



Avaluació de la implementació i l'impacte del Model d'Atenció a Emprenedors

Versió definitiva

Març de 2015

Autors: Federico Todeschini
Jordi Sanz
Marina Rodés Sánchez
David Vílchez

Índex

Resum executiu	i
1. Introducció	1
2. Les principals característiques del model d'Atenció a Emprenedors de Barcelona Activa	4
3. L'ús del servei d'emprenedoria: una anàlisi quantitativa	7
3.2 Caracterització del tipus d'emprenedor que fa ús del servei d'emprenedoria.....	14
3.3 Activitat com a emprenedor.....	19
3.4 La visió sobre el Servei d'emprenedoria	24
4. Com funciona el Servei d'emprenedoria a la pràctica? Resultats de l'anàlisi qualitatiu.	27
4.1 Visió general del servei: característiques clau i el seus objectius.....	28
4.2 Població diana.....	29
4.3 Accés al servei	34
4.4 Les activitats del servei	46
4.5 La utilitat del programa.....	65
4.6 Principals aspectes organitzatius	66
5. Anàlisi de l'impacte del servei d'emprenedoria	72
5.1 Què vol dir avaluar l'impacte d'un servei de suport a l'emprenedor?.....	72
5.2 Com s'han avaluat els serveis d'emprenedoria: una ullada a la literatura internacional.....	76
5.3 Outcomes, mètodes i principals resultats dels estudis revisats	77
5.4 L'avaluació de l'impacte del Servei d'emprenedoria	80
6. Conclusions i recomanacions.....	94
7. Bibliografia.....	97
8. Annexos.....	99

Resum executiu

Què és el model d'atenció a emprenedors de Barcelona Activa?

Barcelona Activa acompanya cada any a les més de 12.500 persones que fan ús del servei posant al seu abast un ampli ventall de serveis i productes per tal d'ajudar-los a fer realitat les seves idees de negoci. Des del Servei de suport a l'emprenedor s'acompanyen les persones amb esperit emprenedor mitjançant una metodologia mixta d'acompanyament presencial i virtual que es complementa amb una amplia oferta d'activitats de formació. La finalitat del servei és atendre qualsevol persona amb una idea d'activitat econòmica o de negoci, fins i tot aquelles que encara es troben en procés de definició del seu projecte d'emprenedoria. Així doncs es despleguen tota una sèrie de recursos per ajudar a l'anàlisi i reflexió de l'idea de negoci de tal manera que la seva implementació es produeixi en condicions més favorables i, per tant, tingui més garanties de viabilitat econòmica i de supervivència. Exceptuant una part de les activitats que poden ser de pagament o amb places limitades, l'accés al programa és obert i generalista, atès que ni tan sol es requereix tenir una idea de negoci com a requisit mínim per poder accedir-hi. A tall d'exemple, les sessions informatives de benvinguda atenen al voltant de 10 mil persones a l'any.

Objectius de l'avaluació

L'objectiu d'aquest informe és avaluar la implementació i l'impacte del servei d'emprenedoria de Barcelona Activa. D'una banda, entendre el funcionament del servei i constatar quines són les seves principals fortaleses i les febleses, per tal de poder fer recomanacions de cara a millorar el servei. D'altra banda, escatir en quina mesura el servei aconsegueix incrementar la probabilitat de que les persones que el fan servir constitueixin més empreses, contractin més assalariats, i es donin d'alta d'autònoms en major proporció i en menor temps.

Mètodes

L'avaluació s'ha portat a terme mitjançant dues aproximacions complementàries: una anàlisi qualitativa, amb entrevistes a informants clau d'ambdós programes (tècnics dels programes de Barcelona Activa, participants, etc.), que pretén copsar la visió d'aquestes

persones sobre el seu funcionament; i una anàlisi quantitativa, a partir de les dades disponibles (registres administratius i una enquesta), que explora tant qüestions relacionades amb la implementació dels programes (per exemple, característiques dels beneficiaris) com relatives als seus impactes sobre les possibilitats d'encetar projectes d'emprenedoria reeixits.

Conclusions i recomanacions

Objectius del servei

- D'acord amb l'equip directiu de Barcelona Activa, el principal objectiu del servei és donar tot el suport necessari per maximitzar la probabilitat de supervivència del projecte portat a terme pels usuaris.
- A banda d'aquest objectiu, els tècnics també consideren importants altres conceptes com ara promoure aquells projectes que inclouen la contractació dels col·lectius més castigats per la crisi.
- Malauradament, en no ser propietària de les dades censals, Barcelona Activa no té un sistema d'informació que li permeti mesurar i quantificar la taxa de mortalitat dels projectes empresarials que hi passen. Tot i que aquesta és una qüestió que Barcelona Activa no pot resoldre de forma aïllada, és rellevant de cara al futur buscar una manera de quantificar el procés de destrucció creativa que es genera.

Població diana i accés al servei

- Una de les primeres conclusions rellevants és que la població diana és massa àmplia, en el sentit que en un principi inclou a totes les persones amb alguna idea per crear un negoci/empresa propi. Així doncs, des del punt de vista del Servei, tothom pot esdevenir un emprenedor i en aquest sentit es potencia el fet que siguin els mateixos usuaris els que ho decideixin. Tot i que aquest plantejament té certs avantatges, en alguns casos no reverteix en una gestió eficient dels recursos, ni pel que fa al temps de treball dels tècnics i personal de Barcelona Activa ni en el temps esmerçat pel propi usuari.
- Tanmateix, els tècnics entrevistats consideren que la població de més interès pel servei són persones que hi arriben amb idees de negoci relatives a sectors estratègics

(per exemple, el sector de les TIC) i persones amb iniciatives per a col·lectius castigats per la crisi (per exemple, aturats de llarga durada).

- Així doncs, possiblement seria adient generar un perfil de l'emprenedor amb totes aquelles característiques que maximitzen l'aprofitament dels recursos del servei, de tal manera que la probabilitat que un participant acabi convertint el seu projecte en una realitat sigui més elevada, tal i com es fa, de fet, en el cas dels programes a mida del servei.

L'usuari actual del servei: característiques principals

- Els trets més distintius dels usuaris del servei d'emprenedoria són els següents: la gran majoria són de nacionalitat espanyola, una gran part tenen entre 30 i 44 anys d'edat, gairebé la meitat tenen estudis universitaris o superiors, un percentatge alt es troba a l'atur i el percentatge que ha tingut alguna experiència prèvia com a autònom és relativament baix.
- Menys de la meitat dels usuaris arriba amb una idea de negoci, tenen una tolerància al risc baixa i poca disposició a treballar més hores que les habituals en un contracte per compte aliena a temps complet. De fet, una proporció elevada dels usuaris tornarien a treballar per compte aliena si se'ls oferís un contracte de treball.
- Tot això configura tres tipologies d'emprenedor: l'emprenedor que cerca recursos, l'emprenedor potencialment preparat per ser-ho i l'emprenedor per necessitat o obligació que busca auto ocupar-se per sortir de l'atur.

Activitats i funcionament del servei

- La filosofia subjacent del servei és que cada usuari vagi al seu ritme i construeixi el seu propi itinerari. En aquesta línia, el servei no té establert un mecanisme eficient per fer un seguiment de l'estat dels projectes dels usuaris. Per exemple, no es pot conèixer quin d'ells han arribat a constituir una empresa. Aquesta mancança en els sistemes d'informació fomenta la desconexió entre els usuaris del servei i els tècnics de Barcelona Activa.
- El principal motiu pel qual els projectes s'abandonen és econòmic, ja sigui perquè l'usuari necessita trobar una activitat amb la que pugui ingressar diners o bé perquè no ha aconseguit trobar el finançament necessari per posar el seu projecte en funcionament.

- Un segon motiu pel qual un projecte es sol abandonar és el propi Pla d'Empresa. D'acord amb les dades del registre d'usuaris de Barcelona Activa, una proporció força baixa dels usuaris (aproximadament el 12%) que avancen amb el seu projecte compten amb el Pla d'Empresa finalitzat. Tenint en compte que els resultats de l'anàlisi d'impacte assenyalen que el Pla d'Empresa és un element força important de cara a aconseguir que les idees inicials dels usuaris tinguin una probabilitat més alta d'esdevenir un negoci potent, caldria emfatitzar de manera específica la necessitat de completar-lo.
- Excepte a les formacions a mida, no existeix la figura d'un tutor. En aquest sentit, podria ser positiu fomentar l'ús d'una primera tutoria d'acollida al servei per a aquells participants que la demanessin i incorporar la figura d'un tutor per aquells projectes acompanyats que hagin superat un primer cribratge, en línia amb el que ACC1Ó fa en el programa Start-up Catalonia (<http://ves.cat/hlaj>). El tutor seria el responsable d'establir, juntament amb l'emprenedor, un itinerari de construcció de projectes suggerits i, paral·lelament, circuits de càpsules en funció del perfil de l'usuari i del projecte.
- La principal forma jurídica utilitzada per les persones que acaben portant a terme el seu projecte és la d'autònom i en segona lloc la creació d'una SL. Això té com a conseqüència més directa que el capital inicial dels projectes sigui en general massa baix, i que es necessiti finançament extern quan sorgeix qualsevol problema de caire econòmic (com ara un retard en el cobrament dels clients o una reducció en les vendes).
- D'acord amb l'anàlisi qualitativa, el servei d'emprenedoria no fa gaire èmfasi en el networking sinó que potencia més els perfils individuals. Una possible explicació d'aquest fenomen és que el servei, tal i com funciona en l'actualitat, no és tant un servei per a emprenedors "vocacionals" sinó un servei per a persones en atur que volen sortir-ne auto ocupant-se, i això implica projectes de caire més individuals amb la conseqüent repercussió tant en el capital humà del projecte com en el seu capital financer.
- En aquest sentit, seria molt convenient distingir entre un servei destinat a emprenedors i un servei d'auto ocupació: el primer, on es fomenten els perfils més ambiciosos, la formació d'equips més complets a partir de xarxes socials internes i també la multiculturalitat del mateix i que faci èmfasi en conceptes com el "lean start-up"; el segon, en canvi, el qual pretén aconseguir que aquelles persones que volen sortir de l'atur auto ocupant-se minimitzin la probabilitat de fracàs.

- Per poder fer això, tanmateix, caldria disposar d'un sistema de perfils dels usuaris, el qual caracteritzi el tipus de mentalitat emprenedora quan la una persona arriba al servei, la motivació que l'ha portat a optar per l'emprenedoria i, finalment, determinar si el seu perfil inclou els trets fonamentals que descriuen a un emprenedor.

Impacte del servei

- D'acord amb els resultats de l'avaluació d'impacte, el servei és efectiu en aconseguir un nivell més alt d'auto ocupació: els usuaris del servei es donen d'alta com autònoms durant més trimestres i es donen d'alta més aviat, en comparació amb aquells usuaris que no van fer un ús intensiu del servei. Addicionalment la evidència suggereix que una proporció més alta d'aquells usuaris que en fan un ús més intensiu contracten treballadors més aviat, constitueixen més empreses o declaren estar en procés de constituir-ne una.
- Aquest resultat és més intensos per aquells usuaris amb un projecte acompanyat que completen el Pla d'Empresa. És per aquest motiu que cal trobar maneres per aconseguir que els usuaris completin el Pla d'Empresa, sobretot tenint en compte que, com ja hem comentat, la proporció d'usuaris que ho fa és relativament baixa.
- Una limitació dels resultats de l'avaluació d'impacte és la seva validesa externa. S'ha de tenir molt en compte que els resultats d'aquest informe corresponen a una mostra molt particular, això és, els usuaris del servei. Això vol dir que els resultats no són necessàriament extrapolables al conjunt de la població activa que es vol auto ocupar.

Sistema d'informació del servei

- La informació de la que disposa el sistema d'informació de Barcelona Activa en l'actualitat fa difícil fer un seguiment dels projectes i una avaluació de l'impacte del servei respecte als seus objectius. En aquest sentit, entre els outcomes més importants de cara a avaluar l'impacte del servei d'emprenedoria estan escatir si les empreses creades per persones que han fet ús del servei ho van fer millor que aquelles empreses de similar característiques creades per persones que no han participat en el servei, ja sigui en termes de facturació, contractació o mortalitat. Malauradament, en l'actualitat el model d'atenció a emprenedors no fa cap seguiment sistemàtic de les empreses creades pels participants. Per tant, és molt

important trobar una manera de poder tenir a disposició aquesta informació, de cara a poder avaluar l'impacte en tot això que l'equip directiu de Barcelona Activa considera com objectius principals del servei.

- Addicionalment convindria integrar mecanismes d'avaluació de resultats en la gestió habitual del servei, escollint una sèrie de projectes que s'han posat en marxa mitjançant el suport del servei i seguir-los al cap dels sis mesos, l'any, dos anys, etc.
- Finalment, caldria establir mecanismes de seguiment de participants pautats. En el cas del programa general es podrien establir alertes automàtiques i correus electrònics per a aquells participants que deixin d'assistir a qualsevol activitat en un període determinat de temps, o bé per aquells usuaris dels que no es tingui constància que hagin acabat un pla d'empresa. Aspectes com un qüestionari per tal d'avaluar les causes i motius de l'absència perllongada, l'ús realitzat del servei, la predisposició a tornar, un recordatori breu de serveis a la seva disposició, per exemple, podrien complementar una avaluacions contínua del servei.

Potencials evolucions del servei

- D'acord amb els resultats de l'avaluació d'impacte, el Pla d'Empresa és un element important del projecte dels emprenedors. En aquest sentit, una possibilitat per aconseguir que la taxa de finalització del Pla d'Empresa sigui més alta seria, en línia amb les recomanacions fetes pel Behavioral Insight Team del Cabinet Office del Regne Unit¹, la de realitzar 'nudges' (això és, reforços positius i suggeriments indirectes mitjançant canals no tradicionals) amb els usuaris que no l'han completat però que es troben a prop de fer-ho, a fi d'incrementar la proporció d'emprenedors potents que compten amb l'experiència d'haver realitzat un pla d'empresa. Per exemple, un instrument que es podria implementar i avaluar a baix cost seria l'establiment d'un sistema de recordatoris via email, whatsapp o SMS per a determinats grups de participants, per millorar l'adherència a les activitats.
- Donada la importància que té el fet de disposar d'un equip potent i equilibrat a l'hora que un projecte d'emprenedoria acabi essent exitós, es podria intentar reunir persones que tenen interessos comuns, però perfils complementaris, a partir d'alguna plataforma social que estigui disponible per als usuaris del servei d'emprenedoria de Barcelona Activa.

¹ www.behaviouralinsights.co.uk

- Tant en la literatura analitzada, en les entrevistes realitzades i en l'exploració de l'enquesta, s'observa que un dels principals obstacles que tenen els projectes d'emprenedoria, ja sigui a l'hora d'aconseguir constituir-se com empresa o un cop establerts, és el finançament. En aquesta línia, una solució al respecte és la utilitzada per l'Institut Català de Finances per donar finançament a startups: co-financiar el projecte allà on el projecte d'emprenedoria s'acabi constituint en una empresa i aquesta aixequi diners de fonts privades. Al seu torn, per als projectes que encara estan en una fase de gestació però amb el Pla d'Empresa finalitzat i aprovat, tenint en compte que difícilment aconseguiran aixecar diners privats més enllà dels estalvis propis i aportacions de familiars i amics, es podria utilitzar un esquema similar al Growth Vouchers Program del Regne Unit (<https://www.gov.uk/apply-growth-vouchers>)

1.Introducció

L'emprenedoria es pot definir com a "aquell conjunt d'activitats dirigides a crear un negoci amb oportunitats reals de guany o èxit"². Les raons principals que motiven a les persones a esdevenir emprenedors són la possibilitat de guanyar diners, adquirir independència econòmica i la possibilitat de crear coses noves. En canvi, entre els principals desincentivadors trobem l'alta probabilitat de fracàs i les conseqüències econòmiques i socials d'aquest fracàs. És a dir, l'activitat emprenedora estarà governada entre altres coses pel medi ambient social i econòmic. Mentre que als EUA aproximadament un 5% de la població és emprenedora³, d'acord amb les dades de l'EPA a la província de Barcelona aquesta xifra puja al 7%⁴. Aquesta magnitud es conseqüència d'un flux important de persones buscant posar en funcionament una idea de negoci o una manera d'aconseguir independència econòmica, però sobre tot com a una sortida a l'atur estructural.

