



# Manual de transferibilidad



**THE  
~~MISSING~~  
ENTREPRENEURS**



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

**Project reference number: 2020-1-FR01-KA204-080632**

**Project title:** The Missing Entrepreneurs: Promoting capacity building of Missing Entrepreneurs for inclusive digital entrepreneurship and digital transformation of businesses

## Tabla de Contenidos

1.	Introducción	3
2.	Condiciones regionales	4
	Austria	5
	Chipre	6
	Francia	7
	Italia	8
	Portugal	9
	España	10
3.	Resultados — Piloto	11
4.	Recomendación de transferencia	13
	DAFO Análisis del posible impacto y potencial del proyecto	16
	Conclusión	17

# 1. Introducción

El Emprendedor Desaparecido se ha integrado en los programas existentes de emprendimiento siguiendo una recomendación política del informe de la OCDE «The Missing Entrepreneurs 2019»<sup>1</sup>. Las encuestas internacionales muestran que las mujeres, los inmigrantes, los jóvenes y las personas mayores están significativamente infrarrepresentados entre los empresarios digitales de la UE (Eurostat, Labor Force Survey, 2019). Las razones varían, incluida la falta de modelos de emprendimiento digital y la falta de capacidades digitales. El objetivo de este proyecto es crear una cultura inclusiva para las startups digitales y apoyar el desarrollo de habilidades digitales y empresariales entre grupos subrepresentados como mujeres, migrantes, jóvenes y personas mayores.

Este manual de transferibilidad se ha elaborado siguiendo un plan estratégico, apoyando la transferencia de los resultados de este proyecto a otros países. Será un vehículo para difundir los materiales y conclusiones del proyecto y promover su transferencia horizontal a nivel internacional. El siguiente documento destaca los principales factores, que deben tenerse en cuenta a la hora de transferir los resultados de este proyecto a otros países.

Con el fin de proporcionar un camino integral para la adopción internacional o transnacional, se han descrito y analizado cada región asociada y sus necesidades individuales. Además, todos los asociados permitieron una visión general de todas las disposiciones y desafíos necesarios dentro de su proceso de implementación. Además, se consultó a las partes interesadas de los países no representados por esta asociación y se les pidió que abordaran los principales ámbitos de este proyecto, es decir, «Emprendimiento», «Educación para adultos» y «Apoyo social».

---

<sup>1</sup>OCDE/Comisión Europea (2021), The Missing Entrepreneurs 2021: Políticas para el Emprendimiento Inclusivo y el Autoempleo, Publicación de la OCDE, París.

## 2. Condiciones regionales

El proyecto ha sido dirigido por cada socio a través de diferentes canales y redes de difusión. Todos los socios tenían partes interesadas locales y nacionales que también participaban en el proyecto o, en algunos casos, podían utilizar sus propios recursos y redes para crear un impulso significativo.

El consorcio ha estado utilizando a sus socios y partes interesadas a nivel local y nacional para promover la plataforma. Esto se hace a través de boletines informativos periódicos e invitaciones especiales, y actualizaciones, así como eventos multiplicadores. Algunos socios también esperan atraer interés fuera del marco educativo y de formación del consorcio. El evento piloto y el evento multiplicador del proyecto fueron especialmente exitosos en Chipre, y 76 participantes asistieron a ambos eventos.

Los socios con un programa educativo y de formación acreditado también utilizan sus recursos internos para llamar la atención sobre el proyecto. Por lo tanto, también ofrece posibilidades a los jóvenes estudiantes dentro de sus programas para interactuar con la plataforma. Además, la plataforma ya se ha difundido a los centros de educación de adultos y a las escuelas locales y nacionales con las colaboraciones existentes. Además, las pymes con propietarios senior han mostrado cierto interés por el emprendimiento digital.

Las siguientes páginas ofrecen una visión general del análisis regional del proyecto. Al centrarse en el compromiso y las demandas individuales en cada región, se podrían determinar tres factores claros.

1. Aunque las causas y motivaciones varían, todas las regiones asociadas muestran similitudes en las demandas y necesidades.
2. La pandemia de COVID ha sido un factor importante en el aumento de la demanda de comercio electrónico y también ha incentivado a los propietarios de negocios mayores a involucrarse más.
3. En casi todas las regiones, la planificación y el análisis de negocios se encuentran entre las tres principales habilidades demandadas.

