su programación de actividades anuales
 - Programa Lanzituz que fomenta la creación de empresas de economía social, contemplando la difusión
 - Programa koopfabrika, espacio Iturola, erakidetuz taldea, beterri saretuz
 - Foro Alava de Responsabilidad Social y Empresarial (FOARSE) que tiene entre otros el objetivo de poner en valor y difundir los valores y ventajas de la economía social
 - Premios BK Enpresariak (reconocimiento a las empresas en categorías de sostenibilidad o compromiso social)
- Actuaciones genéricas:
 - Puesta en valor de experiencias de empresas del municipio
 - Contenidos del acompañamiento: explicación de las formas jurídicas vinculadas a la Economía Social (Sociedades Laborales y Cooperativas), ventajas, etc.
 - Fomento de la integración la sostenibilidad y la responsabilidad social en los proyectos (compra proveedores locales, participación en acciones solidarias, etc).
 - Incorporación de buenas prácticas en el día a día de la agencia: uso de los recursos locales, eficiencia energética en las instalaciones y minimizar la producción de residuos, uso de papel reciclado, etc.
 - Campañas de dinamización para fomentar el consumo local (comercios, productores, locales, etc)
 - Información sobre formaciones organizadas desde otras entidades

5 | Conclusiones y próximos pasos

5. Conclusiones y próximos pasos

A lo largo del documento se han ido presentando resultados y conclusiones en relación con cada uno de los aspectos de análisis abordados en la fase exploratoria del presente estudio sobre la incorporación de los valores de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento apoyados por las Agencias de Desarrollo. Incorporando una visión general a estas conclusiones, cabe destacar:

- La representatividad de la muestra de agencias participantes se ha considerado buena para el objeto del proyecto, tanto por el número como por la identidad de las mismas.
- Los resultados obtenidos, no obstante, no son extrapolables al total de las agencias, en la medida en que no se ha garantizado ni se ha buscado una muestra representativa del total.
- El rol de las Agencias de Desarrollo en la incorporación de valores de la Economía Social en el emprendimiento es de alta importancia en varios sentidos:
 - Como agentes del sistema de emprendimiento, que atraen en conjunto un número importante de proyectos, algunos de los cuales canalizan hacia agentes especializados de la Economía Social.
 - Por el papel que juegan los equipos técnicos, entre los que se ha identificado un alto nivel de conocimiento y apuestas decididas por impulsar los principios de la Economía Social entre las personas emprendedoras.
- Hay que tener en cuenta algunos aspectos de la realidad en la que actualmente se impulsa el emprendimiento y que dificultan la incorporación de valores de la Economía Social:
 - La dimensión de los proyectos, en muchos casos iniciativas de autoempleo, en las que a priori no existe un proyecto de emprendimiento en cooperación.
 - La motivación para los proyectos, que fundamentalmente es económica. Deben tenerse en cuenta las circunstancias personales de las personas emprendedoras, la complejidad y urgencia de algunas situaciones.
 - A veces se plantea una disyuntiva entre competitividad y valores y es difícil hacer ver que pueden llegar a ser aspectos complementarios.

Conclusiones y próximos pasos

- Como contrapartida a lo anterior, se dan casos de personas emprendedoras que tienen una vocación clara por incorporar valores sociales a sus ideas de negocio. Incluso se reconoce que hay una evolución y que actividades que en el pasado no se consideraban cooperativizables lo han sido cuando las personas emprendedoras han querido que sea así.
- Se apunta a que el perfil formativo condiciona también las posibilidades de incorporar valores de la Economía Social a los proyectos. En general, se correlaciona el nivel formativo con el interés por la incorporación de los valores.
- Se han identificado elementos de contexto que favorecen la incorporación de los valores de la Economía Social en el emprendimiento. Entre ellos, la existencia de una estrategia territorial en cuyo despliegue tengan cabida proyectos de impulso al emprendimiento con valores de Economía Social resulta fundamental. A falta de una estrategia comarcal que apueste por la Economía Social, las apuestas en estrategias de alcance territorial más limitado, municipal o incluso la propia estrategia de la agencia también pueden conformar un marco favorecedor de iniciativas de este tipo.
- Coexisten dos formas de contemplar la Economía Social y su impulso:
 - La determinada por un marco legal, que establece cuál es el modelo, el alcance y las familias de la Economía Social. Se relaciona la Economía Social con alguna de estas familias, principalmente cooperativas y sociedades laborales, que son las fórmulas de referencia para el emprendimiento en Economía Social.
 - La que surge de un marco más amplio de comprensión del concepto de Economía Social, que se amplía al de Economía Social y Solidaria, bajo el cual se incide no tanto en la familia representativa de la Economía Social sino en los principios y valores o en fórmulas genéricas de emprendimiento social o emprendimiento con valores.
- Existe una tradición y una larga trayectoria de acompañamiento en el proceso de emprendimiento. Esto ha llevado a la generación de metodologías ya asentadas y que resultan efectivas para las personas emprendedoras. Se cubren los principales aspectos de un plan de negocio (idea de negocio, análisis estratégico y de mercado, proyecciones económico-financieras) y se adaptan a la realidad del equipo o la persona emprendedora.