A la ciutat de Barcelona, Barcelona Activa acompanya cada any més de 12.500 persones que s'apropen al servei, posant al seu abast un ampli ventall de serveis i productes per fer realitat les seves idees de negoci. Des del Servei de suport a l'Emprenedor s'acompanyen les persones emprenedores mitjançant una metodologia mixta d'acompanyament presencial i virtual que es complementa amb un amplia oferta d'activitats de formació. La **finalitat del servei** és atendre qualsevol persona amb una idea d'activitat econòmica o de negoci o amb la iniciativa suficient com per presentar-se al servei. Es despleguen recursos per ajudar a l'anàlisi i reflexió sobre una idea inicial de negoci per tal que la seva implementació es produeixi amb prou garanties de viabilitat econòmica. L'accés al programa és obert i generalista, atès que només cal tenir una idea de negoci i voler-la desenvolupar com a requisit per poder accedir-hi. Només a tall d'exemple, les sessions informatives de benvinguda poden atendre al voltant de 10 mil persones en un any.

² Green (2014). "The Opportunity Analysis Canvas"

³ Ídem

⁴ Es considera emprenedor en aquesta definició tot aquella persona que està auto-ocupada o és un empresari que contracta assalariats, o que ho ha fet en el passat recent. Aquestes xifres per tant no són necessàriament comparables. D'acord amb les dades de "GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR" per a Catalunya, al 2012 aquesta xifra era del 7,88%, és a dir, al voltant de 385.900 persones.

Aquest informe pretén avaluar la implementació i l'impacte del servei de suport a l'Emprenedor de Barcelona Activa. En concret, les principals **preguntes d'avaluació** que pretenem adreçar en aquest treball són les següents:

- Quines característiques tenen els usuaris del Servei d'emprenedoria? Es corresponen amb la població ex ante més adient segons la literatura analitzada?
- Quines dificultats pràctiques es troben els tècnics i usuaris en el dia a dia de les seves activitats?
- Com perceben el servei els diferents actors implicats?
- Quines són els determinants de que els usuaris del servei arribin a completar el projecte d'emprenedoria?
- Haver completat un projecte acompanyat fa més probable que l'usuari constitueixi una empresa, contracti assalariats o es doni d'alta com autònom?
- Quin paper juguen les diferents parts del projecte d'emprenedoria en els resultats del servei?

La **metodologia** emprada per intentar donar resposta a les qüestions anteriors descansa sobre tres aproximacions complementàries que, al seu torn, es tradueixen en els **tres capítols centrals de l'informe**.

En primer lloc, mitjançant l'explotació de la base de dades pròpies del Servei i registres administratius, així com una enquesta online a usuaris del servei, s'ha portat a terme una **anàlisi quantitativa** que explora, entre altres qüestions, les característiques individuals de les persones usuàries del servei, la caracterització del tipus d'emprenedor que utilitza el servei i, finalment, quina és la visió de diferents perfils d'usuaris dels serveis oferts pel servei d'emprenedoria⁵. En segon lloc, es porta a terme una **anàlisi qualitativa** del servei d'emprenedoria, amb entrevistes a informants clau del programa (responsables, tècnics i usuaris), amb la pretensió de copsar la visió d'aquestes persones sobre el funcionament del servei en la pràctica⁶. Finalment, portem a terme **l'avaluació d'impacte** del servei d'emprenedoria en dos passos principals. D'una banda, es porta a terme una **revisió de**

⁵ Als annexos podeu trobar la informació respecte al període de realització de les enquestes, el tipus de mostreig realitzat i la ràtio de respostes a enquestes realitzades, i el llistat de les preguntes i les opcions possibles.

⁶ Als annexos podeu trobar la informació respecte al número d'entrevistes realitzades, el perfil dels entrevistats i el guió de l'entrevista

la literatura internacional sobre els serveis d'emprenedoria amb el doble propòsit de conèixer (1) com s'ha avaluat aquest servei en els països del nostre entorn i (2) què se sap sobre els seus impactes sobre la generació de noves empreses i les contractacions que se'n deriven⁷.

⁷ Als annexos trobareu la taula amb informació respecte al número d'observacions utilitzades en l'anàlisi i el període d'ús del servei d'atenció a l'emprenedor.

2. Les principals característiques del model d'Atenció a Emprendadors de Barcelona Activa

Barcelona Activa acompanya cada any més de 12.500 persones que s'apropen al servei d'Atenció a Emprendadors, posant al seu l'abast un ampli ventall de serveis i productes per fer realitat les seves idees de negoci. Des del Servei de suport a l'Emprendedor⁸ s'acompanyen les persones emprenedores mitjançant una metodologia mixta d'acompanyament presencial i virtual que es complementa amb un amplia oferta d'activitats de formació. La **finalitat del servei** és atendre qualsevol persona que vulgui emprendre una activitat econòmica o negoci. Es despleguen recursos per ajudar a l'anàlisi i reflexió sobre una idea inicial de negoci per tal que la seva implementació es produeixi amb prou garanties de viabilitat econòmica

L'accés al programa és obert i generalista, atès que només cal tenir una idea de negoci i voler-la desenvolupar com a requisit per poder accedir-hi. Només a tall d'exemple, les sessions informatives de benvinguda poden atendre al voltant de 10 mil persones en un any. El caràcter obert i generalista fa que el **públic diana** sigui molt heterogeni. La captació dels participants és en aquest sentit d'espera, a demanda de les persones que s'inscriuen per iniciar les activitats, tot i que des de Barcelona Activa es fa molta publicitat de cara a induir l'ús del servei. D'acord amb alguns dels responsables del programa entrevistats, hi ha alguns públics diana que interessa captar activament: (1) persones amb idees de negoci relatives a sectors estratègics de la ciutat de Barcelona ('evitar la construcció') i (2) persones amb idees de negoci o iniciatives de col·lectius castigats per la crisi econòmica (joves, dones i majors de 45 anys).

Per tant, la filosofia subjacent al servei és que cada participant pugui anar al seu ritme i construeixi el seu itinerari propi en funció de l'evolució de la seva idea inicial. Tal i com veiem a la taula 1, les **activitats del programa** són diverses però comunes a d'altres programes similars d'arreu de Catalunya i de l'estat espanyol. El programa comença amb sessions informatives on s'explica el programa, les fases i els requisits per completar-lo. A aquestes sessions s'hi presenten al voltant d'unes 10 mil persones, de les quals la gran majoria s'auto-descarten per seguir endavant. Els continguts de les sessions informatives

⁸ Podeu ampliar la informació sobre aquest servei a la pàgina web: <http://emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/cat/>

versen sobre la idea d'emprenedoria, els tràmits que pot implicar i, finalment, els recursos que ofereix BA per convertir una idea de negoci en una activitat productiva.

Taula 1: Activitats del Servei d'emprenedoria

Tipus	Subtipus	Percentatge
Activitats per emprendre		84.0%
	De pagament ⁹	7.4%
	Amb places limitades	2.9%
	Activitat amb més de 5 sessions	29.4%
Programes a mida		16.0%
	Escola de dones emprenedores	23.1%
	Programes a mida per sectors	61.5%
	Programes a mida per a col·lectius	15.4%

Tot seguit, les persones que decideixen tirar endavant entren en una fase de formació general sobre la viabilitat econòmica de negoci, sobre el concepte d'emprendre i, finalment, les seves implicacions. Aquesta fase formativa s'implementa a través d'una plataforma online, la qual s'alterna amb capsules formatives presencials. L'itinerari formatiu és lliure i cada participant l'adapta a les seves necessitats. A més, els participants d'aquesta fase poden comptar via online i/o presencial amb una assessoria d'experts tècnics propis de BA sense cita prèvia (drop-in service). L'objectiu d'aquesta fase és ajudar als participants a transformar la seva idea de negoci en un *pla d'empresa*.

Quan els participants han realitzat 3 capsules formatives, han fet un programa a mida o han completat *el pla d'empresa*, tributen a passar a la següent fase en la qual podran comptar amb un acompanyament personalitzat al seu projecte d'empresa mitjançant tècnics especialistes en la creació d'empreses de Barcelona Activa¹⁰. L'objectiu d'aquesta fase és posar en pràctica la idea de negoci, oferint suport especialitzat per tal de trobar tots els recursos que el participant pugui requerir. En aquesta fase, en la que hi solen arribar al voltant de 2800 projectes l'any, els participants també tenen a disposició capsules formatives específiques i més especialitzades. L'itinerari del participant

⁹ Les activitats de pagament no són habituals en el catàleg de serveis trimestrals. Aquesta informació, com la de la resta de la taula, correspon en particular a l'oferta del tercer trimestre del 2014.

¹⁰ Aquesta fase és més de caràcter intern a Barcelona Activa en el sentit que no existeix en el servei d'emprenedoria una seqüència oficial de passos a seguir o etapes a completar.

s'estableix a iniciativa del propi participant, encara que el tutor hi dóna el seu consell de manera activa.

Paral·lel a aquest circuit més general, l'emprenedoria a Barcelona Activa també compta amb **programes específics i a mida** que poden anar dirigits a sectors productius o, alternativament, a col·lectius més perjudicats per la crisi (dones, joves i aturats majors de 45 anys). Són programes formatius i d'assessoria en sectors estratègics que tenen uns processos propis de selecció. Per edició se'n seleccionen al voltant de 20, però es solen presentar un total de 100 candidats. El procés de selecció tracta de seleccionar els millors, els projectes econòmics més viables.

L'èxit del servei d'emprenedoria es pot concebre per tant, com la capacitat de generar auto-ocupació o microempreses amb una taxa de mortalitat inferior a la mitjana, a més dels llocs de treball generats en el si d'aquestes empreses. Addicionalment també és rellevant que aquests llocs de treball siguin per a persones aturades o que les empreses creades pertanyin a sectors econòmics considerats estratègics per a la ciutat.

3. L'ús del servei d'emprenedoria: una anàlisi quantitativa

L'avaluació de la implementació pretén explorar diverses qüestions relacionades amb el desenvolupament real del servei d'emprenedoria. En particular, l'anàlisi pretén aportar informació sobre els següents aspectes com, per exemple quines característiques tenen les persones que acaben fent us del servei d'emprenedoria o en quina part de l'any solen arribar la majoria dels usuaris. Això ens hauria de permetre configurar un perfil dels usuaris del servei i avançar en la caracterització d'aquells que arriben més lluny en el seu projecte emprenedor.

En la primera secció d'aquest apartat, a partir de la informació pròpia de la gestió del programa, es realitza una caracterització general de l'usuari del servei. S'inclouen dades demogràfiques i laborals així com el moment en què entren en contacte per primera vegada amb Barcelona Activa. Les seccions 2, 3 i 4 amplien els resultats de l'anàlisi quantitativa de les característiques dels usuaris del servei, incorporant la informació provinent d'una enquesta que es va realitzar entre els usuaris del servei. Aquesta enquesta es va realitzar durant els mesos d'octubre i novembre, i incloïa una sèrie de preguntes de comportament de l'emprenedor i de resultats respecte al seu projecte¹¹. La taxa de resposta va ser de l'ordre del 7%, tot i que amb certa variació depenent del tipus d'usuari: 10% les persones que van el número d'activitats suficients per ser considerades un projecte acompanyat (d'ara endavant PA), 5% aquells que van fer activitats en el marc del servei però no les suficients com per ser considerats un projecte acompanyat (d'ara endavant Act) i 7% aquelles persones que van anar a la sessió informativa però no hi van tornar (d'ara endavant SI)¹². Així, es van obtenir 1.238 respostes sobre un total de més de 19 mil possibles¹³.

¹¹ A l'annex es podeu trobar els detalls de l'enquesta: període de realització, enquestes enviades, taxa de resposta i llistat de preguntes realitzades amb les corresponents opcions de resposta

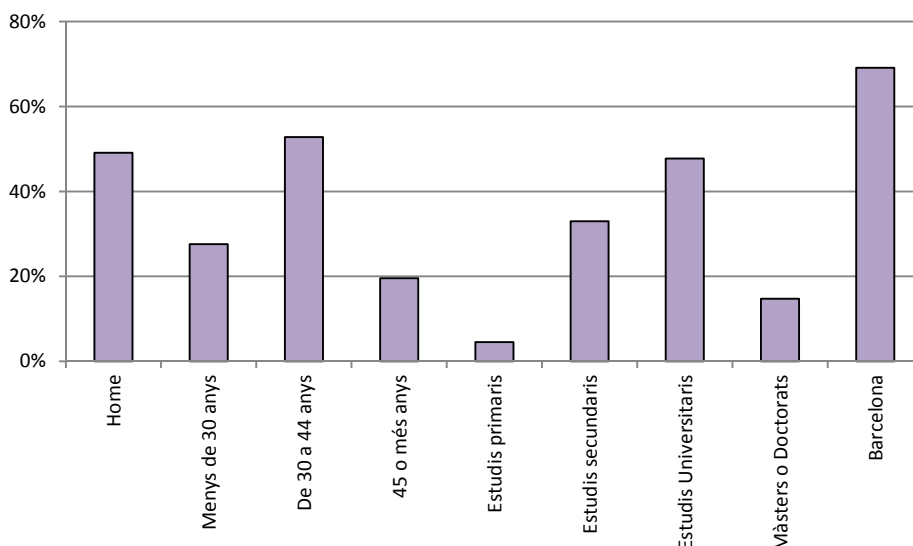
¹² Per ser considerat un projecte acompanyat (PA), l'usuari ha de haver fet tres càpsules formatives, un programa a mida o haver completat el Pla d'empresa. En el cas que no es compleix cap dels tres requisits, els usuaris no són considerats un projecte acompanyat. Dins d'aquest grup, distingirem entre aquells que han fet alguna activitat (Act) i aquells que únicament van assistir a la sessió introductòria (SI).

¹³ S'ha fet una anàlisi per veure si aquells que responien l'enquesta eren similars o no als que no la responien que podeu trobar a l'annex.

3.1 Característiques de les persones usuàries del servei d'emprenedoria

En el cas de les característiques **demogràfiques**, ens trobem que la proporció de dones dins els usuaris és lleugerament superior al 50%, més de la meitat dels usuaris tenen entre 30 i 44 anys, gairebé el 60% té estudis universitaris o superiors i menys del 5% dels usuaris té únicament estudis primaris, i la majoria dels usuaris (aproximadament un 70%) són residents a la ciutat de Barcelona.

Gràfic 1 – Característiques demogràfiques dels usuaris del Servei d'Emprenedoria



Si comparem aquests resultats amb els de l'Encuesta Activa de Población del Instituto Nacional de Estadística (Taula 2) per a auto ocupats i empresaris de la província de Barcelona, podem verificar que la proporció de dones entre els usuaris del servei d'emprenedoria és significativament superior al que marcaria la població comparable. Un tant del mateix passa amb la proporció d'usuaris de nacionalitat espanyola, la proporció amb estudis universitaris o superiors, i la proporció de persones d'entre 30 i 44 anys, on el percentatge dins dels usuaris és significativament superior a la dels auto ocupats o empresaris. Crida l'atenció la baixa proporció de persones amb una edat inferior als 30 anys dins dels usuaris del servei, sobre tot tenint en compte que és justament aquesta la població que ex ante té un cost d'oportunitat més baix per convertir-se en emprenedor, la que potencialment pot aprendre més d'experiències fallides i sobre tot la que té una capacitat creativa més alta.