## Austria

La plataforma recibió una gran cantidad de interés. Sin embargo, para algunos grupos destinatarios seguía existiendo una barrera lingüística. En particular, dentro de las comunidades migrantes, que tienen dificultades con el alemán y el inglés. Además, también es difícil mantener un enfoque lingüístico fácil, ya que la plataforma también se ocupa de temas específicos que requieren una terminología especializada.

Las habilidades digitales básicas son un requisito para la plataforma y, si bien muchos participantes ya las tenían, algunos participantes, especialmente las personas mayores, no tenían confianza en el uso de la plataforma. Por lo tanto, los usuarios independientes eran en su mayoría adultos más jóvenes, mientras que los adultos mayores mostraron la necesidad de talleres, introduciéndolos en el medio. Las diversas herramientas, que son gratuitas, han demostrado una muy alta usabilidad. Algunas de las herramientas bien establecidas, como Wordpress, Canva, Trello, Google Workspace, también muestran un alto compromiso y popularidad. Por lo tanto, los participantes no solo están interesados en adquirir nuevas habilidades, sino que también utilizan la plataforma para profundizar sus conocimientos en campos ya existentes.

La pandemia del COVID también tuvo un doble efecto en el compromiso de las personas mayores con la plataforma y el tema del emprendimiento. Si bien motivó a algunos a participar en temas de digitalización y tecnología, también obstruyó los talleres presenciales muy necesarios.

Al traducir la plataforma de aprendizaje al alemán, se ha vuelto accesible para todos los países de habla alemana, creando así una audiencia potencial mucho mayor. Teniendo en cuenta que Austria tiene un gran grupo de comunidades inmigrantes intereuropeas, una traducción a otras (en su mayoría lenguas de Europa del Este) tendría un doble efecto de dirigirse a hablantes de idiomas dentro y fuera de un país. Para las herramientas más solicitadas, también hay videotutoriales en casi cualquier idioma, así como asistencia y soporte. Aunque el inglés sigue siendo dominante y puede ser una barrera para algunos usuarios.

Los siguientes aspectos se clasifican por su posible impacto y uso en Austria:

1. Comunicación y marketing (branding)
2. Gestión de proyectos
3. Lanzamiento de productos/MVP
4. Ideación
5. Plan de negocios y análisis

## Chipre

La plataforma recibió mucho interés desde el principio, incluso la versión solo en inglés atrajo mucho compromiso, lo que permitió un análisis sólido de las necesidades y el interés dentro de los grupos participantes.

Las principales necesidades localizadas fueron:

- Cómo iniciar un negocio
- Cómo escribir un plan de negocios
- Cómo encontrar financiación

Otro grupo objetivo atraído fueron las mujeres migrantes, que también mostraron gran interés en la plataforma inglesa, pero carecían de las habilidades digitales necesarias para navegarla en su totalidad. Una gran cantidad de compromiso con la plataforma fue durante el pilotaje abierto, cuando el registro no era necesario. Después de poner una barrera de registro, el compromiso cayó o no pudo rastrearse hasta los usuarios iniciales, sino que se cambió a un grupo de usuarios diferente.

En general, las PYME chipriotas se enfrentan a las dificultades para iniciar sus negocios, así como a los problemas en la gestión de los ingresos, los gastos y la distribución de los salarios.

Muchos empleadores y empleados también carecen de habilidades para organizar su trabajo diario y usar técnicas prácticas y software. Se enfrentan a un pequeño mercado que requiere una buena red y altas habilidades de marketing, pero no pueden navegar con confianza.

El mercado chipriota ha cambiado en los últimos años y muchas empresas han recurrido a la prestación de sus servicios en línea (también debido a la pandemia del COVID). Las habilidades para navegar por el aumento del comercio electrónico son, por lo tanto, muy valoradas.

Los siguientes aspectos se clasifican por su potencial en relación con el impacto y el uso en Chipre:

1. Plan de negocios y análisis
2. Gestión de Proyectos
3. Comunicación y Marketing
4. Comercio electrónico
5. Facturación, Contabilidad y Nóminas

## Francia

La localización de las necesidades francesas mostró cómo la mayoría de las personas estaban familiarizadas con el espíritu empresarial, la mayoría de ellas, sin embargo, tenían problemas financieros y de gestión del tiempo, así como una falta de conocimiento sobre cómo administrar/ajustar un negocio.