Conclusiones y próximos pasos

- Las Agencias de Desarrollo trabajan en red con otros agentes. El emprendimiento es una actividad en la que el ecosistema de relaciones es especialmente importante y las personas emprendedoras pasan por otras organizaciones de apoyo. Se citan dos tipos de agentes con los que las Agencias se relacionan:
 - Agentes especializados en Economía Social (Elkarlan y Asle, fundamentalmente; pero también otras Agencias de Desarrollo). De forma generalizada se habla de una buena relación y buena respuesta para los proyectos que se derivan de unos agentes a otros.
 - Asesorías. En función de sus intereses pueden ayudar o dificultar la puesta en marcha de proyectos en cooperación. Estos intereses están relacionados con el conocimiento existente en las asesorías (si no se conocen las fórmulas de Economía Social se tiende a desincentivarlas ante las personas emprendedoras) o con el rendimiento económico del asesoramiento (en este caso, si conocen la Economía Social, el asesoramiento a empresas de Economía Social les aporta más negocio).
- La importancia que se da en las Agencias a la difusión de la Economía Social se traslada fundamentalmente a la relación con las personas emprendedoras. Se percibe en algún caso que la Economía Social es un concepto muy amplio y que es necesario concretarlo en comportamientos o en conexión con otras iniciativas conocidas (p.ej. los Objetivos de Desarrollo Sostenible). También se plantea que hay otros movimientos con principios aparentemente coincidentes (p.ej. economía del bien común) y que resulta difícil diferenciarlos de la Economía Social.
- Se han identificado buenas prácticas de difusión en diferentes sentidos. Algunas (por ejemplo, Lanzituz, Koopfabrika, Ekonopolo), estructuradas en torno a proyectos ya identificados en los estudios previos impulsados por Eges y Garapen (2020), donde se contemplaban desde una perspectiva más amplia que la del presente estudio. Otras buenas prácticas hacen referencia a los procesos de trabajo de las Agencias en su acompañamiento a las personas emprendedoras, incorporando información y dinámicas de trabajo favorecedoras del emprendimiento en fórmula de Economía Social.

Conclusiones y próximos pasos

- La incorporación de nuevas metodologías y enfoques es bien recibida y se han identificado casos en los que hay una predisposición positiva a la incorporación de nuevas metodologías y/o la realización de proyectos piloto utilizándolas.
- En este contexto, el estudio plantea una fase posterior de identificación de indicadores vinculados a la Economía Social y que puedan incorporarse en los procesos de emprendimiento. Se ha planteado de partida dar un paso más y desarrollar una metodología que permita expresar en unidades monetarias las transferencias de valor ligadas a los principios de Economía Social, bajo los presupuestos del modelo poliédrico de la contabilidad social.
- Habida cuenta de los resultados obtenidos en esta fase exploratoria se confirma la adecuación de este planteamiento para concluir el estudio. A las razones que justificaban la propuesta de utilización de este modelo, ya compartidas en la fase de lanzamiento, se añade a partir de la fase exploratoria el interés generado por la posibilidad de aportar un enfoque novedoso, integrable en prácticas ya existentes y sobre un ámbito en el que apenas se ha trabajado previamente.
- Con ello, a lo largo de las próximas semanas y teniendo en cuenta los resultados de esta fase, se propone diseñar una metodología para la incorporación de valores de la Economía Social a los proyectos de emprendimiento, que pueda incorporarse a los procesos de acompañamiento y así, mejorar las condiciones de incorporación de estos valores y de generación de empresas en fórmulas de Economía Social.

Arrasate, Abril 2022

Incorporación de los Valores de la Economía Social en el emprendimiento. Pautas para la implantación del modelo poliédrico de la contabilidad social

Junio 2022



Índice

	<u>Página</u>
1. PRESENTACIÓN	3
2. ANTECEDENTES.....	5
2.1 Contexto	5
2.2 El modelo poliédrico como soporte	6
3. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	9
3.1 Alcance.....	9
3.2 Limitaciones	10
4. ACOMPAÑAMIENTO A LA PERSONA EMPRENDEDORA PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS VALORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN SU IDEA DE NEGOCIO	11
4.1 Esquema general	11
4.2 Actividad 1: Definición del mapa de stakeholders	11
4.3 Actividad 2: Reflexión sobre el valor social a generar.....	12
4.3.1 Planteamiento.....	12
4.3.2 Elementos de soporte	13
4.4 Actividad 3: Integración con el modelo de negocio	18
4.5 Actividad 4: Plan de Negocio vinculado a los Valores de la Economía Social	18

1. PRESENTACIÓN

Este es el documento final del proyecto sobre la incorporación de los valores de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento apoyados por las agencias de desarrollo de Euskadi; promovido por EGES, Red Vasca de Economía Social, constituida en 2015 e integrada por las organizaciones representativas de las diferentes familias de la Economía Social. El proyecto está alineado con la principal finalidad de la organización y así mismo, con las líneas de trabajo impulsadas desde la Dirección de Economía Social del Gobierno Vasco, que plantea el fomento del emprendimiento colectivo como uno de los grandes retos para los próximos años, incidiendo además en el papel transformador de la Economía Social.

El proyecto se ha desarrollado en colaboración entre EGES, GARAPEN (Red Vasca de Agencias de Desarrollo) y LKS Next, consultora de Economía Social, siguiendo una metodología de trabajo en torno a las 3 fases reflejadas en la figura 1.

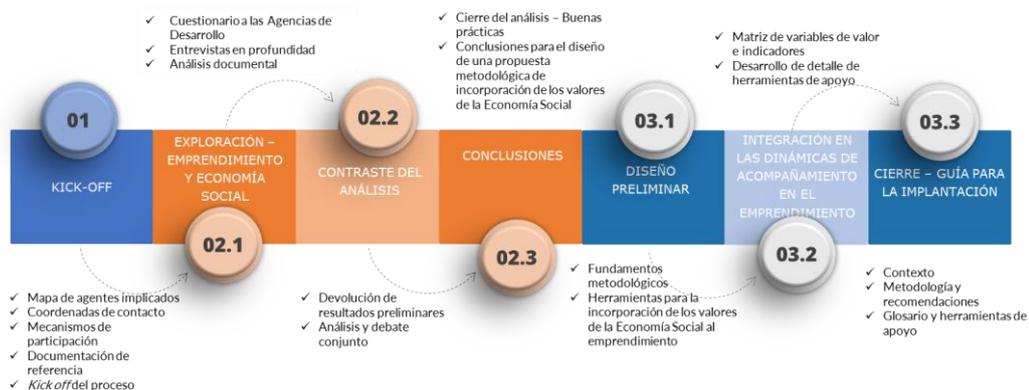


Figura 1: Fases del estudio sobre incorporación de los valores de la Economía Social en los proyectos de emprendimiento de las Agencias de Desarrollo

La Fase 2 se centró en la exploración y el análisis de la situación de partida, contando para ello con información recogida a través de cuestionarios a las Agencias de Desarrollo, entrevistas personales a sus equipos técnicos y fuentes documentales. Las principales conclusiones se recogieron en el documento *Estudio sobre la incorporación de los valores de la Economía Social a los proyectos de emprendimiento. Análisis y resultados*, que junto al presente constituyen los dos entregables del proyecto.