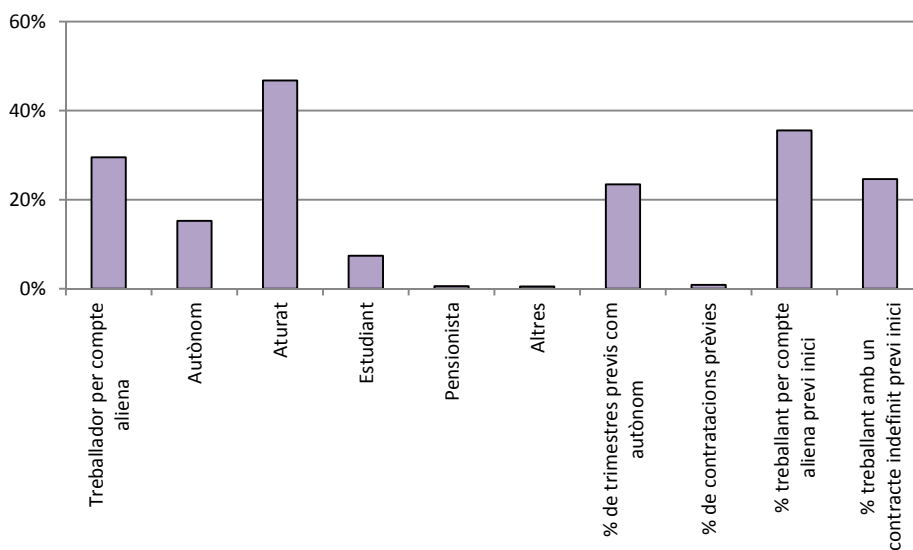
Taula 2 – Característiques demogràfiques dels emprenadors i empresaris a la província de Barcelona

	Auto Ocupats	Empresaris
Home	64.1%	70.5%
Fins a 30 anys	6.2%	3.8%
Entre 30 i 44 anys	46.3%	33.8%
45 anys o més	47.5%	62.4%
Educació Obligatòria	39.5%	31.0%
Post obligatòria	18.1%	21.8%
Estudis Universitaris o superiors	42.4%	47.2%
Nacionalitat espanyola	39.5%	31.0%

Font: Encuesta de Población Activa, 1 trimestre de 2014

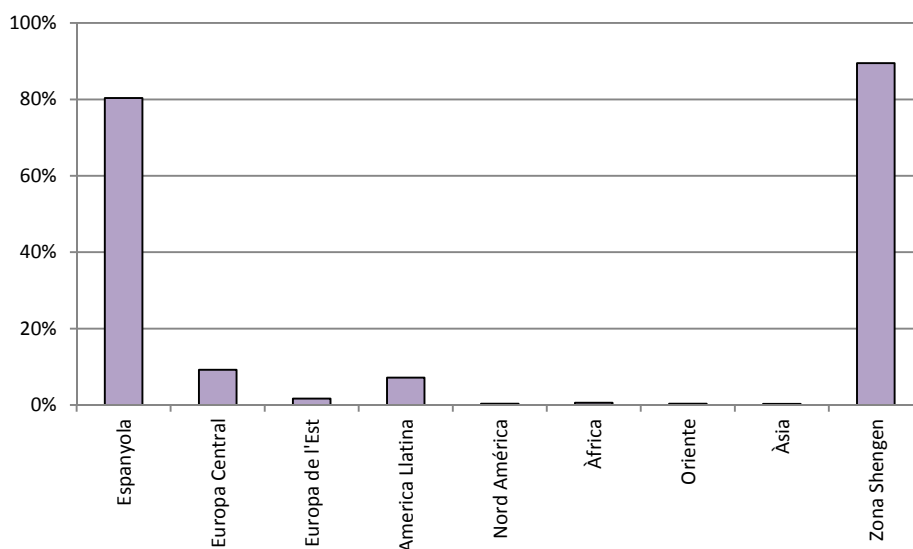
Respecte a les característiques **laborals**, si utilitzem la (auto) definició de les persones, veiem que la situació laboral més preponderant (superior al 40%) és la d'aturats, seguida per la d'usuaris que es troben treballant per compte aliena (30%) i els que es declaren com autònoms (17%). Combinant les dades del registre de Barcelona Activa amb les de la Seguretat Social, trobem que la proporció de persones que havien treballat en algun moment dels darrers dos trimestres abans de tenir contacte per primer cop amb el servei era de gairebé el 40%, però només un 25% havien tingut un contracte indefinit. És interessant destacar que mentre que un 25% havia estat donat d'alta en algun moment dels darrers dos trimestres abans de començar a utilitzar el servei, ningú contractava gent com a empresari individual.

Gràfic 2 – Característiques laborals dels usuaris del Servei d'Emprenedoria



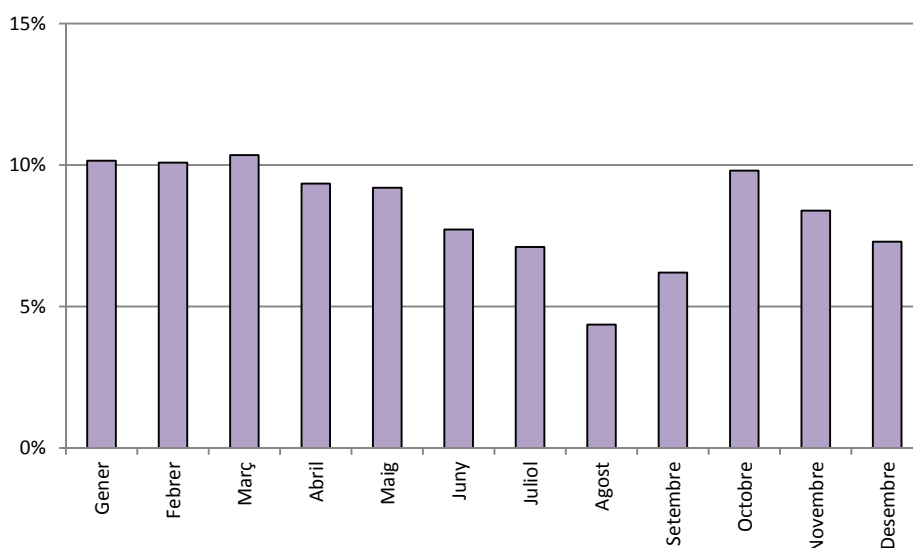
Pel que fa a la **nacionalitat** dels usuaris, podem veure que en la majoria són de procedència espanyola (80%), seguits per gent de l'Europa central i d'Amèrica Llatina, i que gairebé el 90% prové d'un país de l'Àrea Shengen.

Gràfic 3 – Nacionalitat dels usuaris del Servei d'Emprenedoria



Finalment, com podem veure al següent gràfic, la majoria dels usuaris atenen per **primer cop** al servei d'emprenedoria durant els primers cinc mesos de l'any i en el mes d'octubre.

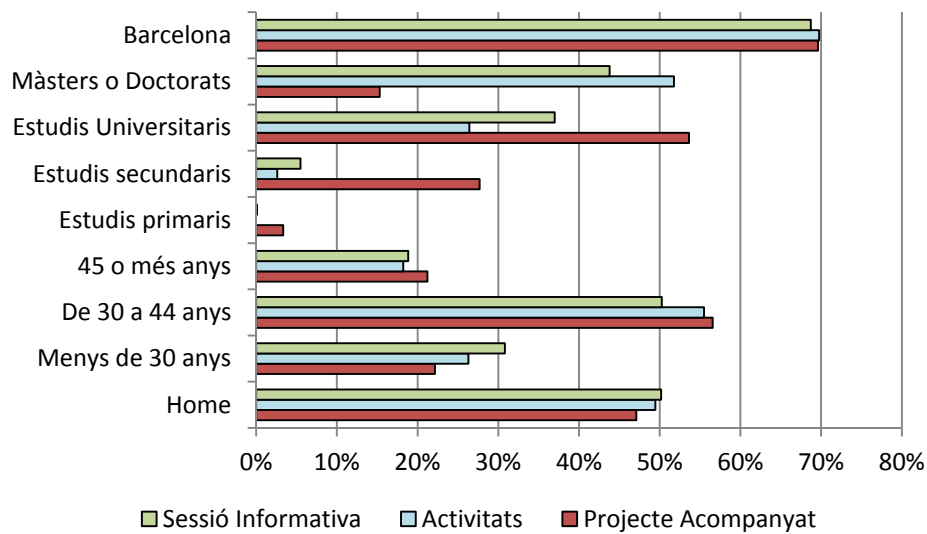
Gràfic 4 – Moment de l'any en prendre contacte per primer cop amb el Servei d'Emprenedoria



La comparativa entre el grau d'utilització del servei ens dóna resultats interessants. Per fer això, hem separat als usuaris en tres grups. El primer està format per la gent que arriba a constituir un "projecte acompanyat" (PA). El segon és el grup amb la gent que ha

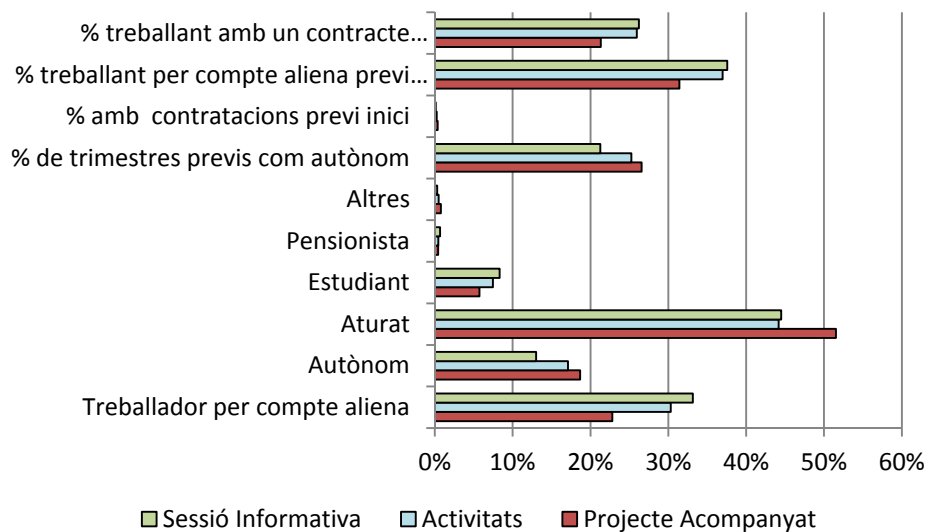
fet alguna activitat en el servei però que no ha avançat gaire (Act). El tercer i últim grup està format per aquells que només van anar a la sessió informativa (SI). D'acord amb aquesta classificació, podem veure que les persones del grup de PA tenen proporcionalment més persones amb estudis secundaris i estudis universitaris i menys amb estudis de màster o doctorat. Pel que fa al sexe, la proporció de dones és més baixa en els PA, al temps que els usuaris amb PA són més grans.

Gràfic 5 – Característiques demogràfiques per tipus de usuari



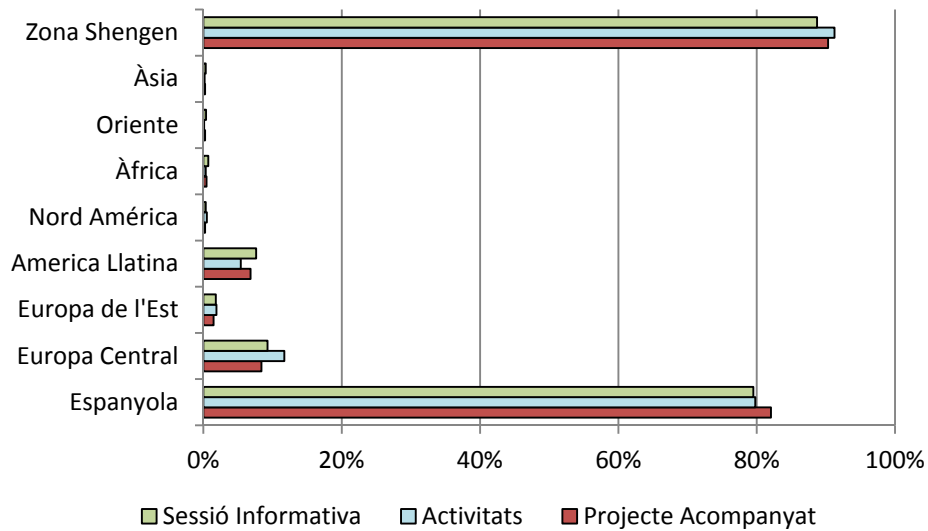
Respecte a les **condicions laborals** prèvies al primer contacte, la proporció d'aturats en el grup de PA és significativament més alta i significativament més baixa la de treballadors per compte aliena. No obstant això, dins dels PA la proporció de persones que recentment han estat donats d'alta com autònoms és superior als altres dos grups.

Gràfic 6 – Característiques laborals per tipus d'usuari



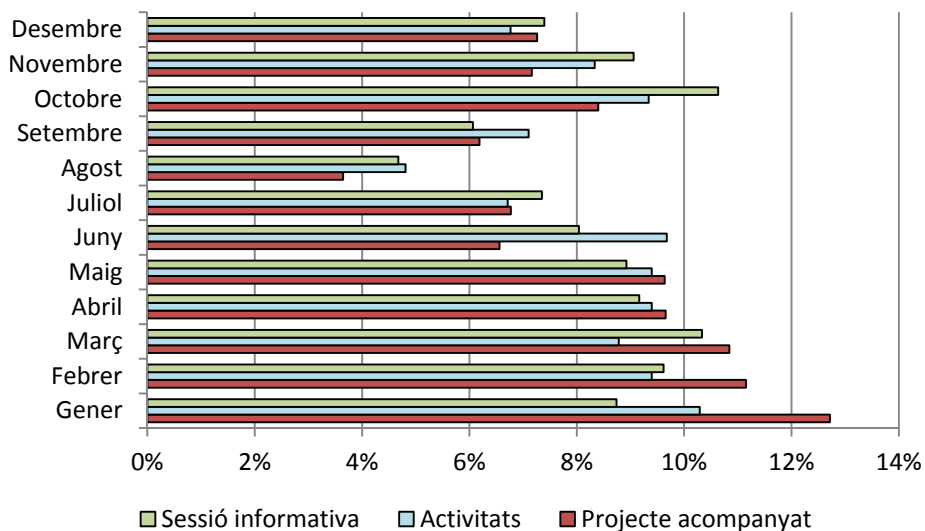
Pel que fa a la **nacionalitat**, no s'observen gaires diferències entre els tres grups.

Gràfic 7 – Nacionalitat per tipus d'usuari



Finalment, com podem comprovar al gràfic següent, les persones que acaben constituint un PA solen fer un **primer ús** del servei principalment en el primer trimestre de l'any, mentre que els dos altres grups en fan un primer ús al començament de l'any o bé a l'estiu.

Gràfic 8 – Mes d'entrada al servei per tipus d'usuari



Els trets més distintius dels usuaris del servei d'emprenedoria són els següents: la gran majoria són de nacionalitat espanyola, més de la meitat tenen entre 30 i 44 anys d'edat, gairebé la meitat tenen estudis universitaris o superiors, i respecte a la taxa d'atur en la població, un percentatge alt es troba a l'atur i el percentatge que ha tingut alguna experiència prèvia com a autònom és relativament baix. Dins dels diferents tipus de

participants, on més diferències es troben és en la proporció d'aturats, el percentatge amb estudis secundaris i en la proporció amb experiència prèvia com autònom (en els usuaris PA, aquestes proporcions són significativament més altes que en els altres dos grups).