Además, existe una falta de conocimientos generales en materia de emprendimiento digital. La mayoría de los participantes no consideraron la posibilidad de participar en el emprendimiento digital, o no tenían suficientes conocimientos técnicos para llevar a cabo tal iniciativa. Además, el desarrollo web ha demostrado ser un aspecto muy descuidado, pero crucial para las empresas digitales.

De los que inician sus propios negocios, unos pocos han demostrado tener problemas para desarrollar planes de negocios sólidos y aprovechar al máximo el análisis de datos. La formación de estas habilidades sigue siendo importante para el crecimiento y la sostenibilidad de las nuevas empresas.

Por lo tanto, los siguientes aspectos fueron clasificados por su potencial en relación con el impacto y el uso en Francia.

1. Comunicación y marketing (branding, logística, distribución)
2. Plan de negocios y análisis
3. Lanzamiento de productos/MVP (desarrollo web)
4. Facturación, Contabilidad y Nóminas (Finanzas)

## Italia

La región de enfoque se caracteriza principalmente por empresas pequeñas y familiares, que se basan en modelos de negocio tradicionales y, por lo tanto, aún no se han aventurado en el espacio digital. Esta configuración hace que las generaciones más jóvenes sean las primeras en interesarse en expandir digitalmente sus negocios familiares existentes. Estar en línea se ha vuelto cada vez más determinante para destacar entre los competidores. Por lo tanto, la plataforma ha sido más interesante para los jóvenes profesionales y estudiantes, mientras que las personas mayores están en gran medida aisladas de este sector. Sin embargo, las habilidades digitales son generalmente bajas en Italia, que se encuentra entre las últimas de Europa.

Además de las personas mayores, la plataforma también mostró un bajo compromiso entre las comunidades de inmigrantes que también expresaron dificultades en el uso de la plataforma debido a las barreras del idioma.

El número de empresas emergentes en Italia ha ido aumentando constantemente y, por lo tanto, ha generado una gran necesidad de habilidades para iniciar y planificar un negocio y mantenerse competitivo. Además, las demandas de habilidades organizativas también se han disparado. Por lo tanto, la plataforma ofrece herramientas que se pueden utilizar en todo tipo de negocios.

En conclusión, los siguientes aspectos fueron clasificados por su potencial en cuanto a impacto y uso:

1. Comunicación y marketing, comercio electrónico
2. Plan de negocios y análisis
3. Gestión de proyectos



## Portugal

El mercado portugués muestra la falta de personas que trabajan en empresas digitales o como empresarios digitales. Las personas suelen poseer negocios físicos y solo usan las redes sociales para anunciar su trabajo/productos; por lo tanto, todo el potencial del espacio digital sigue sin usarse.

A lo largo del proceso resultó ser especialmente difícil interactuar con profesionales y empresarios digitales, en particular de grupos de migrantes. Por lo tanto, los participantes en las pruebas piloto fueron en su mayoría estudiantes y adultos jóvenes, aunque la mayoría de ellos no estaban interesados en el área de emprendimiento. La creación de compromisos y la contabilización de los registros resultó ser extremadamente difícil de lograr, también debido a la falta de cultura empresarial entre los grupos destinatarios.

Hay muchas PYME en Portugal (el 99,3 % de las empresas portuguesas son de pequeña y mediana dimensión) y uno de los mayores desafíos para estos empresarios es saber cómo iniciar/planificar un negocio, cómo mantenerlo exitoso y único. Un número significativo de propietarios de pymes también carecen de experiencia financiera para dirigir sus negocios de manera competente. Estos dueños de negocios a menudo tienen grandes dificultades para destacarse contra los competidores, o incluso mantenerse al día con ellos.

Una gran mayoría de los empresarios locales solo utilizan las redes sociales (como Facebook e Instagram) para promocionar sus negocios. Para algunos esto podría ser suficiente, sin embargo, el desarrollo web y la codificación son un valor añadido y clave para un mayor desarrollo empresarial. Los números también muestran que un gran número de empresas trabajan sin las habilidades de gestión adecuadas, lo que refleja la baja actitud de los empleados.