En la fase 3 se han tenido en cuenta estos resultados y se ha pretendido generar una guía sencilla y práctica para los equipos técnicos en su actividad de

asesoramiento y apoyo a las personas emprendedoras, trasladando en ella dos de los objetivos inicialmente planteados en el proyecto:

1. Identificación o diseño, en su caso, de herramientas para la introducción de la Economía Social y de sus valores y prácticas en los proyectos de emprendimiento en los que intervienen las agencias de desarrollo en el marco de su actividad ordinaria.
2. Identificación y selección de indicadores de medición del impacto de los proyectos de emprendimiento que se acompañan desde las agencias de desarrollo sobre los valores propios por la Economía Social

El documento se ha estructurado en cuatro capítulos, el primero de los cuales es esta presentación. A continuación, se abre un segundo capítulo de Antecedentes en el que se dota de un marco teórico al proyecto y se presentan los presupuestos del modelo poliédrico de la contabilidad social, que ha servido de referencia para el objetivo que persigue el proyecto. En el capítulo 3 se fija el alcance y las limitaciones asociadas a su aplicación en el ámbito del emprendimiento. Todo ello se despliega en el capítulo 4 a través del desarrollo de una propuesta de pautas para la actuación sistemática con las personas emprendedoras.

Junio de 2022

2. ANTECEDENTES

2.1 Contexto

El proyecto planteaba la necesaria conexión entre 3 realidades:

- Los Valores de la Economía Social, eje sobre el que pivota el objetivo del estudio. En la fase de análisis se ha explorado el alcance y el reflejo que en la práctica tienen estos valores en la actividad ordinaria de las Agencias de Desarrollo. Los valores sobre los que se ha trabajado son los 7 propuestos por EGES, habiendo realizado un desglose de uno de ellos en la fase de análisis, y que mantenemos en la actual. Así, se tienen en cuenta los siguientes 8 valores:
 - ✓ Primacía de las personas y del objeto social sobre el capital
 - ✓ Organización y cultura empresarial con vocación de gestión participativa y democrática
 - ✓ Aplicación de los resultados obtenidos en la consecución de objetivos a favor de las personas, el interés general y el desarrollo sostenible
 - ✓ Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad social
 - ✓ Igualdad de oportunidades
 - ✓ Compromiso con el desarrollo local y la cohesión social
 - ✓ Generación de empleo de calidad y compromiso con su mantenimiento
 - ✓ Autonomía de gestión e independencia con respecto a los poderes públicos
- Las metodologías de trabajo asentadas para la promoción del emprendimiento en el entorno de las Agencias de Desarrollo. Este es un aspecto también abordado en la fase anterior, en la que se hizo un análisis del uso de diferentes herramientas y modelos, identificando su índice de utilización (Figura 2).

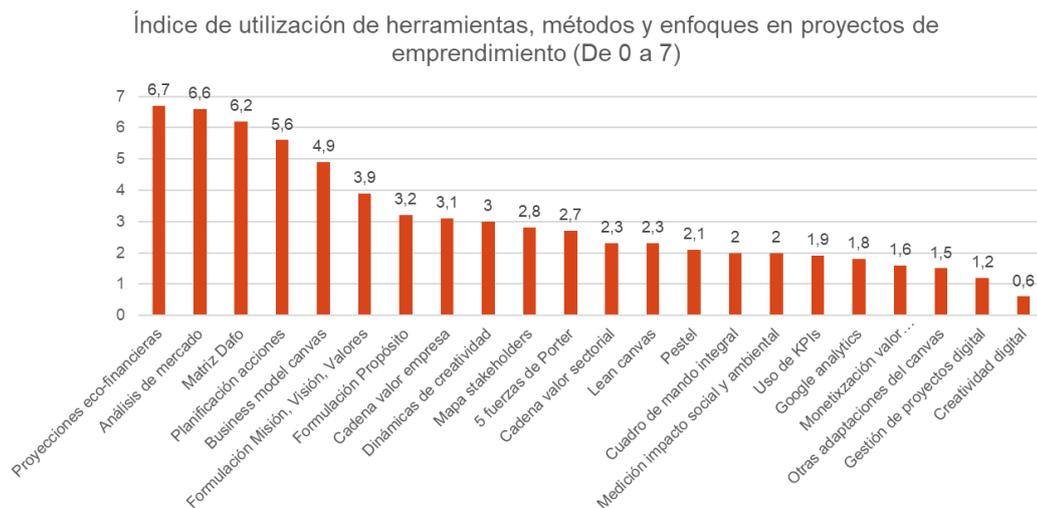


Figura 2: Índice de utilización de herramientas, modelos y enfoques en proyectos de emprendimiento (Fuente: *Estudio sobre la incorporación de los valores de la Economía Social a los proyectos de emprendimiento. Análisis y resultados, Junio 2022*).

- La aplicación al emprendimiento del modelo poliédrico de la contabilidad social. Elemento novedoso, que se identificaba en la propuesta de trabajo como un planteamiento adecuado para el fin del proyecto, y que requiere una explicación teórica previa en el siguiente apartado. De hecho, el índice de utilización de sistemas de monetización del valor social entre las agencias de desarrollo es de 1,6 (en escala de 0 a 7).

2.2 El modelo poliédrico como soporte

La demanda de información de carácter social se ha visto reforzada en los últimos años por la relevancia de hechos como la adopción en 2015 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas o, en un entorno más cercano, por la transposición en 2018 de la directiva de la Unión Europea sobre información no financiera y diversidad. Los ODS se han trasladado a la Agenda 2030, que cuenta con un importante respaldo institucional de los Estados firmantes y que ha movilizó al entorno empresarial y a la Sociedad en general. El desarrollo de la Ley 11/2018 sobre información no financiera y diversidad está haciendo que un número cada vez mayor de empresas deban reportar sobre asuntos no exclusivamente económicos.