Finalment, donat que un dels objectius del Servei d'Atenció a l'Emprenedor és donar impuls a alguns sectors emergents, una anàlisi del sector en el que es van crear les empreses, desagregat per característiques dels usuaris com per exemple la tipologia o l'edat, hagués sigut força important per entendre la dinàmica de creació de noves empreses a partir del Servei. Malauradament, la manera en que es va formular la pregunta respecte al sector d'activitat de les empreses legalment constituïdes no ha permès realitzar aquesta anàlisi i per tant, tot i la seva rellevància de cara a entendre el comportament dels emprenedors, no s'ha inclòs.

3.2 Caracterització del tipus d'emprenedor que fa ús del servei d'emprenedoria

Una primera qüestió a entendre és per quin motiu les persones s'apropen al Servei d'emprenedoria. D'acord amb el resultat de l'enquesta¹⁴, la proporció de persones que van al servei d'emprenedoria amb una **idea de negoci** no arriba al 40%. Si la desagreguem per tipus d'usuari, trobem que el 45% dels usuaris amb un PA responen que van al servei per primer cop amb **una idea de negoci**, ja sigui la d'oferir un producte o servei nou, millorar costos o ocupar un mercat existent però mal servit. Aquesta proporció és significativament superior, respecte a les altres dos categories, on la proporció és del 38%. És a dir, un percentatge massa alt dels usuaris no tenen una idea destil·lada de negoci a l'hora de donar els primers passos en el món de l'emprenedoria.

Gràfic 9 – Percentatge per tipus usuaris que van per primer cop amb un motiu de negoci.

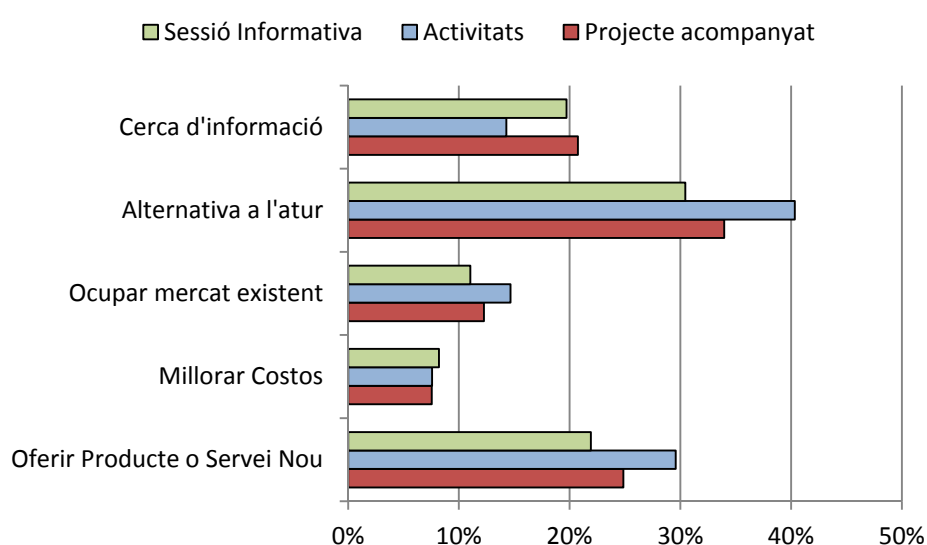


Si desagreguem **el motiu de negoci**, trobem que les persones que fan algunes activitats però no les suficients com per ser considerats projectes acompanyats (Act) són les que proporcionalment van al servei amb la idea d'oferir un servei o producte nou, tot i que la diferència en aquest cas no és significativa.

¹⁴ Algunes preguntes de l'enquesta, tot i la seva rellevància, no s'han pogut utilitzar degut a que les respostes eren inconsistentes. Tal és el cas del nombre de persones treballant a l'empresa on la resposta al total de persones contractades es contradia en molts casos amb la suma del nombre d'assalariats en l'empresa y el nombre de socis treballant a l'empresa.

D'altra banda, el 40% de les persones que pertanyen al grup "Activitats" s'apropen per primera vegada al servei com a sortida d'una situació d'atur, mentre que aquesta proporció baixa a 34% en els PA i a un 30% en el cas de les persones que només atenen a la sessió informativa (SI). És a dir, en el grup de de les persones que fan algunes activitats però després abandonen el servei trobem la proporció més alta d'això que a la literatura es coneix com "emprenedors per necessitat"¹⁵. Finalment, una proporció important dels usuaris arriba al servei cercant només informació.

Gràfic 10 – Motiu de la primera visita al servei per tipus d'usuari

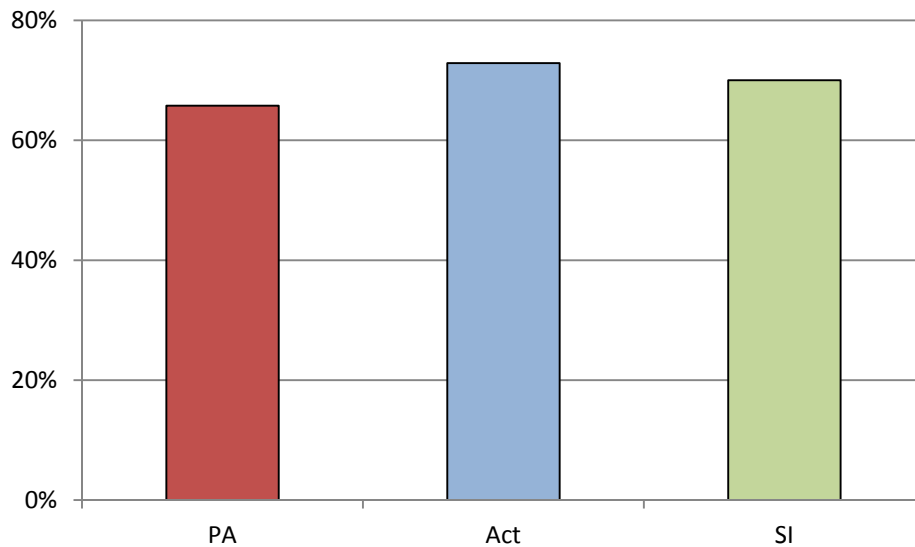


Les característiques que han de tenir els emprenedors és una de les qüestions que més van inquietar als economistes clàssics. Frank Knight argumentava que un dels requisits per a que l'activitat d'emprenedoria sigui rendible era la coexistència d'una combinació d'un clima de negocis on els rendiments tinguessin una variabilitat molt alta i un emprenedor amb l'habilitat per a detectar oportunitats millor que la resta. Així doncs, una de les característiques que defineix als bons empresaris i als grans emprenedors és la capacitat d'assumir riscos en contextos d'alta incertesa. Per això, un segon punt d'interès és **el grau de tolerància al risc** que tenen els diferents usuaris del servei. Per poder respondre aquesta qüestió, se'ls hi va fer tres preguntes: Si només estaven disposats a prendre riscos allà on el percentatge d'èxit era del 100%, si estaven disposats

¹⁵ Anchorena i Ronconi (2014). Entrepreneurship, Entrepreneurial Values and Public Policy in Argentina, pàgina 111 defineixen emprenedor per necessitat a aquelles persones que responen que estan intentar tornar-se empresaris perquè no troben feina i que preferirien una feina com assalariat abans de esser empresaris. En aquest estudi no disposem d'aquesta informació i per tant intentem aproximar aquesta definició utilitzant aquells que s'apropen al servei com a sortida a l'atur.

a arriscar els seus estalvis per poder dur a terme el seu projecte i si estaven disposats a arriscar els diners d'amics i familiars en el seu projecte. Depenent del grau d'acord que tenien amb cadascuna de les tres afirmacions se'ls va caracteritzar com aversos al risc o no¹⁶. D'acord amb el resultat, més d'un 60% dels participants tenen una aversió al risc alta, tot i que l'aversió dels PA és inferior a la dels altres dos grups (gràfic 11).

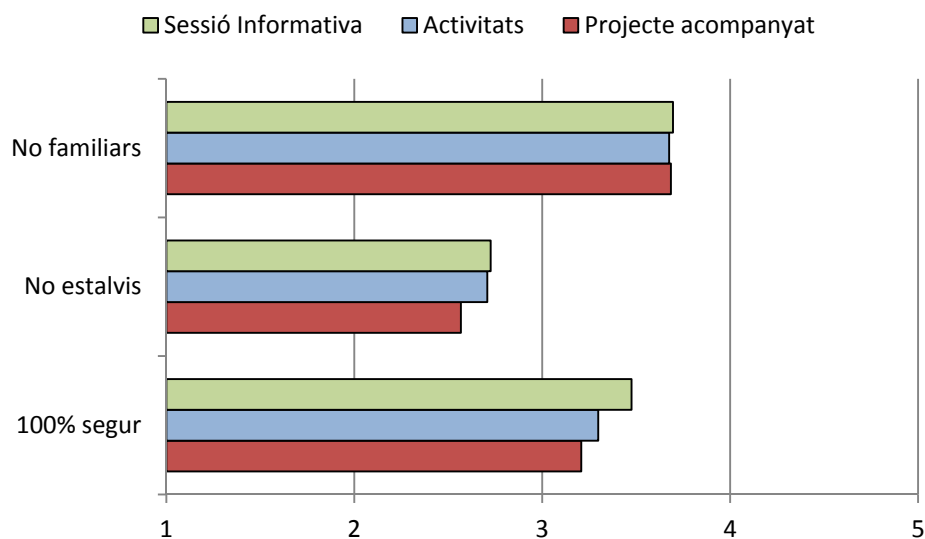
Gràfic 11 – Aversió al risc per tipus d'usuari del servei



Com podem veure al gràfic 12 on més marcades són les diferències entre els tres grups són respecte a arriscar els seus estalvis o arriscar-se en un projecte que no és del tot segur. De totes maneres, la sensació és que el percentatge de participants que estan disposats a arriscar-se pel seu propi projecte és baix, la qual cosa no és una bona notícia de cara a aconseguir grans empresaris.

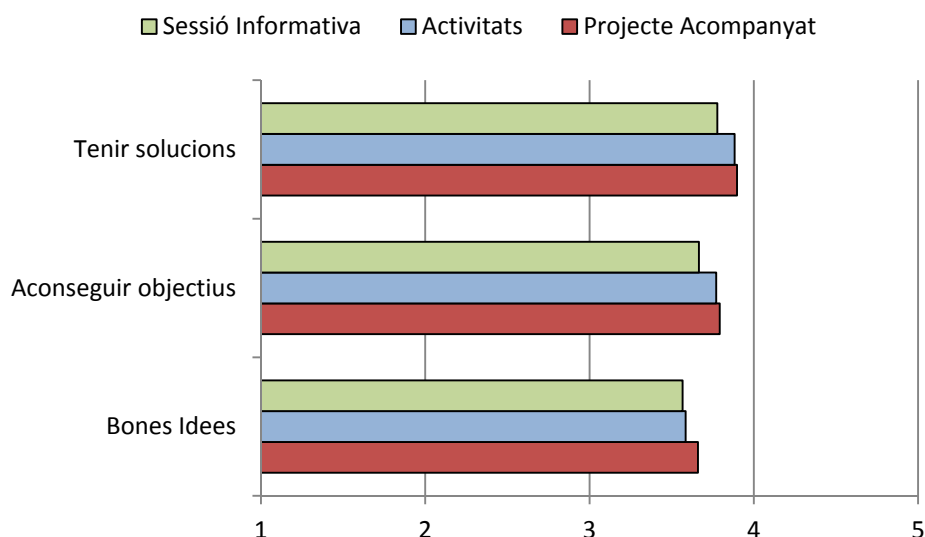
¹⁶ A l'annex trobareu la definició d'aquesta variable, així com la de la resta

Gràfic 12 – Predisposició a arriscar-se pel seu propi projecte



Respecte les percepcions que tenen sobre la seva capacitat creativa i innovadora, els tres grups són força similars, amb un petit avantatge dels PA sobre els altres dos, tot i que no significatiu (gràfic 13). Tots tres estan, de mitjana, d'acord en que són bons donant solucions als problemes, tenen la capacitat per aconseguir els objectius que es proposen i consideren que tenen idees innovadores.

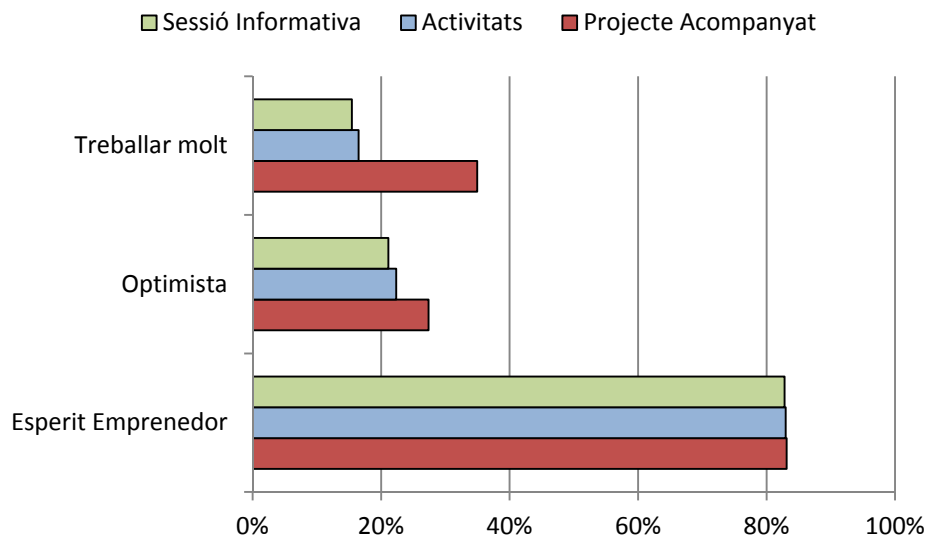
Gràfic 13 – Percepcions relatives a la capacitat creativa dels emprenedors



Respecte les seves actituds com a emprenedors, gairebé un 35% del grup de PA considera que un emprenedor ha de treballar 40 o més hores a la setmana, la qual cosa duplica el que pensen les persones dels altres dos grups. Tot i que aquest és un indicatiu que indica que el grup de "PA" s'ho pren més 'seriosament', no deixa de ser un aspecte

problemàtic la baixa proporció de persones que pensin que entomar un projecte propi no requereix un mínim de 40 h a la setmana. Respecte a l'optimisme¹⁷, el 27% dels PA ho són respecte al 2015 versus un 22% del grup que va fer alguna activitat o un 21% en el grup que només va anar a la sessió informativa.

Gràfic 14 – Actituds característiques d'un emprenedor

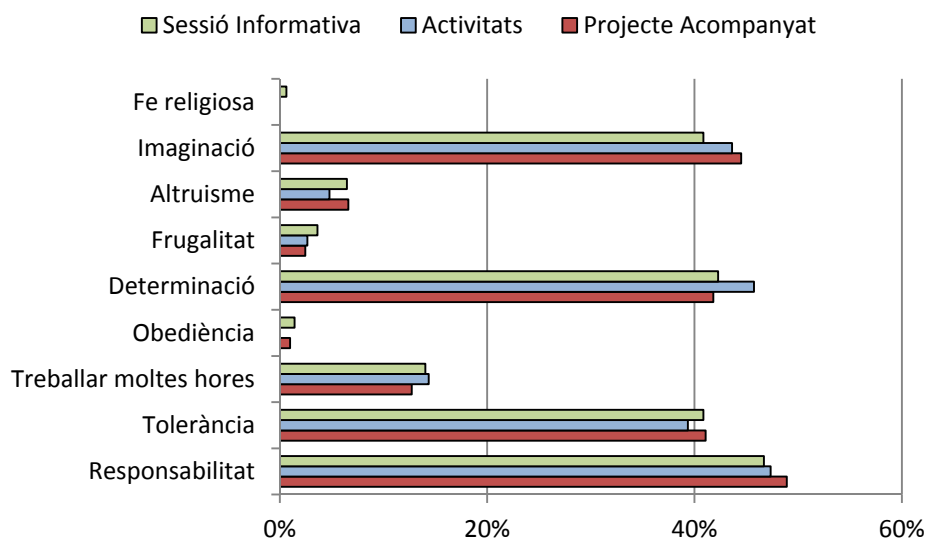


Finalment, pel que fa als valors educacionals que els enquestats consideren més rellevants per fomentar a l'escola, els tres grups d'usuaris coincideixen força: imaginació, determinació, responsabilitat i tolerància són els valors més importants, la qual cosa coincideix amb els resultats de l'enquesta mundial de valors, entre d'altres, els referents a l'esperit emprenedor¹⁸.