Los aspectos de la plataforma que tienen el mayor potencial de uso en Portugal se clasifican:

1. Plan de negocios y análisis
2. Facturación, Contabilidad y Nóminas (Finanzas)

3. Comunicación y marketing (Branding)
4. Lanzamiento de productos/MVP (desarrollo web)
5. Gestión de Proyectos

## España

Las principales barreras a las que se enfrenta el emprendimiento en España a la hora de iniciar negocios digitales son la falta de tiempo, los problemas económicos y, en ocasiones, la cantidad de burocracia que implica iniciar un negocio. Una de las principales necesidades que se han identificado es el interés de los emprendedores por convertirse en digital, la mayoría de las personas involucradas en el pilotaje o que asisten al evento multiplicador coincidieron en que hoy en día es fundamental estar en línea. Las pequeñas empresas buscan mejorar su eficiencia al tener tiendas online y promocionar sus servicios y productos a través de las redes sociales.

Además, la pandemia de Covid hizo que muchos empresarios españoles se dieran cuenta del potencial y la necesidad de tener una tienda en línea. Esto llevó a un cambio importante en la actitud y los empresarios están tratando de promover sus servicios y productos en línea.

Los emprendedores que están iniciando su pequeña empresa encuentran herramientas fundamentales de gestión de proyectos, ya que ayuda a organizar y tener una visión general de los proyectos y actividades. Los empresarios españoles después de la crisis de COVID19 se han dado cuenta del potencial y la necesidad de tener una tienda en línea. Es por eso que la mayoría de los empresarios no importa el servicio o producto que venden, todos quieren estar en línea.

Sin embargo, la falta de información y las dificultades en a son las dificultades a las que se enfrentan.

1. Comunicación y Marketing
2. Gestión de Proyectos
3. Comercio electrónico

## 3. Resultados — Piloto

Entre octubre y enero, el consorcio de The Missing Entrepreneurs preparó y presentó el trabajo desarrollado a lo largo del proyecto, específicamente, la plataforma de formación. El objetivo era probar las áreas y herramientas creadas por cada socio con el objetivo/grupos del proyecto: estudiantes, jóvenes, migrantes, mujeres y personas mayores.

En total, se logró el número final de participantes, sin embargo, la principal dificultad de este Producto Intelectual fue encontrar realmente a las personas necesarias para las pruebas piloto, especialmente a las personas mayores. Algunos socios no pudieron involucrar a algunos de los participantes necesarios, sin embargo, esa dificultad se abordó con números adicionales de otros socios que pudieron involucrar a más participantes de alto nivel que el mínimo requerido. Otra dificultad encontrada fue cumplir con este número de participantes con las inscripciones en la plataforma. Algunos socios notaron que algunos participantes no se unieron a las actividades con una computadora o no querían registrarse en ese momento, lo que dificultaba lograr una buena cantidad de registros en la plataforma.

Uno de los principales objetivos de estas pruebas piloto fue recopilar retroalimentación heterogénea de los participantes en función de sus diferentes perspectivas y, por lo tanto, observar cuáles son las fortalezas, debilidades y amenazas de la plataforma, así como sugerencias. Con esta retroalimentación de valor, la asociación no solo podrá ser consciente de su trabajo y la relevancia de la plataforma, sino que también podrá hacer que el proyecto sea sostenible. Con los comentarios recogidos de las mesas redondas no nacionales, las pruebas piloto y las mesas redondas virtuales (entre los socios del proyecto), la plataforma de formación se mejorará mientras tanto y en el futuro. La intención es actualizar la plataforma dentro de cada tres a seis meses, con el fin de mantenerla actualizada (por ejemplo, cambiando recursos obsoletos) e involucrar a los participantes de manera constante. Esto también significa que este ensayo piloto podría ser útil para ser implementado en otros países y regiones fuera de la asociación.