En este contexto, las organizaciones están interesadas en conocer cuál es el valor social que generan. Este reto se ha abordado desde la investigación durante varias décadas; y en los últimos diez años se está consiguiendo la aplicación práctica a través de una metodología inspirada en el denominado modelo poliédrico en centenares de empresas y organizaciones, muchas de

ellas de la Economía Social. En el marco de este proyecto el Reto+ es incorporar esta medición del valor social a las actividades de emprendimiento, vinculando valor social a los Valores de la Economía Social.

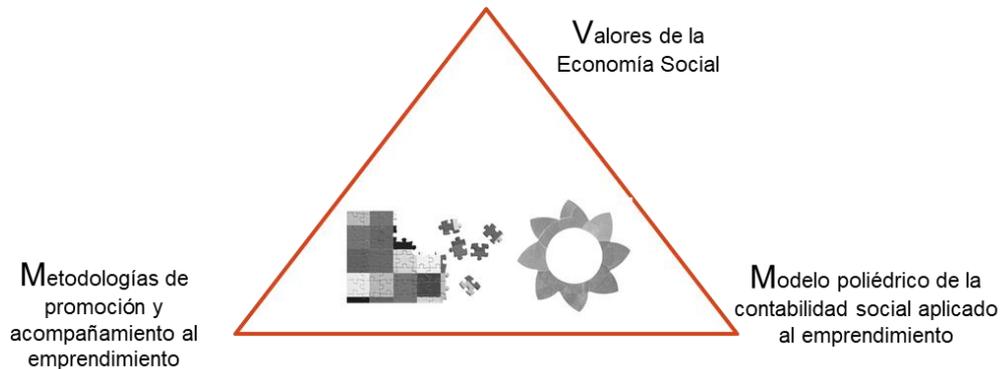


Figura 3: El Reto+. Elementos a integrar en el presente proyecto

El proceso de monetización del valor social sigue la metodología analítico sintética, por cuanto subdivide un concepto complejo e intangible, como el de valor social, en una serie de factores constituyentes, las Variables de Valor, que pueden asociarse a los Valores de la Economía Social. Una vez cuantificadas de forma diferencial las diversas variables, se procede a una integración sintética de los datos obtenidos, permitiendo una visualización múltiple (poliédrica) a través de diversos ecosistemas de valor, como el valor específico para cada stakeholder, el valor compartido, el valor social generado por la actividad mercantil, el retorno económico a la Administración, el valor integral, el equilibrio de valor entre los diversos stakeholders, etc.; y cuantos análisis específicos se quieran generar a partir de los resultados obtenidos. El Modelo Poliédrico que sirve de soporte a este proceso analítico sintético, se plasma en la Figura 4.

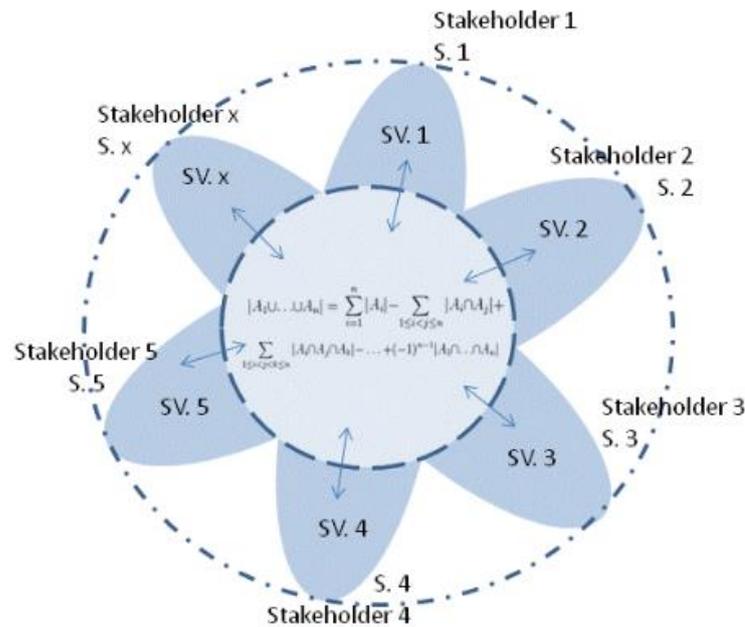


Figura 4: Representación gráfica del modelo poliédrico

Las diferentes áreas externas de la Figura 4 representan el valor generado para cada uno de los stakeholder; dichos valores no tienen por qué ser coincidentes, lo normal es que en algunas variables coincidan, y en otras no. Así, el núcleo central representa el conjunto de valor atribuido a las variables coincidentes, lo que podríamos denominar como *valor compartido*; que se calculará mediante el sumatorio de los valores coincidentes para el conjunto de stakeholders. Complementariamente existirán valores generados para un stakeholder particular, que no sean coincidentes con los de los otros stakeholders, la consolidación del total del valor generado por la organización para el conjunto de stakeholders constituirá el valor integral generado.

Como se ha señalado previamente, el Modelo Poliédrico puede considerarse como el modelo de análisis subyacente, del cual dimana un proceso para su aplicación concreta a una organización.

Con la experiencia de aplicación en muy diversas organizaciones durante la última década se ha superado la dificultad de aplicar en la práctica un modelo contable ampliado, que incorporase al conjunto de stakeholders de una organización, siguiendo los presupuestos del Modelo Poliédrico. En el análisis de diferentes casos de organizaciones en las que se ha aplicado el modelo, emerge con fuerza una primera motivación relacionada con la comunicación de los resultados. Sin embargo, la interiorización de la sistemática de contabilidad social apunta hacia otros ámbitos de aplicación, como su utilización en la gestión estratégica o la incorporación de criterios sociales en la compra pública. Entre estos ámbitos surge el del emprendimiento.