¹⁷ Referència com s'ha construït

¹⁸ L'Enquesta Mundial de Valors (www.worldvaluessurvey.org) és una xarxa mundial de científics socials que estudien els canvis en els valors i el seu impacte en la vida social i política, liderada per un equip internacional d'investigadors , amb l'associació WVS i secretaria amb seu a Estocolm, Suècia.

Gràfic 15 – Valors emprenedors que cal fomentar a l'escola

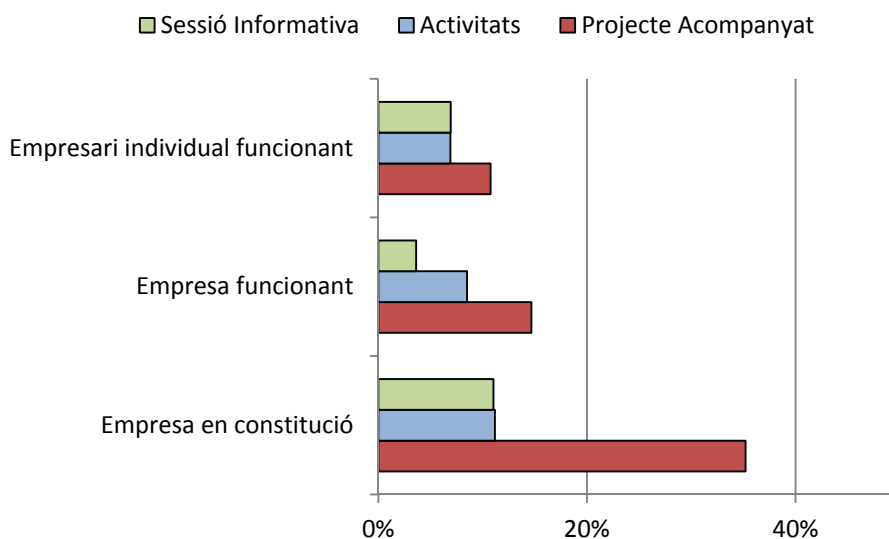


3.3 Activitat com a emprenedor

Pel que fa a la seva activitat com a emprenedor, dins dels participants menys del 9% dels participants ha constituït una empresa que estigui funcionant en l'actualitat i un 19% està en procés de constituir-ne una. El 35% de les persones que configuren un projecte acompanyat estan en procés de constituir una empresa i un altre 35% s'han constituït legalment sigui com empresa (14%) o com és un empresari individual (11%)¹⁹. Aquestes tres variables són significativament superiors respecte als altres dos grups, particularment pel fet de trobar-se en el procés de constituir una empresa.

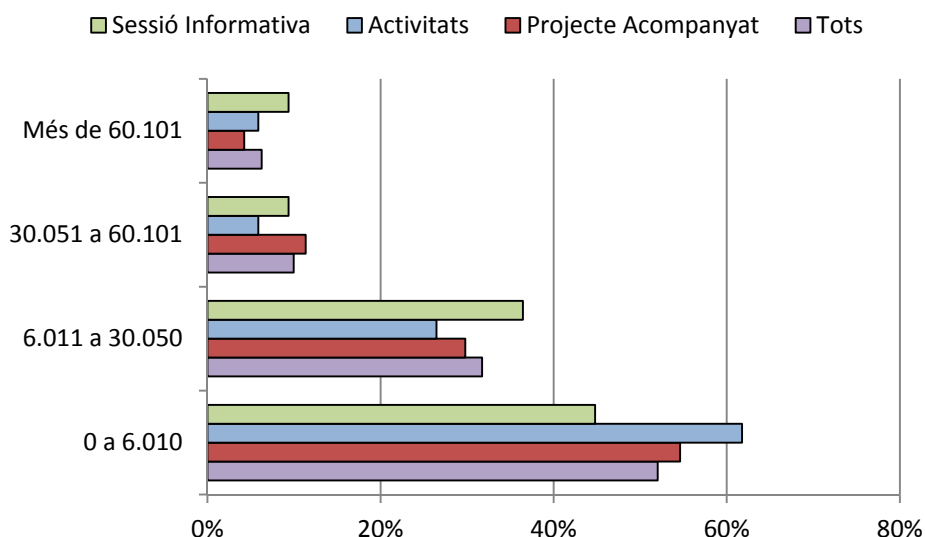
¹⁹ Les xifres de empreses legalment constituïdes i la suma de tipologia legal (autònom o empresari individual, o com a empresa) no coincideixen perquè no tothom va respondre la segona resposta i per tant només informem d'aquells que podem discernir si es tracta d'un autònom o empresari individual o si es tracta d'una empresa.

Gràfic 16 – Activitat com a emprenedor



El 54% dels participants que van arribar a constituir una empresa, ho va fer amb un capital inicial d'entre 0 i 6.010 euros, un 31% amb un capital inicial inferior als 30.050 euros, un 10% inferior a 60.101 euros i un 6% amb més de 60.101 euros. Dins dels tres grups d'usuaris, són els que van fer algunes activitats els que tenen la proporció més alta de creació amb un capital llavor mínim. En canvi, els que només van assistir a la sessió informativa són els que proporcionalment inverteixen més de 60 mil euros en capital inicial.

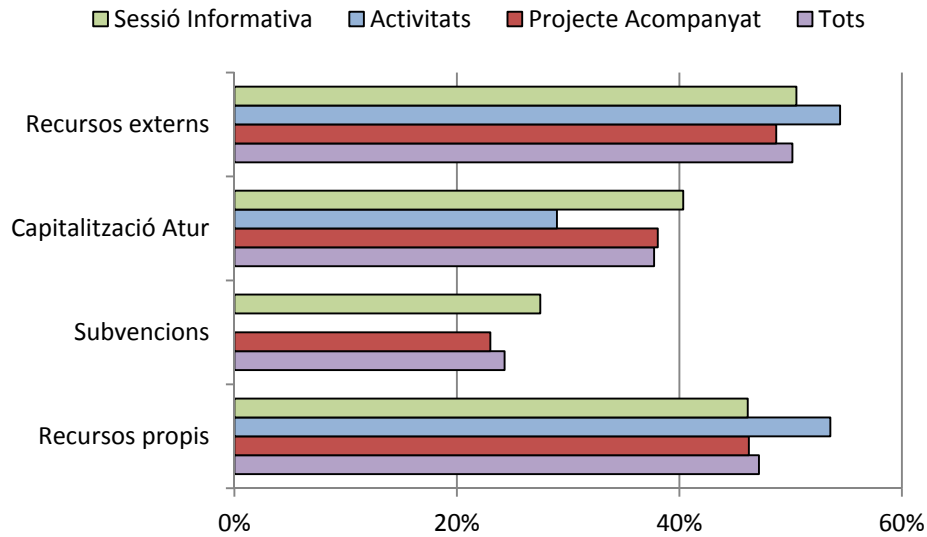
Gràfic 17 – El capital inicial per constituir una empresa



Les principals vies per finançar aquest capital inicial generalment és a partir de recursos externs, recursos propis, la capitalització de l'atur i les subvencions, en aquest ordre (50%, 47%, 38% i 24% van utilitzar aquestes vies de finançament, respectivament). Aquest patró és bastant comú a totes les tipologies d'usuari, tot i que en el grup d'aquells

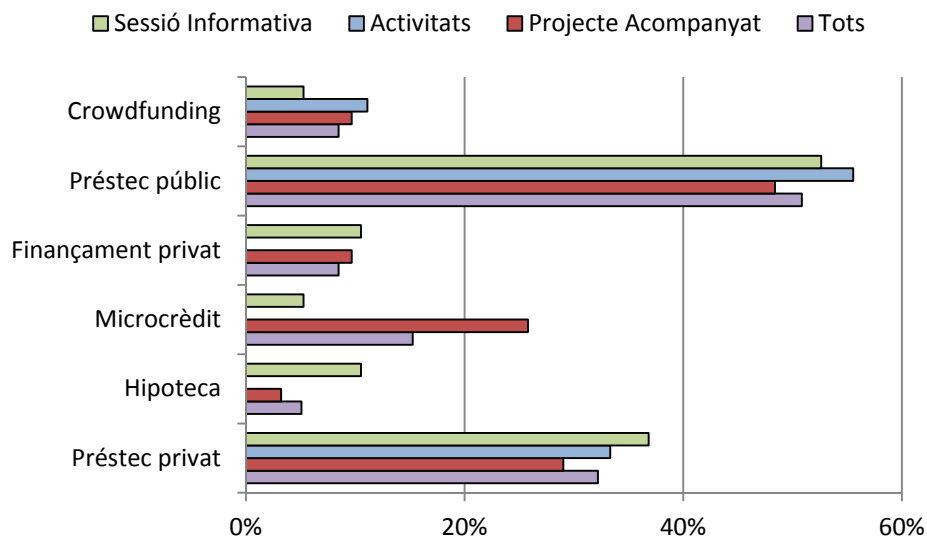
que van fer algunes activitats, la capitalització de l'atur és significativament inferior als altres dos grups, i en canvi pel que fa a ús de recursos externs i propis és significativament més alta.

Gràfic 18 – Vies de finançament



Dins dels recursos externs utilitzats, un 50% de les constitucions empresarials es fan utilitzant préstecs públics, mentre que un 57% utilitzen préstecs privats o microcrèdits, un 5% ho fan amb una hipoteca i un 8% fa ús del crowdfunding per a constituir l'empresa. Els usuaris amb un projecte acompanyat són els que més utilitzen els microcrèdits, mentre que per contra, els que van fer algunes activitats en el marc del servei, són els que més us fan dels préstecs públics i del crowdfunding.

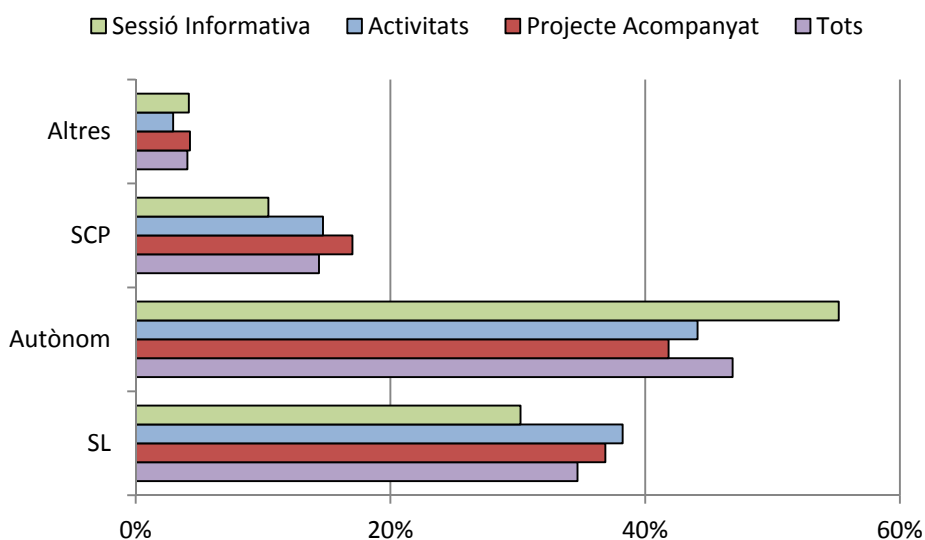
Gràfic 19 – Recursos externs utilitzats



La forma jurídica més utilitzada per constituir una empresa és la d'autònom (46%), seguida per la de SL (35%). No obstant això, hi ha diferències entre els tipus de

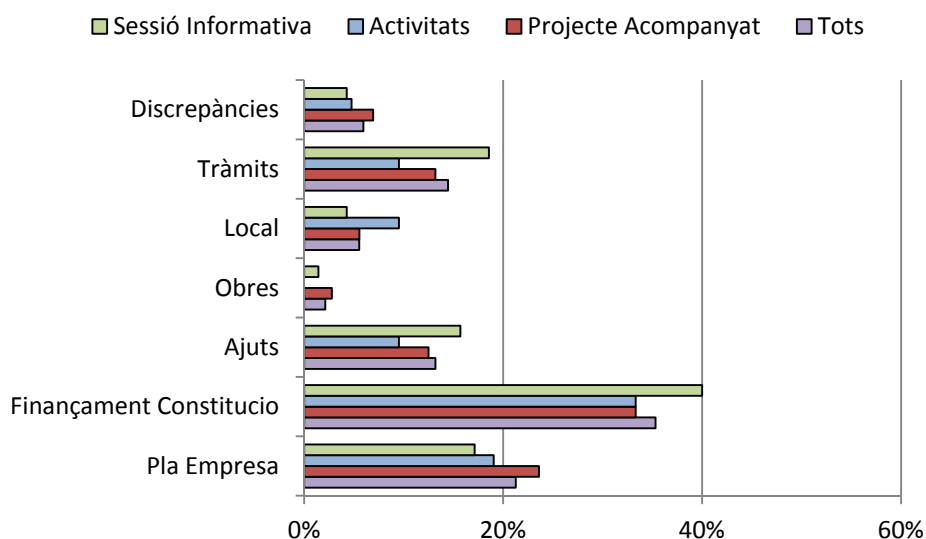
participants. Aquells amb Activitats o amb un PA utilitzen proporcionalment més la de SL, mentre que els que només van fer la sessió informativa es decanten de manera més general per la fórmula d'autònom.

Gràfic 20 – Forma jurídica escollida per constituir una empresa



Dins de les dificultats per poder constituir-se com empresa, la més rellevant és trobar el finançament necessari (35%), seguida per dificultats relatives a completar el pla d'empresa (23%). És rellevant destacar que dins dels usuaris amb un PA, aquesta dificultat sigui significativament més alta que en la resta dels grups, la qual cosa es pot interpretar com que el servei de Barcelona Activa els condueix a fer un projecte més seriós.