Por lo tanto, los cuestionarios de evaluación, a partir de los cuales se recogieron comentarios, proporcionaron algunas ideas importantes sobre qué tipo de mejoras deben realizarse en la plataforma de capacitación. Esas sugerencias ya se mencionaron en la sección anterior y dictarán el perfeccionamiento de los materiales y el contenido de la plataforma de capacitación y del propio proyecto. La mayoría de los participantes creen en la continuidad y sostenibilidad del proyecto. Por lo tanto, el trabajo de los socios es hacerlo realidad.

## 4.Recomendación de transferencia

Con el fin de permitir una comprensión global de una adopción internacional o transnacional, cada socio del proyecto consultó a las partes interesadas en países no representados por esta asociación en los temas «Emprendimiento», «Educación de adultos» y «Apoyo Social».

Estas mesas redondas virtuales se componen de dos partes:

Parte 1 — Presentación del proyecto y de sus resultados — estos se han resumido en «2. Condiciones regionales» y «3. Resultados — Piloto»

Parte 2 — Mesas redondas sobre la transferibilidad de los resultados del proyecto a países no representados en el consorcio.

A lo largo de todo el proceso de la mesa redonda, los resultados mostraron que la plataforma del proyecto es bien recibida por lo intuitivo y pensado a través del diseño, así como por el contenido claro y accesible. El concepto demostró ser flexible y adaptable para una fácil transferencia a diferentes sistemas. Una parte crucial de la transferibilidad demostró estar abordando la participación personal de los participantes. Al abordar las capacidades y competencias globales y utilizando un enfoque integral, la plataforma demostró ser adaptable para cualquier uso individual dentro de los países socios y muy prometedora para otros.

El enfoque integral fue especialmente útil para las personas que desean ampliar sus habilidades en ciertas áreas, pero también para su uso en entornos educativos. Sin embargo, esto también mostró una divergencia en las estructuras nacionales, así como la fuerza del enfoque centrado en las habilidades y las competencias. Al proporcionar la libertad para que cualquier usuario pueda curar su plan de aprendizaje específico de acuerdo con sus necesidades, se abordaron situaciones de aprendizaje tanto individuales como colectivas. Por lo tanto, las capacidades empresariales necesarias proporcionadas eran igualmente adecuadas para cualquier país y región socio.

Los principales resultados de las mesas redondas mencionadas se resumen a continuación. Los países participantes fueron Bulgaria, Alemania, Malta, Macedonia del Norte, Polonia, Rumanía, Eslovenia y Turquía.

Los participantes tuvieron grandes elogios para la plataforma, especialmente en lo que respecta al diseño/diseño de la plataforma y la elección del contenido. Comentaron que tanto las áreas y herramientas elegidas son muy relevantes para el emprendimiento digital y para los grupos destinatarios involucrados.

Los participantes creyeron que el foro en la plataforma tenía un gran potencial y debería utilizarse para ampliar el alcance y el impacto del proyecto, creando una red de empresarios/personas interesadas en el tema/personas que desean comenzar a operar en este campo. La mayoría de las mesas redondas también coincidieron en que la plataforma también tiene potencial para ser explotada en campos no relacionados con el emprendimiento, como el diseño gráfico general y el diseño web.

Estos participantes mencionaron que la plataforma sería muy útil y útil para los nuevos empresarios en sus países de residencia y también se utilizaría en sus clases (algunos de los cuales eran profesores). Sin embargo, los participantes también señalaron que podría ser más difícil llegar a los ancianos, lo que también se ha experimentado durante el pilotaje. Aunque en general el entorno digital favorecerá a las personas con habilidades digitales ya existentes mucho más que otras. También les iría mucho mejor en la fase de autoaprendizaje que aquellos que no tienen suficiente conocimiento y experiencia.

También se dio mucho potencial a la capacidad de mejorar las áreas de comunicación y marketing y comercio electrónico. Especialmente para las zonas rurales, la plataforma ofrece mucho potencial para mejorar el espíritu empresarial digital en el sector agrícola.

Un factor importante para todas las partes interesadas fueron las barreras lingüísticas. Todos los participantes coincidieron en que, para tener un impacto significativo, la plataforma debe estar disponible al menos en las lenguas nacionales. Además, una traducción a otros idiomas para acompañar

a las comunidades de migrantes sería de inmenso valor. Por lo tanto, los traductores en plug-in, aunque no siempre la mejor opción, pueden al menos hacer la vida de los usuarios más fácil. Sin embargo, la versión en inglés también brinda la oportunidad de familiarizarse con la terminología específica en inglés y mejorar el perfil internacional de las empresas.