3. ALCANCE Y LIMITACIONES

3.1 Alcance

El Plan de empresa tradicional sólo contempla el valor de mercado. A través de una sistemática de trabajo que incorpore presupuestos y criterios del modelo poliédrico se pretende contemplar un plan de empresa que podría incorporar diferentes ecosistemas de valor, incluyendo así la cuantificación y monetización de aspectos vinculados a los Valores de la Economía Social. Los ecosistemas de valor a contemplar son:

- **Valor social de mercado.** Transferencias de valor con contraprestación de precio. Recogidas en el Plan de empresa tradicional. Se puede distinguir a su vez entre dos sistemas:
 - Valor de mercado directo (por ejemplo, el transferido a las personas de la organización a través de un salario o a las administraciones públicas a través del pago de impuestos).
 - Valor de mercado indirecto, traccionado a través de la compra a organizaciones proveedoras.

En el análisis del Valor Social de Mercado se propone complementar la lectura del estado de pérdidas y ganancias previsual (de uso generalizado) con otro estado financiero, el Estado de Valor Añadido, que aporta una perspectiva más integral del desempeño económico y social de una organización. Supone, entre otras cosas, interpretar los conceptos de los estados financieros no desde una perspectiva de gasto sino desde la perspectiva de valor generado a los stakeholders, **sin alterar el contenido de la información numérica que se contempla normalmente en el proyecto de empresa.** Así, como veremos más adelante la información obtenida a través de la cuantificación del Valor Social de Mercado podrá relacionarse con Valores como la **primacía de las personas sobre el capital o la aplicación de los resultados obtenidos en la consecución de los objetivos a favor de las personas, el interés social o el desarrollo sostenible.**

- **Valor social de no mercado.** Transferencias de valor sin contraprestación de precio. Normalmente no quedan recogidas en el Plan de empresa tradicional y cuando sí se hace, únicamente de forma cualitativa. Este es el valor sobre el que se plantea la Actividad 2 en el proceso de acompañamiento del siguiente capítulo.

Un tercer ecosistema de valor sobre el que se desarrolla el modelo poliédrico es el del valor emocional, que está basado en el excedente del stakeholder en relación con el coste de intercambio. Dada la forma de cálculo que requiere (a través de métodos estadísticos), no se ha incorporado a este planteamiento. Así, la presente metodología se centra en el cálculo y la interpretación del Valor Social de Mercado (VSM) -tanto directo como indirecto; y la identificación y monetización del segundo tipo de valor (Valor Social de No Mercado -VSNM) y su asociación a los principios de la Economía Social.

3.2 Limitaciones

A lo largo de la fase de análisis se ha puesto de manifiesto una limitación para la aplicación de cualquier metodología para la incorporación de los Valores de la Economía Social en los planes de negocio de las personas emprendedoras. La razón que motiva el emprendimiento en una parte importante de los casos es la necesidad, lo que redundará en una visibilización casi exclusiva de los resultados económicos. Por otro lado, tienden a ser iniciativas de emprendimiento unipersonales -autoempleo- o de muy pocas personas. En este contexto, sin entrar en la especificidad de los Valores de la Economía Social, aspectos clave como la generación de empleo o la participación en la gestión, son en algunos casos de aplicación muy limitada.

Conscientes de estas limitaciones, en todo proyecto de emprendimiento puede incorporarse algún valor de la Economía Social si bien la aplicabilidad en estos casos debe entenderse referida quizás a uno o dos de los Valores. Se sugerirán indicadores relativos a todos ellos pero no necesariamente a integrar en todo plan de empresa. El marco de actuación que se describe en el siguiente capítulo está abierto y parte de que su aplicabilidad será muy diversa, como es diverso el emprendimiento.

4. ACOMPAÑAMIENTO A LA PERSONA EMPRENDEDORA PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS VALORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN SU IDEA DE NEGOCIO

4.1 Esquema general

Se plantea trabajar con la persona o el equipo emprendedor en torno a un esquema de actividades complementarias a las dinámicas de emprendimiento actuales, que se recoge en la Figura 5.

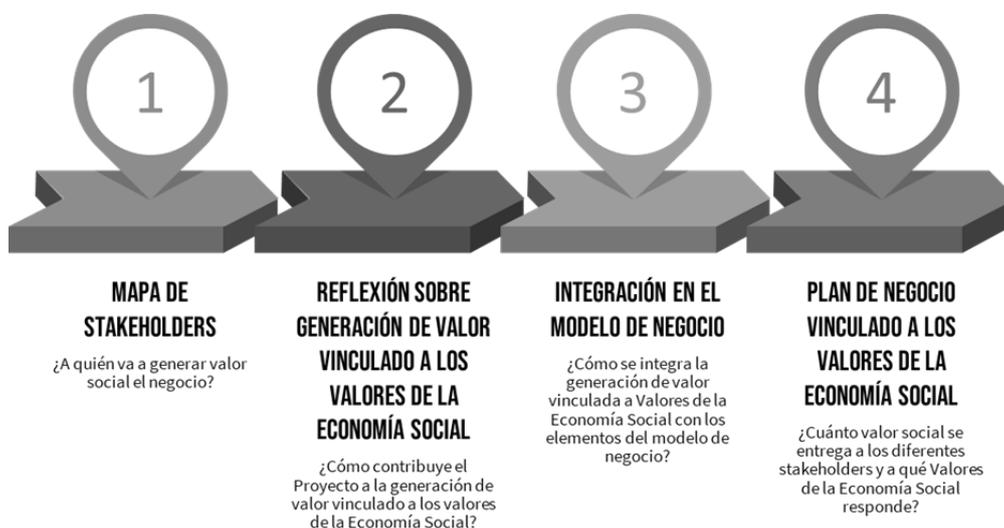


Figura 5: Actividades que pueden incorporarse en el acompañamiento a la persona o equipo emprendedor para incorporar los principios de la Economía Social

4.2 Actividad 1: Definición del mapa de stakeholders

Toda vez que el planteamiento que estamos realizando no sólo cuantifica en euros el valor social generado sino que identifica cómo se distribuye entre los diferentes stakeholders, en los momentos iniciales del proceso debe abordarse una definición del mapa de stakeholders de forma seria y reflexiva. Definir el mapa es un paso previo necesario para reflexionar con las personas emprendedoras sobre un proyecto que aporte valor a la Sociedad y, en suma, que responda a algunos conceptos incorporados a los Valores de la Economía

Social, tales como la cohesión social, el interés general, el desarrollo sostenible o la responsabilidad social.