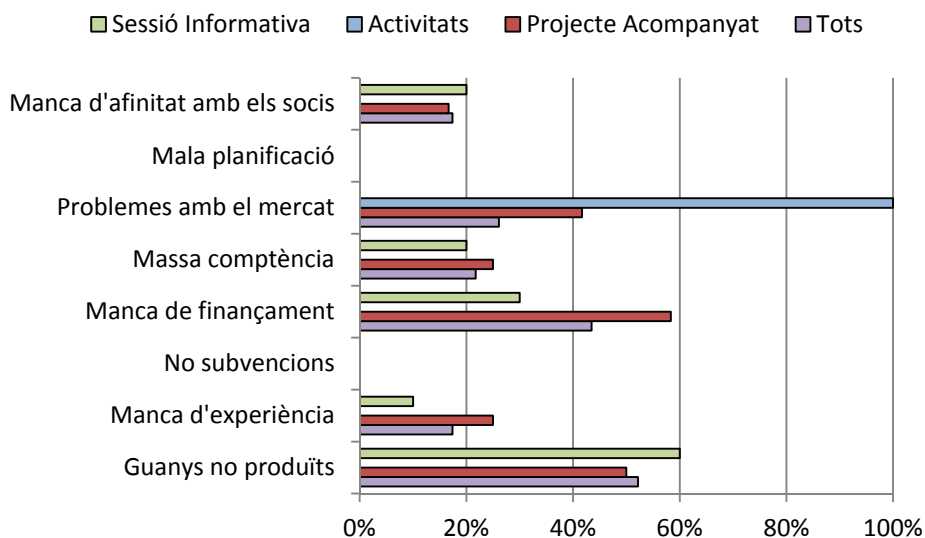
Gràfic 21 – Dificultats per poder constituir una empresa



El finançament també és un dels principals problemes que han portat a que les empreses que es van constituir acabin tancant (43%), tot i que en aquest cas el motiu principal

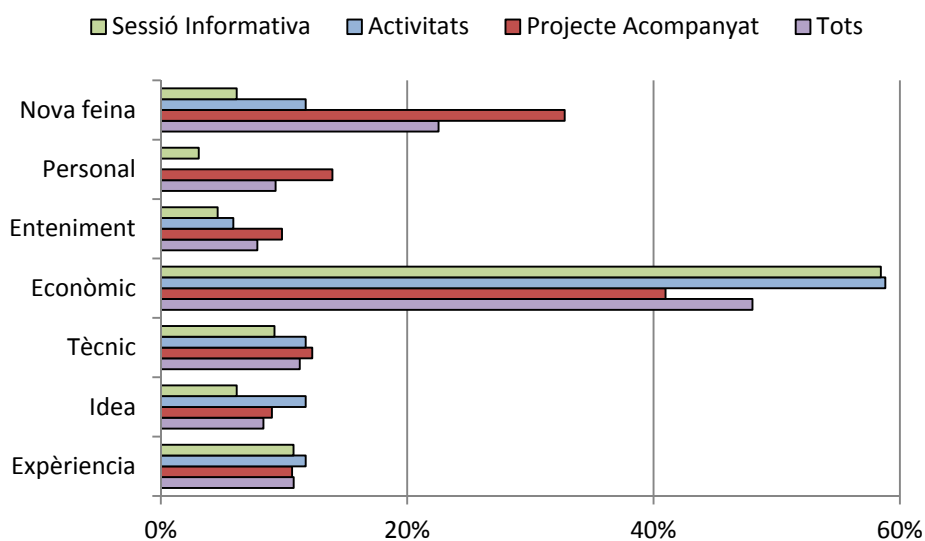
d'aquesta finalització no volguda recau en els guanys no produïts, amb un 50% de les respostes. De totes maneres, gairebé un 60% dels usuaris amb PA que van constituir una empresa i que va tancar ho fan per motius de finançament.. És a dir, tant en el punt de constituir l'empresa com en el de mantenir-la funcionant, el finançament és un aspecte clau que molts usuaris no aconsegueixin resoldre.

Gràfic 22 - Motius de tancament de l'empresa



Finalment, el motiu principal pel qual la gent no continua amb el projecte o idea de negoci inicial amb la que va visitar Barcelona Activa, és de caire econòmic. Mentre que la mitjana d'aquest motiu és d'un 48% pel conjunt d'usuaris, és d'un 60% per aquells que van fer algunes activitats i pels que només van assistir a la sessió informativa d'Activitats. D'altra banda, trobar una feina és el segon argument més utilitzat, amb una quota superior al 20%, però que en els usuaris amb un projecte acompanyat arriba al 33%.

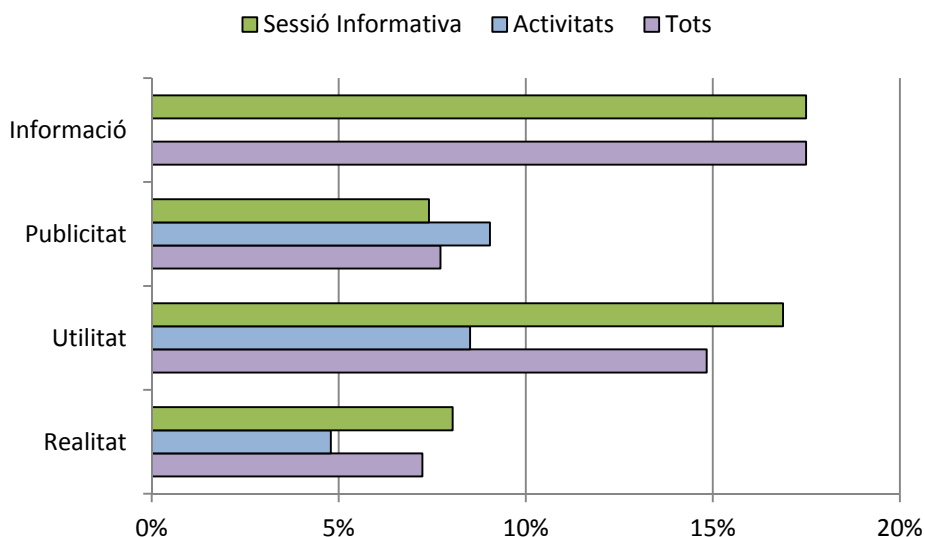
Gràfic 23 – Motius per no seguir amb el projecte o idea de negoci



3.4 La visió sobre el Servei d'emprenedoria

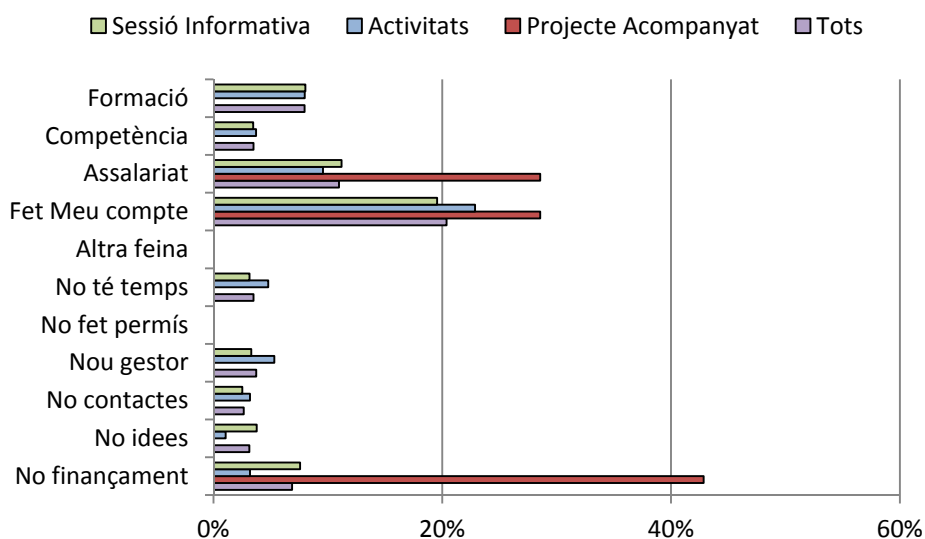
Una darrera qüestió sobre el programa és entendre quins són els motius que fan que les persones no continuïn fent ús del servei, quina opinió tenen del servei aquells que no van tornar i quines coses canviarien. Pel que fa al servei de Barcelona Activa, únicament un 7% dels participants considera que els tècnics del servei no coneixen l'actualitat del seu sector a Barcelona, un 15% dels usuaris no van trobar gaire útil el servei i un 17% la informació que es dóna, mentre que un 7% va considerar que la publicitat no s'adequava als continguts del servei. Cal aclarir que, generalment, aquesta mesura d'insatisfacció es redueix amb l'ús del servei, donat que aquells amb més activitats tenen una opinió més favorable.

Gràfic 24 - Opinions sobre el Servei d'emprenedoria



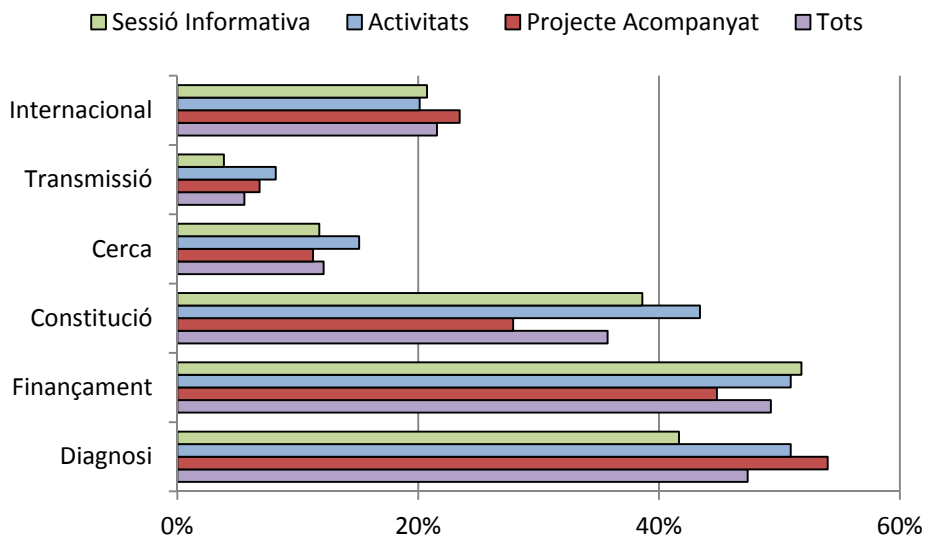
Pels que fa als motius pels quals no van continuar fent ús del servei, una proporció alta dels participants (20%) va respondre que van intentar continuar amb el projecte pel seu compte, mentre que un 29% no va continuar perquè la seva feina no li deixava temps, un 8% va preferir formar-se i un 7% per què no va aconseguir finançament. Aquest darrer punt és interessant donat que en l'anàlisi qualitativa aquesta va ser una de les principals consideracions dels usuaris i d'acord amb els resultats de l'enquesta, un 40% dels PA abandona el servei per aquest motiu, mentre un 28% deixa el servei per intentar fer-ho pel seu compte.

Gràfic 25 - Motius per no seguir emprant el servei de Barcelona Activa



Finalment, gairebé un 50% dels participants que van abandonar el seu projecte empresarial ho van fer com a conseqüència de la manca de finançament, mentre que un 47% consideren que la mancança d'una diagnosi i estratègia empresarial van ser els responsables.

Gràfic 26 – Propostes de millora del Servei d'emprenedoria



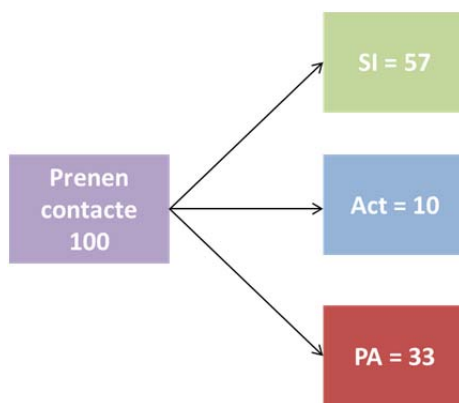
En resum, tot i que amb algunes diferències entre els tres tipus de perfil d'usuari, menys de la meitat dels usuaris arriben al servei d'emprenedoria amb una idea de negoci clara, és del 70% és avers al risc, menys del 25% considera fonamental treballar 40 hores o més a la setmana per poder treure endavant el projecte d'emprenedoria i aproximadament només un 20% és optimista respecte al seu projecte d'emprenedoria de cara al 2015. Tal i com marquen les estadístiques d'altres països, els valors que els

usuaris del servei d'emprenedoria consideren més rellevants per ser fomentats a l'escola són la determinació, la responsabilitat o la imaginació. Finalment, la forma jurídica més utilitzada per formalitzar el projecte emprenedor és com autònom o com SL, les empreses constituïdes solen tenir un capital inicial baix i la font de finançament extern més comú és el préstec, sobre tot el préstec públic.

4.Com funciona el Servei d'emprenedoria a la pràctica? Resultats de l'anàlisi qualitatiu²⁰.

Del total de participants que entren en contacte amb el servei a començament del 2013, ens trobem que un 57% només assisteix a la sessió informativa, un 10% arriba a fer alguna activitat en el marc del programa i un 33% arriba a constituir un projecte acompanyat, la qual cosa vol dir que han fet suficients activitats, han completat un Pla d'Empresa o bé han fet un programa de formació a mida i per tant internament es considera que han avançat prou amb el seu projecte d'emprenedoria.

II-Il·lustració 1- Què passa amb els usuaris del Servei d'Emprenedoria?



Aquesta disparitat entre les persones que comencen i les persones que acaben implica que existeixen un conjunt de processos informals en el dia a dia del programa que en condiciona el seu resultat final – nombre de persones emprenedores que creen una empresa. D'aquesta manera, aquest apartat recull les principals conclusions de l'avaluació de la implementació amb tècniques qualitatives, amb l'objectiu explorar diverses qüestions relacionades amb la percepció i el desenvolupament real del servei de suport a emprenedors de Barcelona Activa²¹. En particular, l'anàlisi pretén aportar llum sobre els següents aspectes:

- La visió general del servei per part de tècnics i participants.
- La població diana del servei.
- L'accés al servei.

²⁰ Als annexos podeu trobar informació respecte al número d'entrevistes realitzades, el perfil dels entrevistats i el guió de l'entrevista

²¹ S'ha d'assenyalar però que no s'ha considerat el servei d'incubadora d'empreses de Barcelona Activa.

- Les activitats del servei.
- La utilitat del servei.
- Els aspectes organitzatius del servei d'emprenedoria.

L'avaluació de la implementació s'ha portat a terme mitjançant una anàlisi qualitativa, amb entrevistes a informants clau (tècnics i tècniques del servei d'emprenedoria) i a usuaris que han passat pel mateix en els darrers anys.

4.1 Visió general del servei: característiques clau i el seus objectius

Des de la perspectiva dels tècnics i tècniques, es destaca la concepció de donar suport, ajuda o facilitar el recorregut de l'emprenedor a partir de la seva voluntat inicial de desenvolupar una idea de negoci i posar en marxa un projecte empresarial. Aquesta voluntat de l'usuari s'ha de concretar, des de la perspectiva del servei d'emprenedoria, en la realització d'un pla d'empresa, quelcom que ha de comportar un procés de reflexió de l'emprenedor que compregui tant un examen de les perspectives de viabilitat del projecte com un reconeixement de les seves possibles debilitats o mancances en el context del mateix. Es destaca la concepció generalista, des d'un punt de vista dels recursos proposats, el sector d'activitat dels projectes i de característiques personals de l'usuari. En aquest servei de suport a l'emprenedor s'assenyalen tres vectors bàsics pel que fa a la metodologia:

- Formació. Que comprendria tot un conjunt d'activitats amb diferent format²².
- Informació, orientació i assessorament individualitzat. Que comprendria des d'un servei de consultes puntuals a derivacions o processos d'acompanyament.
- I, menys destacat: la resta de recursos. Que comprendria els aplicatius interactius vinculats al web —l'aplicatiu Pla d'empresa Online en seria el producte estrella— i els espais de treball i trobada amb dotacions a la disposició de l'usuari —concretament el Centre de Recursos per Emprendre, un espai d'autoús amb connexió a internet compost per diverses àrees comunicades, amb taules i ordinadors per tal que els emprenedors puguin trobar-se i desenvolupar el seu projecte empresarial.

²² Podem parlar de tres formats bàsics: les càpsules (seminaris presencials de curta durada i de temàtica molt concreta); els tallers (d'una durada superior a les càpsules —solen agrupar diverses sessions— però inferior als programes a mida; de temàtica específica, també solen tenir un component superior de pràctica i participació per part dels assistents); els cursos dels programes a mida (cursos de durada superior a un mes, amb quatre o cinc dies d'activitat a la setmana, composts per diversos mòduls de temàtica diversa i amb una perspectiva més global).