Muchos participantes también convinieron en que la información adicional sobre cómo iniciar una empresa en el país de residencia también tendría un valor añadido. Esto también incluiría información específica de la región sobre finanzas, impuestos, facturas, contabilidad, «cómo hacerlo», «con quién hablar», «cómo lidiar con todas las barreras relacionadas con la creación de un negocio», personas e instituciones de contacto, cuestiones de seguridad social, etc. Para mantener esta gestión y evitar que la información se convierta en referencias obsoletas y enlaces a sitios web oficiales sería un primer paso aconsejable.

Las mesas redondas también estimaron que la plataforma requería habilidades digitales rudimentarias para ser utilizadas con éxito y, por lo tanto, se aconsejaría que se acompañara de talleres recurrentes y más orientación para los usuarios. También se mencionó que estos talleres también podrían ampliarse para cubrir cuestiones como los requisitos legales para la creación de empresas, así como cuestiones de privacidad y derechos de autor. Estos podrían aplicarse en asociación con las respectivas instituciones y organizaciones locales.

# DAFO Análisis del posible impacto y potencial del proyecto



## **FORTALEZAS**

- Visualmente atractivo e intuitivo
- Interfaz de usuario simple/clara
- Información recopilada y curada de forma compacta
- Enfoque integral
- Estructura y contenido
- Uso de vídeos explicativos
- Insignias como motivación para el aprendizaje
- Los contenidos son de libre acceso



## **DEBILIDADES**

- Divulgación a las personas de edad avanzada
- Divulgación a las personas con escasas capacidades digitales
- Barrera lingüística para los migrantes
- Falta de introducción a la alfabetización digital



## **OPORTUNIDADES**

- Incluida la información regional pertinente
- Variedad del curso: se pueden abordar más grupos de personas
- Añadir más información sobre cómo ayudar a los futuros empresarios a iniciar su propio negocio dependiendo del país de residencia
- El alcance del curso es muy amplio, los participantes pueden involucrar todas las áreas y herramientas y elegir solo las que prefieran.
- Incluir la plataforma como parte del plan de estudios de las escuelas o como curso de formación para centros de formación o incluso universidades de alto nivel.



## **AMENAZAS**

- Traducciones de la plataforma a diferentes idiomas
- No ofrecer a los grupos destinatarios formación adicional sobre competencias no técnicas, como las habilidades blandas
- Mantener actualizados los recursos
- Ofrecer a los grupos destinatarios formación adicional sobre cómo utilizar la plataforma o sobre otras habilidades
- Faltan otros idiomas
- Materiales que ya no son accesibles
- Actualizaciones no periódicas de la plataforma
- Falta de automotivación para el autoestudio
- Materiales que ya no están disponibles en línea



## Conclusión

En conclusión, se ha recibido una respuesta abrumadora de los socios, las partes interesadas y los participantes. Se le ha acreditado enormemente por la curación y adopción de su contenido, así como por el diseño, la interfaz y la usabilidad.

Las herramientas introducidas para cada sección han sido cuidadosamente seleccionadas y se ajustan en gran medida a las necesidades abordadas. La variedad de las herramientas elegidas también se suman a las diferentes necesidades y niveles de habilidad de los usuarios. Además, la gamificación del proceso de aprendizaje a través del uso de insignias se ha recibido tremendamente. También se ha sugerido incluir la plataforma en los planes de estudios escolares para preparar a los estudiantes para el mercado laboral y la carrera profesional.

Además, podrían añadirse secciones específicas para los grupos destinatarios infrarrepresentados (por ejemplo, comentarios personalizados para mujeres/inmigrantes) al contenido de la capacitación. Por ejemplo, las personas mayores recibirían un tutorial sobre cómo comenzar a entrenar gradualmente si no tienen conocimientos técnicos. Además, los grupos destinatarios también podrían recibir formación adicional sobre competencias no técnicas, como las habilidades blandas.

Se espera que la plataforma sea anunciada y compartida y a través de otros proyectos relacionados con el emprendimiento, ya que los materiales han demostrado ser muy útiles para los emprendedores potenciales.