En esta fase la persona del equipo técnico acompañará en la reflexión a través del uso de preguntas -buscando en primer lugar la respuesta espontánea- o, cuando sea necesario, sugiriendo respuestas basadas en experiencias previas o mapas de aplicación estandarizada.

Algunas preguntas que pueden ayudar a la identificación de los stakeholders y orientar el trabajo posterior son las siguientes:

- ✓ ¿Con quién nos vamos a relacionar al poner en marcha nuestra empresa?
- ✓ ¿A quién aspiramos a generar valor?
- ✓ ¿Quién se va a beneficiar de las actividades de vuestra empresa?
- ✓ ¿En quiénes generaremos impactos positivos?
- ✓ ¿Por qué es importante generar valor para cada stakeholder identificado?
- ✓ ¿A quiénes vamos a generar un valor diferencial?

Se recomienda, por lo tanto, partir de una hoja en blanco para diseñar el mapa de stakeholders. No obstante, disponer de un mapa estándar como apoyo puede ser útil para ayudar a comprender el concepto de stakeholder o impulsar la reflexión en caso de que cueste arrancar. Será necesario evitar el riesgo de una estandarización injustificada y en todos los casos habrá que acercarse más a la identificación de la identidad de los stakeholders de la nueva empresa, llegando a un mapa que la persona emprendedora pueda considerar cercano y hacer propio.

El segundo riesgo a evitar en la definición del mapa de stakeholders es el contrario: la excesiva atomización. No se puede indicar cuántas categorías de stakeholders deben identificarse ya que cada proyecto de empresa es diferente, pero debe ser un número *manejable*.

4.3 Actividad 2: Reflexión sobre el valor social a generar

4.3.1 Planteamiento

Una vez fijado el mapa de stakeholders se genera un espacio de reflexión y diálogo con las personas emprendedoras, en el que se plantean las cuestiones que posteriormente van a ser trasladadas tanto al modelo de negocio como al

Plan de negocio. En este momento, aunque el equipo técnico los tenga presentes, la persona emprendedora no necesita conocer ni los principios de la Economía Social ni los términos propios del modelo poliédrico -variables de valor, indicadores, outputs, proxys...- ya que el diálogo se plantea en un lenguaje coloquial y fácilmente comprensible.

Es recomendable abrir una conversación en torno a la pregunta genérica: **¿Cuál es el valor social que contribuye tu idea de negocio a generar?** Cuanto mayor espontaneidad en la respuesta, más válida será, pero lo normal es que el equipo emprendedor necesite ayuda. En este sentido, en el marco de este proyecto, cabe orientar la conversación en función de cada uno de los principios de la Economía Social. Se aportan dos herramientas de ayuda a este diálogo:

- Tabla de variables de valor e indicadores monetizables vinculados a los Valores de la Economía Social. A diferencia de otros modelos que plantean un marco cerrado de indicadores, el propuesto es un marco abierto, adaptable al alcance de la actividad planteada por la persona emprendedora.
- Herramientas de diálogo basadas en la asociación de colores a diferentes *formas de economía*. Se incorporan elementos visuales (trasladables a una diapositiva, a tarjetas físicas o a cualquier software para Design Thinking) que se ha demostrado que pueden ayudar a identificar elementos que no surgen en un diálogo sin este tipo de soportes.

4.3.2 Elementos de soporte

Los Valores de la Economía Social y los colores de la economía

La referencia a los colores de la economía está extendida y bajo cada color se ha planteado una forma de generación de valor, que es apropiada para este proceso de acompañamiento. Aunque extendida, en algunos casos los colores han sido objeto de diferentes interpretaciones, por lo que en la figura de referencia se plantean los conceptos clave (en algún caso, adaptados para este proceso) que subyacen bajo cada color y que se propone utilizar al establecer la conversación con la persona emprendedora. Valores de la Economía Social como los de *Igualdad de Oportunidades*, la *Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad social* o el *Compromiso con el desarrollo local y la cohesión social* emergen al conectar la iniciativa emprendedora con alguno de estos colores y ayudan a pensar en un emprendimiento basado en Valores.

El cuestionario que sirve de base para este proceso se estructura en una introducción y 4 bloques fundamentales. Al tratarse de una conversación

abierta, es posible que en el desarrollo de los bloques 1 y 2 se adelante información relativa a los siguientes.

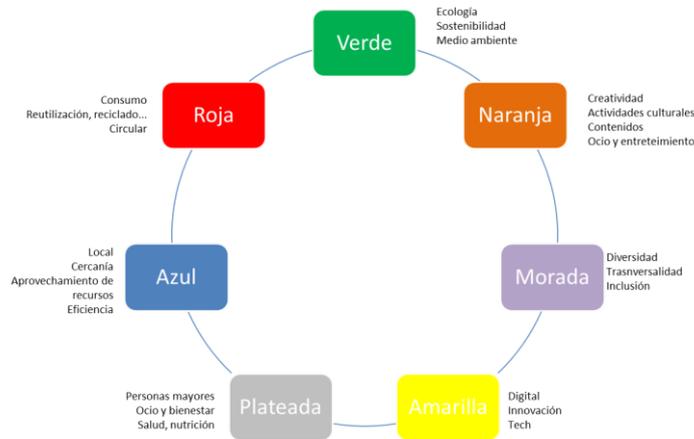


Figura 6: Colores de la economía, mecanismo para facilitar la reflexión sobre el valor social con la persona emprendedora

Los diferentes bloques de información del cuestionario son:

Introducción a la conversación

Contextualización y focalización en el proyecto de empresa.