Pel que fa als objectius, es destaquen objectius de curt abast com l'elaboració del pla d'empresa per part de l'usuari, l'ajuda en sí mateix, la validació o desestimació dels projectes (malgrat "ells tenen la darrera paraula"), o d'abast mitjà i llarg abast, com la posada en marxa d'activitats empresarials amb les màximes probabilitats d'èxit ("que la vida d'aquesta empresa sigui el més llarga possible") o la generació d'ocupació, en la majoria de casos mitjançant l'autoocupació i/o la creació de microempreses.

Aquest procés si bé prefigura el desenvolupament d'un pla d'empresa no concep com a únic resultat positiu la seva realització, validació (o certificació de la viabilitat) del mateix i la constitució d'una empresa, en tant "pot ser que un cop acabes te n'adonis que allò que tu volies no pot ser [...] De vegades és millor que s'aturin o que donin marxa enrere que no pas creïn una empresa [...] Que hi hagi més o menys empreses creades no vol dir que [el programa] hagi funcionat millor o pitjor". D'altra banda, "evidentment el que no volem és una persona que no veiem que té perfil emprenedor, no li direm sigues emprenedor, li direm: millora, fes algun curs, potencia el teu perfil professional" (Tècnics/ques del servei).

De manera més implícita al discurs, es pot entendre que també el servei contempla com quelcom a valorar el foment d'una cultura emprenedora informada i responsable, fonamentalment a través de l'orientació inicial facilitada i els recursos formatius, presencials i en línia, a disposició de l'usuari. "És bàsic que la gent [conegui] tot això perquè d'on venim no hi ha cultura en aquest aspecte [...] Quantes vegades veiem gent que el negoci li dura un mes, dos mesos, i no gent amb diners: gent que posa l'atur, estalvis, gent que demana un crèdit... Els hi servirà d'experiència però és que de vegades queden molt tocats [...]. És bo tenir aquesta formació prèviament. Una persona només pot decidir si té la formació i la informació corresponent, sinó no decideixes: Et tires de cap al que sigui però no decideixes realment" (Tècnic/a del servei).

Per la part dels usuaris, el discurs està molt més mediatitzat pel propi ús del servei. En tot cas, es destaquen molt més els conceptes d'ajuda, formació, informació i orientació, gamma de recursos, que no pas d'altres com assessorament o acompanyament. També es destaca puntualment la gratuïtat.

4.2 Població diana.

Coneixement i arribada al servei

Com els usuaris coneixen i arriben al servei es sol produir per diverses vies:

- Cerca del servei d'emprenedoria al web de Barcelona Activa, sigui perquè coneixen d'altres serveis de la casa, han estat cercant serveis d'aquest tipus a la xarxa o n'han vist publicitat.
- Recomanació per part de familiars, amics o coneguts, anteriors usuaris o coneixedors del servei.
- Derivacions o recomanacions d'altres entitats: sigui per exemple una oficina del SOC (persones interessades en capitalitzar l'atur bàsicament), entitats bancàries o que ofereixen crèdits (persones interessades a rebre un préstec per a la seva idea o projecte empresarial), i d'altres entitats socials. En aquest últim cas, trobem per exemple entitats que col·laboren en la difusió d'alguns programes i, puntualment, col·laboren en les pròpies activitats o, fins i tot, en la gestió.

Població diana i la seva concreció real: emprenedoria com a sortida de l'atur.

Comprendria a qualsevol persona o equip de persones que:

- “Des del moment inicial (hi ha diferents estadis) tenen una idea [o més d'una idea] de negoci però no l'han treballada o l'han de treballar”. Aquesta en seria la característica que definiria el col·lectiu principal.
- “També gent que pot tenir més avançat el seu projecte però encara estan en fases inicials [...], [és a dir] encara no s'ha constituït [una societat], no hi ha forma jurídica”. És a dir, projectes amb graus d'elaboració inicials, avançats o molt avançats però que encara no són empreses.
- “També ens arriba gent en situació bastant immadura: vull emprendre però no tinc encara quasi ni idees.[...] Globalment gent amb voluntat i ganes d'emprendre” (Tècnic/a del servei).

En tot cas, es destaca que “no hi ha perfil ni d'edat, ni formació, ni sectorial, ni de Barcelona o fora de Barcelona. És molt més genèric”. Des del punt de vista territorial, com apunta un/a altre/a tècnic/a: “Aquí ens ve tothom: jo aquí he tingut a gent de la Seu d'Urgell [...] Ve [gent] de tota Catalunya”. Des del punt de vista de l'activitat o el valor de la idea: “No [ens interessa específicament gent amb idees innovadores o amb projectes de major perspectiva de viabilitat], si fos així molts els hauríem rebutjat. [...] Donem resposta a propostes a sectors innovadors però també a sectors de tota la vida” (Tècnics/ques del servei).

Des del punt de vista de les motivacions i la situació econòmico-laboral personal, s'apunta que actualment hi ha tres col·lectius generals que, dintre d'aquest marc, arriben al servei, molt condicionats per la situació de crisi econòmica:

- Persones que volen capitalitzar l'atur. En aquest marc podem trobar a persones “que tota la vida ha volgut fer alguna cosa pel seu compte i [ara que s'han quedat sense feina] ha arribat el moment” (Tècnic/a del servei). En aquest col·lectiu

podríem trobar doncs des de perfils amb una vocació emprenedora més definida i a desenvolupar, a d'altres a priori sense aquesta vocació.

- Persones aturades de llarga durada “que se'ls hi està acabat l'atur i [tampoc] es col·loquen en el món laboral i ho veuen com a última sortida”. “Gent que arriba una mica forçada [...] Vaig a fer alguna cosa per a intentar aprofitar el meu bagatge [...] En tot aquest col·lectiu es troba una certa mancança de perfil emprenedor: iniciativa, empena, assumir risc, saber comunicar, aprendre a espavillar-se”. (Tècnics/ques del servei)
- Gent que deixa la seva feina per compte d'altri per a muntar un negoci o el munta en paral·lel; també casos puntuals de persones amb experiència com a empresaris que volen encetar un nou negoci. S'apunta que “ara això continua existint però menys”; fins i tot algun tècnic/a percep que “actualment no tenim cap tipus de perfils [d'aquests], o és un percentatge baixíssim”. Podríem parlar de persones, en principi, amb el propi perfil emprenedor.

La perspectiva dels participants vers la població diana i els projectes empresarials que acull el servei d'emprenedoria.

La majoria dels entrevistats es decanten per un perfil molt obert i genèric, també pel que fa al tipus de projectes; només estimen fonamental la motivació i les ganes d'aprendre i emprendre i, en general, tenir una idea clara. També es parla puntualment de les persones en situació d'atur i la creació de microempreses.

Si per algun costat es decanten alguns entrevistats és per veure un perfil més aviat jove i una orientació de projectes cap a allò més tecnològic o vinculat a les noves tecnologies²³. Altrament, una de les persones de l'equip tècnic de programes a mida del Servei d'Atenció a l'Emprenedor apunta una de les impressions que li arriba en moltes de les trobades amb participants en els processos de selecció: “Però escolta'm vosaltres no busqueu de tecnològics així més guais i tal?” I diu ‘no, o almenys aquí no’. Tot i que, de vegades, penso que Barcelona Activa sí que pot tenir com una imatge o una visió precisament d'aquesta tipologia de projectes. Ara, per la banda d'Emprenedoria ja et dic jo que no”.

Una perspectiva del participant del servei a partir de les seves expectatives vers el servei i allò que ofereix el servei d'emprenedoria. Tipologies d'usuari.

²³ “Hi ha un perfil d'edat bastant jove [...] per la sessió informativa que vaig veure, els tallers que he vingut [...] és l'ambient que respiro”; també es ressalta que “sembla que totes les empreses tinguin que ser d'alta tecnologia, [en la fitxa que havies d'omplir a la sessió informativa] el que tenies que marcar [com a sector d'activitat pel projecte] més del 65% eren de tecnologies [...] Em vaig frustrar” (Participant). Tanmateix s'ha de destacar que aquesta visió sobretot s'esdevé en alguns dels usuaris que han tingut menys recorregut al Servei d'Emprenedoria.

A partir de les relacions amb el servei dels usuaris entrevistats, les seves expectatives prèvies, allò que realment poden trobar i els seus perfils es pot traçar una tipologització somera de l'usuari en relació amb el servei d'emprenedoria més enllà de les dues presentades anteriorment. Prèviament revisem unes classificacions bàsiques, detectades a partir del discurs dels entrevistats, que nodreixen la tipologització posterior.

Un dels criteris per a distingir els usuaris és des del punt de vista de si tenen alguna relació o experiència professional prèvia en aquella activitat concreta o sector on volen emprendre:

- Efectivament la tenen, sigui a través de l'exercici professional directe, indirecte, les aficions, etc. Trobaríem que és així en la majoria de casos.
- No la tenen, els suposa una nova experiència. És, per exemple, el cas de persones que des d'àmbits professionals allunyats, partint de treballar a un altre sector, un cop estan a l'atur, cerquen una nova oportunitat autogenerada; aquells que tenint un altre tipus de negoci volen aixecar-ne un altre en una altra branca de l'activitat; o, aquells que simplement desitgen encetar un negoci en el seu nou país de residència.

Des del punt de vista de si tenen estudis, formació o experiència vinculada amb l'administració d'empreses o aspectes de la mateixa (comptabilitat, etc.):

- Hi ha casos en què es troben perfils professionals que han tingut relació amb aquestes activitats treballant per compte d'altri, o potser amb experiència empresarial però sense coneixement de com fer un pla d'empresa.
- Persones amb formació prèvia en administració i direcció d'empreses o similars, amb o sense experiència prèvia com a empresaris. Tenen coneixement de com fer un projecte d'empresa.
- Persones que no tenen coneixement de creació d'empreses ni de gestió empresarial.

Tot considerant aquestes diferents classificacions i el perfil global dels usuaris entrevistats, des del punt de vista del suport que busquen/esperen del servei de manera principal, trobem diversos perfils tipològics en quant a necessitats percebudes o buscades de formació, assessorament i recursos:

- Emprenedor a la cerca de recursos. Cerquen algun recurs o recursos concrets que perceben pot oferir el servei o que el servei és el vehicle per arribar-hi. Per exemple: fer un projecte i accedir a la incubadora d'empreses de Barcelona Activa; suport en la cerca de finançament; servei de constitució d'empreses o punt PAE²⁴. També poden cercar informació/formació o orientació sobre alguna qüestió molt concreta. Per

²⁴ És el Punt d'Assessorament a Persones Emprenedores. A través del servei es poden tramitar telemàticament la creació de certes societats mercantils (societats limitades bàsicament) en uns pocs dies i altes d'autònoms immediatament. S'ha fer una càpsula prèviament i s'ha de demanar cita; hi ha a disposició el servei d'assessorament d'un advocat.

exemple, ajuts i subvencions a noves empreses o el marc jurídic local per a fer negocis en el cas d'un persona estrangera.

Tenen una necessitat baixa o, en tot cas, molt concreta i puntual de la formació i assessorament que pot oferir el servei. No solen estar en una situació d'atur i, en tot cas, no estan en una situació límit en què emprendre sigui una última sortida. Podrien treballar el pla d'empresa pel seu compte si no trobessin el recurs o reforç puntual que buscaven originàriament. Normalment parlem de persones que coneixen el sector on volen emprendre i/o amb formació i/o experiència empresarial. Poden cercar l'assessorament per a elaborar un pla d'empresa en el cas que l'activitat sigui en un sector que coneixen poc i considerin que l'orientació de Barcelona Activa els pot satisfer en aquest sentit²⁵.

- L'emprenedor potencialment preparat; l'ideal pel servei. Tenen uns coneixements escassos sobre com fer un negoci però tenen la idea, coneixement del sector, bones habilitats, una motivació per emprendre forta, i busquen autoocupar-se. Solen ser més d'un a l'equip del projecte. La resta de recursos o serveis es tenen en consideració però no són l'única motivació en l'accés al servei o almenys passen a un segon terme un cop el coneixen. En aquesta tipologia també hi podríem situar aquells casos que no coneixen el sector però aquest no requereix, a priori, una inversió en formació específica molt rellevant. És una nova experiència i la persona té, com a mínim, una certa vocació i perfil emprenedor.

Tenen una alta necessitat de formació, d'assessorament i no necessiten un acompanyament intens o una elevada personalització del servei; també cerquen recursos però en segona instància. Es poden adaptar bé a l'autonomia que promou el servei general: buscaran allò necessari per a fer un bon pla d'empresa, amb força probabilitat ho trobaran i tiraran endavant. Tanmateix també poden ser un públic potencial per a un programa a mida en funció de les característiques personals i la disponibilitat de temps a curt termini.

- L'indecís, l'insecur o l'emprenedor obligat. En principi, no tenen idea massa clara o potser la tenen però no estan decidits a engegar un negoci. Sol ser un emprenedor individual. Poden o no tenir consciència del global de recursos del servei i si els faran servir. Cerquen l'emprenedoria com a una última sortida a la seva situació en aquell moment però encara no tenen una idea clara; altrament també potser no es senten tan obligats però sí volen examinar l'opció i conèixer el servei. Es poden sentir atrets inicialment també per alguns dels recursos oferts com a facilitadors de la seva decisió. Poden o no tenir cert coneixement sobre gestió i creació d'empreses. Si arriben a iniciar un pla d'empresa, conformen avancen en l'elaboració del projecte, poden sentir força inseguretats davant de cada pas.

²⁵ Una variació rellevant és la d'aquells que no consideren a priori fer el pla d'empresa malgrat no tinguin experiència empresarial, perquè no ho contemplin o no ho considerin necessari per la nova activitat que emprendre; és a dir, només cerquen informació bàsica sobre el seu nou estatus laboral i/o, sobretot, donar-se d'alta de l'activitat (per exemple, nous autònoms, i encara concretant més un exemple citat: nous taxistes).

Tenen una alta necessitat d'orientació i assessorament; i probablement de formació en una segona instància si finalment es decideixen a emprendre. Necessiten orientació i guia inicial bastant forta; posteriorment la seva necessitat d'un acompanyament intens pot ser variable però, en tot cas, cercaran la perspectiva de l'acompanyament si no enceten el projecte amb algú altre. Són un públic, en principi, molt apte pels tallers d'ideació i avaluació de la idea emprenedora. Es poden sentir força atrets inicialment per un format com el de programes a mida però, en tot cas, han de donar un pas abans o durant el procés per a poder aprofitar a curt-mig termini el que s'ofereix des d'aquest programa.

On es troba el punt més crític per a aconseguir una atenció satisfactòria per part del servei d'emprenedoria, tot considerant el disseny del servei, és en aquells usuaris que es troben a prop del tercer tipus i, sobretot, potencialment a cavall entre el segon i el tercer tipus. Els usuaris del primer tipus poden trobar limitacions en el servei pel que fa als recursos vinculats al finançament que posa a l'abast, els requisits específics per a accedir a la incubadora, o poden requerir de consultes o assessoraments molt sectorials i especialitzats que probablement el servei no podrà oferir i, en el millor dels casos, hauria de poder derivar en algun sentit; en tot cas, és un usuari no majoritari.

4.3 Accés al servei

Dues entrades, dos tipus de circuits de programació principals: programa general i programes a mida.

El servei d'emprenedoria contempla una entrada principal al servei que correspon al programa general i una entrada específica per a cadascun dels programes a mida.