BLOQUE 1. Valoración espontánea y ágil de la contribución del proyecto a los diferentes colores de la economía.

BLOQUE 2. Profundización en los colores para los que se ha estimado en la Parte 1 que el proyecto puede contribuir a generar valor. Reflexión sobre:

- Por qué
- Cómo se contribuye
- En qué unidades se podría medir
- Primeras estimaciones

BLOQUE 3. Diferenciación del valor en torno a los elementos del modelo de negocio:

- Propuesta de valor
- Fase de creación de valor (recursos, actividades, alianzas)
- Fase de transferencia de valor (relaciones, canales, clientes)

Así mismo, a través de las preguntas de este bloque se identifican los stakeholders a los que se asocia cada variable de valor.

BLOQUE 4. Pregunta abierta para identificar otras posibles fuentes de generación de valor que no hayan surgido previamente.

Indicadores monetizables en el modelo poliédrico adaptables a las iniciativas de emprendimiento

Las siguientes tablas dan respuesta al objetivo del proyecto de identificar y seleccionar “indicadores de medición del impacto de los proyectos de emprendimiento que se acompañan desde las agencias de desarrollo sobre los valores propios por la Economía Social”.

No obstante, se va más allá y no se propone que sea una lista cerrada sino más bien un soporte para las conversaciones con las personas emprendedoras, que sirva a los equipos técnicos para promover la inclusión de Valores de la Economía Social, pero teniendo en cuenta la diversidad de la realidad del emprendimiento a la que hemos hecho mención en el apartado previo.

Los indicadores seleccionados cumplen con tres características fundamentales:

- Deben **asociarse**, al menos, **a uno de los Valores de la Economía Social**. En las tablas todos han quedado asociados sólo a un Valor pero en algunos de los casos puede establecerse una relación natural con más de uno.
- Deben ser **monetizables (posibilidad de formularlos en euros) en el marco del modelo poliédrico** de la contabilidad social para que puedan trasladarse al plan de negocio, de forma integrada con las previsiones económico-financieras.
- Deben proporcionar **información útil** para la gestión de una **empresa de Economía Social**.

De acuerdo con estas pautas, las siguientes tablas se corresponden respectivamente con los dos ecosistemas de valor principales de la contabilidad social y recogen en conjunto 20 indicadores. Se ha buscado un número limitado de indicadores en aras a la claridad y no a la cantidad. La contabilidad social, no obstante, al igual que la contabilidad financiera, proporciona un marco en el que obtener indicadores y ratios de análisis adaptables a cada realidad y que se puede desarrollar con el tiempo. Teniendo en cuenta los resultados de la fase exploratoria, la inclusión de 4-8 indicadores monetizados en muchos de los proyectos de empresa puede ser un paso importante para avanzar en la incorporación de Valores de la Economía Social.

Tabla 1: Indicadores relativos al Valor Social de Mercado

VALOR DE LA ECONOMÍA SOCIAL	INDICADORES
Primacía de las personas sobre el capital	Valor de mercado generado a las personas (Salarios) Valor generado a las personas/Valor añadido Valor generado al capital/Valor añadido
Organización y cultura empresarial con vocación y gestión participativa	Valor generado para la propia organización (resultados a reservas + amortización) /Valor añadido
Compromiso con el desarrollo local y la cohesión social	Valor añadido traccionado a través de la compra a proveedores locales Valor añadido traccionado a través de la compra a proveedores de Economía Social
Igualdad de oportunidades	Valor social integrado por género/Valor social integrado total
Autonomía de gestión e independencia con respecto a los poderes públicos	Retorno a las Administraciones Públicas

Tabla 2: Variables de valor e indicadores relativos al Valor Social de No Mercado

VALOR DE LA ECONOMÍA SOCIAL	VARIABLES DE VALOR	INDICADORES (MONETIZABLES)
Primacía de las personas y del objeto social sobre el capital	Formación Conciliación	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de formación para las personas de la organización • Personas beneficiarias de medidas de conciliación (o Coste de las medidas)
Organización y cultura empresarial con vocación de gestión participativa y democrática	Participación Decisiones compartidas	<ul style="list-style-type: none"> • Horas dedicadas por las personas a los órganos de gobierno
Aplicación de los resultados obtenidos en la consecución de objetivos a favor de las personas, el interés general y el desarrollo sostenible	Transformación social	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos destinados a iniciativas de acción social y medioambiental
Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad social	Intercooperación	<ul style="list-style-type: none"> • Sesiones de trabajo para el intercambio y cooperación con otras entidades de Economía Social • Presentaciones de buenas prácticas en empresa

		<ul style="list-style-type: none"> • Descargas de material de la empresa publicado en la web
Igualdad de oportunidades	<p>Igualdad</p> <p>Inclusión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empleos generados para personas con discapacidad • Empleos generados para personas en riesgo de exclusión
Compromiso con el desarrollo local y la cohesión social	Cohesión social	<ul style="list-style-type: none"> • Horas de dedicación a actividades asociativas, entidades de representación y otras de promoción del desarrollo socio-económico local
Generación de empleo de calidad y compromiso con su mantenimiento	<p>Empleo</p> <p>Cuidado de la salud</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Balance de empleo generado (puestos medios ejercicio X – puestos medios ejercicio X-1) • Coste de medidas para el cuidado de la salud

4.4 Actividad 3: Integración con el modelo de negocio

La utilización de modelos de negocio en el entorno emprendedor se ha generalizado en los últimos años, especialmente a partir de la publicación del *canvas*, una herramienta que facilitaba la comprensión de la lógica de generación de valor económico, cuyo índice de utilización por parte de las Agencias de Desarrollo de la muestra que ha participado en la fase exploratoria es de 4,9 (en el Top 5 de uso). Sucesivas adaptaciones del canvas y otras formas de representar los modelos de negocio comparten la necesidad de combinar los aspectos clave del modelo en la creación y transferencia de valor.

Basándose fundamentalmente en las respuestas del bloque 3 del cuestionario de la fase anterior, se propone incorporar los elementos de valor social a la lógica del modelo de negocio (Figura 7), lo que aporta una perspectiva integral a la reflexión conceptual, que se trasladará posteriormente al plan cuantitativo.

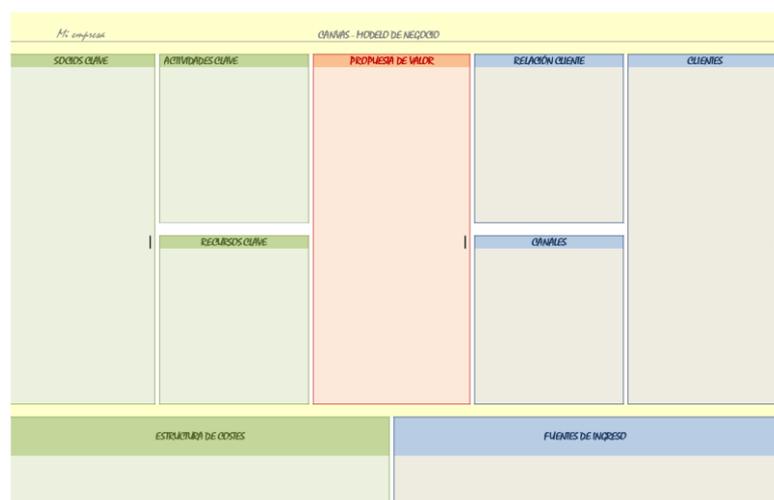


Figura 7: Canvas – Bloques para la integración de elementos relacionados con los Valores de la Economía Social

4.5 Actividad 4: Plan de Negocio vinculado a los Valores de la Economía Social

El Plan integrará diferentes tipos de valor. En esta fase nos centramos en trasladar al Plan las estimaciones de **Valor Social de No Mercado**, que se genera a través de transacciones en las que no media un precio y, por lo tanto, no están recogidas normalmente en el Plan de empresa. El **Valor Social de Mercado** podrá obtenerse a partir de la información de la planificación

económico-financiera que se realiza de forma generalizada en las Agencias de Desarrollo.

El soporte clave para esta información es la Matriz de Valor Social de No Mercado (Figura 8), que recoge información ya tratada en las fases anteriores. Así, por ejemplo, el listado de stakeholders. Esta matriz puede adaptarse a la realidad de cada organización fundamentalmente en base a su propio mapa de stakeholders.

VARIABLES DE VALOR	INDICADOR	STAKEHOLDER	VALOR DE LA ECONOMÍA SOCIAL	VALOR RAZONABLE	OUTPUTS			ESTIMACIÓN DE VALOR		
					Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3

Figura 8: Estructura de la matriz de Valor Social de No Mercado provisional

A efectos del trabajo a realizar sobre la matriz se presentan en la siguiente tabla las descripciones de los principales elementos de la matriz y algunas indicaciones para su cumplimentación.

Tabla 3: Conceptos de la matriz de Valor Social de No mercado provisional. Descripción básica e indicadores para la cumplimentación

CONCEPTO	Descripción básica	Indicaciones para la cumplimentación
Variables de valor	Aspectos a través de los cuales la empresa genera un valor para la Sociedad o, específicamente, para cada uno de los stakeholders.	Son grandes conceptos, que surgen de la conversación inicial mantenida con las personas emprendedoras. (Ver tabla 2 del apartado 4.3 con ejemplos)
Indicadores	Elemento descriptivo que acerca la variable de valor a la cuantificación a través de la identificación del mecanismo de generación del valor -una actividad o servicio objetivable. Semejante a los indicadores de gestión.	Surgen también en la conversación inicial mantenida con las personas emprendedoras. (Ver tabla 2 del apartado 4.3 con indicadores seleccionados)

CONCEPTO	Descripción básica	Indicaciones para la cumplimentación
Stakeholders	Personas, entidades o agentes a los que la empresa genera valor.	Adecuarlo a la realidad del mapa de stakeholders de la entidad. (Información recogida en la Actividad 1)
Valor de la Economía Social	Formulación de los Valores de la Economía Social contemplados en este estudio	Incorporar el Valor al que se relaciona cada uno de los indicadores a monetizar
Valor razonable	Valor aproximado de una unidad de medida, obtenido de acuerdo con criterios de valor razonable.	Expresado en euros.
Outputs	Estimación del número de unidades del indicador correspondiente, que se plantea como objetivo a generar en los ejercicios 1 a 3.	Primer elemento cuantitativo de la tabla. Se traslada a 3 columnas bajo el mismo concepto de "Objetivo" (Información recogida en la Fase 2)
Estimación de valor	Valor expresado en euros que se espera generar a partir de la variable de valor correspondiente.	Elemento cuantitativo de la tabla. Se traslada a 3 columnas bajo el mismo concepto de "Estimación de valor". Resulta de relacionar el output con su valor razonable, normalmente por medio de una operación aritmética sencilla (producto de 2 factores). En el caso de algunos indicadores podrían ser más factores u otro tipo de operaciones. Será necesario en cada caso adaptar la fórmula de las celdas correspondientes a la operación de cálculo del valor generado.

El total recogerá la suma del valor social que se estima que generarán todas las variables en cada uno de los ejercicios. En la medida en que cada variable ha sido relacionada con uno o más stakeholders y con uno o más Valores de la Economía Social, podrá realizarse también la estimación del valor generado a cada uno de los stakeholders y por cada uno de los Valores, así como la distribución del total entre el conjunto.

Hay que tener en cuenta que esta matriz se relacionará posteriormente con la información del valor se espera generar a través de la actividad mercantil, lo que permitirá disponer de diferentes perspectivas de análisis del proyecto de empresa, normalmente no contempladas en los Planes de empresa, y que se estiman adecuadas para la promoción e incorporación de los Valores de la Economía Social en el emprendimiento.