- L'accés al programa general es produeix a través de la inscripció a una de les diverses sessions informatives que es celebren al Centre de la Iniciativa per a Emprendre de Barcelona Activa, situat a la seu central, al costat de la plaça de les Glòries —i l'espai on s'efectuen la majoria de les activitats del programa general. Habitualment es porten a terme dues diàriament, una de matí i una de tarda, excepte els divendres. El límit d'assistents a la sessió sol estar entre 50 i 75 persones. El procés és obert i senzill. La inscripció es fa a través del web de Barcelona Activa si bé també es possible realitzar-la per telèfon o de manera presencial²⁶. L'assistència a la sessió i el lliurement de la fitxa emplenada que facilita el tècnic o tècnica que dirigeix la sessió al final de la mateixa²⁷ permet l'obtenció en 24 hores d'una identificació com

²⁶ Fins i tot, “et pots trobar alguna persona doncs que vingui, que no ha tingut temps d'apuntar-se perquè té molta pressa per engegar el negoci, pel que sigui. Nosaltres [ho] preguntem abans de començar la sessió informativa [...] Al final doncs els hi donem una fitxa per a que l'omplin i ja està”. És quelcom que s'ha corroborat pel relat d'un dels usuaris entrevistats.

²⁷ La fitxa demana, apart de diverses dades de contacte i personals, una brevíssima descripció de la idea de negoci i marcar el subsector de l'activitat on s'inscriu sobre un llistat tancat.

a usuari i una contrasenya. Al dia següent a la sessió, per tant, l'usuari o participant té accés a tots els recursos vinculats al web, l'oportunitat d'inscriure's a qualsevol de les activitats formatives presencials del servei d'emprenedoria i fer ús del servei d'assessorament sense cita prèvia.

L'esdevenir que es dibuixa en el circuit a partir d'aquí per l'emprenedor és un procés lliure, sense itinerari predefinit, que pot combinar la formació presencial amb l'ús dels recursos de la web, l'assistència al Centre de Recursos, les consultes al servei d'assessorament i, si es vol, l'elaboració d'un model de pla d'empresa que desenvolupi la seva idea inicial de negoci. És un procés que clarament pretén fomentar l'autonomia de l'usuari. L'entrada i sortida del servei, retorn i defecció, es conceben com a part de la normalitat d'una trajectòria que pot resultar curta i intensa, regular i de maduració relativament llarga o apuntada i discontinua en funció de les necessitats, el ritme de treball, la presa de decisions i les conclusions sobre la viabilitat i oportunitat de portar a terme el projecte de negoci per part de l'emprenedor²⁸. Aquest recorregut també contempla òbviament la decisió de l'usuari de portar a terme el projecte sense fer ús de totes les possibilitats ofertes pel servei. A priori doncs, poden resultar processos naturals tant la renúncia al projecte inicial per l'albirament de la seva inviabilitat, l'autoconsciència de la manca de capacitat com a emprenedor o la pèrdua d'interès en el projecte d'emprenedoria i el subsegüent abandonament del servei; un relativament extens període formatiu, la finalització del pla d'empresa i el començament d'un procés de revisió i validació final amb un tècnic referent del programa, amb una futura cerca assistida de finançament i constitució de la societat; com una reorientació parcial o global del projecte inicial conduent a reformulacions del projecte de pla d'empresa iniciat, amb una continuïtat dintre o fora del servei. L'altra cara d'aquesta concepció és que no hi ha un seguiment dels emprenedors o els projectes excepte en algunes fases i no de manera estipulada; per tant, es fa més difícil de cara al programa obtenir resultats referenciats i examinar possibles punts a millorar.

- L'accés a cadascun dels programes a mida²⁹ es produeix majoritàriament a través d'una sessió informativa específica a la qual es pot inscriure qualsevol persona, sense

²⁸ Un informant ho apunta: "De fet, ens vénen: 'es que vine hace tres años con un proyecto pero aquello no funcionó, no era viable y ahora vuelvo a venir'".

²⁹ El servei ofereix un total d'onze programes a mida (i d'altres cursos o tallers associats, en el cas de l'escola de dones emprenedores): tres referits a col·lectius (Inicia, adreçat a dones; Idees amb futur, adreçat a menors de 30 anys; i Idees madures, adreçat a persones majors de 45 anys) i vuit referits a sectors d'activitat (Fet a mà, adreçat a projectes d'artesanía; Comerç, adreçat a la creació de comerços amb punt de venda física, de proximitat; E-commerce, adreçat a la creació de comerços amb punt de venda virtual; Construcció; Creamedia, adreçat a projectes vinculats al sector de les indústries creatives i culturals; Ecoemprenedor XXI, adreçat a la creació i

que sigui necessari haver assistit a la sessió informativa general —malgrat ser allò més habitual— i, per tant, constitueix una entrada alternativa al servei d'emprenedoria, si bé més restringida. Es solen celebrar diverses edicions de cada programa a l'any. Els programes i les sessions informatives majoritàriament es celebren al Convent de Sant Agustí —l'altre equipament rellevant vinculat al servei d'emprenedoria³⁰. La inscripció a la sessió informativa específica es realitza a través del web però també es pot realitzar per telèfon o presencialment. El nombre màxim d'inscripcions és de 100 persones, si bé l'assistència no sol sobrepassar el 70% d'aquestes. En aquest cas, trobem un procés formatiu i d'acompanyament a projectes empresarials definit i estructurat, amb unes places limitades per a cada edició del programa —20, de manera general, en algun cas concret 25— que sol fer inevitable un procés de selecció previ d'entre aquells que compleixen els requisits formals inicials³¹. Les persones seleccionades per a un programa a mida també poden accedir a tots els aplicatius del web —de fet, a la formació es fa servir el mateix pla d'empresa online que al programa general—, oferta formativa presencial i recursos que tenen a la seva disposició aquells inscrits a través de la sessions informatives del Centre per a la Iniciativa Emprenedora de Glòries, ja sigui simultàniament al seguiment del programa a mida corresponent o a posteriori³².

El procés formatiu es pot qualificar com a “més tradicional”, amb un requisit d'assistència regular a l'aula, amb una successió de mòduls formatius i sessions al llarg d'unes setmanes; aquesta part del procés és, per tant, molt tancada i dirigida. A diferència del programa general, la persona disposa d'un únic referent tècnic durant tot el programa, el responsable del programa a mida, i d'un únic referent assignat des de l'equip tècnic del servei d'emprenedoria de programes a mida pel que fa al seu projecte empresarial.

consolidació d'empreses de base tecnològica en l'àmbit de les energies netes; i Bioemprenedor XXI, adreçat a la creació d'empreses dins l'àmbit de les ciències de la vida: biotecnologia, biomedicina, medi ambient i sector agroalimentari).

³⁰ La majoria de programes es celebren i organitzen des del Convent de Sant Agustí. Només tres d'ells es celebren i organitzen a la seu de Glòries: el Creamedia, Ecoemprenedor XXI i Bioemprenedor XXI. Ocasionalment també s'ha considerat, atès algun informant clau, que, de forma general, els programes que es celebren al Convent de Sant Agustí serien més aviat programes d'emprenedoria inclusiva (referit als programes de col·lectius i determinats sectors on es considera que hi ha més dificultats per emprendre) i els que s'organitzen i celebren des del Centre per a la Iniciativa de Glòries programes d'emprenedoria estratègica (vinculats a la creació d'activitat en sectors estratègics per la ciutat).

Concretament s'ha obtingut informació general referida al funcionament de nou d'aquests programes a mida, és a dir, tots excepte el de Bioemprenedor XXI i Ecoemprenedor XXI, tots dos patrocinats, més propers a les universitats, més tecnològics, amb un component d'innovació més important i, excepcionalment, no gratuïts. El Creamedia, per la seva part, s'organitza en col·laboració amb l'Institut Català d'Empreses Culturals (hi aporta un tècnic en tot el procés de gestió).

³¹ Voler desenvolupar una idea de negoci en el sector corresponent; o pertànyer al col·lectiu definit per edat o gènere si és un programa destinat a un grup poblacional concret.

³² Les persones no seleccionades en el procés no poden accedir a tots aquests recursos i, per tant, per accedir-hi, haurien de necessàriament assistir a la sessió informativa general.

Per últim, trobem un altre conjunt de dos tallers amb una entrada independent però que no dona als assistents accés posterior automàtic al programa general o a qualsevol dels programes a mida. Són els tallers, anomenats, d'ideació —o de generació d'idees per a l'emprenedoria³³— i d'avaluació de la idea empresarial³⁴, respectivament. La inscripció per a cada taller és independent —la inscripció en un no facilita la inscripció a l'altre— i també es realitza a través del web i els mitjans esmentats en els altres dos programes. Cadascun oferta poc més de 20 places en cada edició. Es poden arribar a celebrar tres per trimestre. Es podria considerar com un circuit previ als programes troncats del servei d'emprenedoria —malgrat que podria ser simultani en el cas del programa general.

L'elecció d'un programa a mida enfront el programa general

Segons apunta un dels informants clau, la raó principal que addueixen els participants és la fórmula o la metodologia: "Els hi agrada el format programes a mida pel fet que és molt més pausat i d'alguna manera és com una autoobligació. Si entra el comproment amb el programa i al implicar-se [...] s'autocomprometen a acabar desenvolupant en el marc del programa el seu projecte empresarial. [...] [És una metodologia] intensiva [...] amb uns referents concrets que no canvien".

Des del punt de vista d'una persona participant entrevistada, l'expectativa també va molt associada a la perspectiva de l'acompanyament: "Volia estar una mica acompanyada, recolzada. Que m'aclarissin els meus dubtes, tenia molts dubtes".

D'altres participants que van conèixer el format del programa a mida, van assistir a la sessió informativa i no hi van voler participar, oposen l'excessiva durada del compromís amb la formació, el volum d'hores setmanals i la incompatibilitat amb d'altres activitats. És així que la llibertat —el marge ampli per a la decisió personal en l'itinerari i ús del servei— i la relativa adaptació horària a l'usuari que permeten les activitats del programa general també és quelcom molt apreciat per d'altres participants.

El procés de selecció en un programa a mida

El procés de selecció sol constar d'una fase d'entrevistes a tots els interessats, un cop aquests han assistit a la sessió informativa i s'hi han decidit a participar; l'hora de

³³ Els tallers d'ideació tenen com a objectiu facilitar i posar en pràctica recursos o tècniques per a la generació d'idees d'emprenedoria per a aquelles persones interessades en emprendre però sense una idea de negoci mitjanament clara.

³⁴ Els tallers d'avaluació empresarial tenen com a objectiu facilitar i posar en pràctica tècniques per a avaluar una, dues o més idees de negoci que un emprenedor pugui tenir sobre la taula i, per tant, poder prendre una decisió, de manera anticipada i relativament ràpida, sobre si desenvolupar-la o no, o quina desenvolupar.

l'entrevista es concerta un cop finalitza la sessió. Les entrevistes es solen celebrar en un termini breu, a partir del dia següent a la sessió informativa, i normalment tot el procés s'allarga una setmana. Com a màxim es sol entrevistar a uns 50 candidats o candidates sobre un total màxim d'assistents de 70³⁵. En el cas d'un equip promotor de projecte només un podrà assistir a les sessions formatives, no així a les resta d'activitats, inclosa l'entrevista.

En dos dels programes a mida —E-commerce i Creamedia— es produeix un filtre previ a partir de les respostes a una fitxa d'inscripció força més tècnica i específica que l'habitual per tota la resta de programes. Aquesta fitxa requereix més informació del projecte —a la genèrica només es demana una descripció succinta de la idea de negoci³⁶— i dels coneixements de l'activitat per part dels participants per tal de poder fer un primera selecció a partir de la gran afluència de sol·licitants i reduir el nombre d'entrevistes a realitzar³⁷.

Les entrevistes de selecció solen durar uns trenta minuts però, de vegades, es poden allargar i convertir-se en una petita sessió d'orientació o assessorament per l'usuari.

Els que seran participants sorgeixen d'una aplicació i avaluació qualitativa conjunta de diferents criteris per part de tot l'equip tècnic intervinent en el procés d'aquell programa a mida³⁸. Els criteris explicitats de selecció que s'apliquen de manera general són:

- Claredat de la idea. Es considera un factor clau per tal de poder aprofitar el programa des d'un bon inici i no acumular un endarreriment en el desenvolupament del projecte.
- Maduresa del projecte o idea. Ha d'haver una coherència entre els coneixements de la persona o equip promotor i l'activitat on volen emprendre. “Si tinc una idea com puc tenir qualsevol altre però no tinc formació ni experiència [en aquesta activitat] ni justifico ni argumento el perquè no ens assembla prou adient”³⁹. Al

³⁵ Per tant, després de la sessió informativa es sol autodescartar per la selecció del programa un 30% dels assistents.

³⁶ La fitxa genèrica de programes a mida requereix dades personals i contacte, nivell d'estudis, la idea de negoci, si fan servir internet i perquè el fan servir, i si entenen el català i el castellà.

³⁷ En el programa Creamedia, fins i tot, es prescindeix de la sessió informativa i tota la informació sobre els detalls operatius de l'edició del curs convocada estan únicament disponibles al web . Es concerten les entrevistes tot contactant directament amb els candidats preseleccionats.

³⁸ En els programes a mida fets des del Convent de Sant Agustí solen fer entrevistes diversos tècnics i tècniques del servei, cadascun per la seva part, per tal d'agilitzar el procés. En el cas del Creamedia totes les fa conjuntament l'equip tècnic del programa concret (en aquesta cas la tècnica responsable del Servei D'Emprenedoria i el tècnic de l'ICEC).

³⁹ Tanmateix, sobretot en programes com Idees madures (majors de 45 anys), “cada vegada ens estem trobant amb més casos [...] d'un canvi d'activitat professional. [...] És interessant que ens expliquin bé el perquè d'aquest canvi [...] Moltes vegades poden ser temes d'aficions [...] o que

contrari, “si ho tinc tot fet [respecte el projecte] tampoc té gaire sentit que participi al programa” (Tècnics/ques).

- Plantejament realista i amb viabilitat potencial⁴⁰. En aquest capítol també es podria incloure la consideració de la necessitat de finançament: “si d’alguna manera veiem que hi ha entitats de les que es pot obtenir aquest finançament o no”. (Tècnic/a del servei)
- Persones amb actitud, amb empena: perfil emprenedor.
- La persona o persones que intervenen en el projecte, l’equip humà⁴¹.
- Implicació amb el projecte i també amb el programa (disponibilitat i participació)⁴².

Altres criteris secundaris (més implícits) o pels casos d’empats en una primera valoració:

- El tarannà del candidat de cara a la convivència grupal.
- Coneixement informàtic a nivell d’usuari (processador de textos i full de càlcul). Normalment és un criteri que es pot suggerir a l’entrevista però no es sol explicitar⁴³.
- “Quota social”. “Si hi ha una persona que treballa i tenim tots els altres que són aturats que volen capitalitzar l’atur doncs a igualtat de projecte agafarem la persona que està aturada”. Tanmateix tal i com assenyala un altre informant: “Ens arriben situacions crítiques [...] Tothom té les seves motivacions per a emprendre però hi ha persones que arriben que [...] és que no em surt res [de feina] i tinc una necessitat brutal.[...] Sempre hi ha qui s’ho planteja més o menys assenyadament.[...] Per tant, hem d’intentar [...] no donar falses expectatives però sí intentar-los situar i que prenguin aquesta consciència de cor però que sàpigues on t’estàs posant [...] Si realment les veiem molt, molt extremes i que realment es pot valorar que emprendre pot realment dificultar la situació [...] potser no la seleccionariem [...] Són elements que faria que costés que en un moment donat si s’ha d’anar a buscar finançament extern [...] els hi donessin”. (Tècnics/ques)

hagin tingut indirectament o més o menys directament, no professionalment però sí d’una altra manera, contacte amb allò que volen fer” (Tècnic/a del servei).

⁴⁰ “Que sigui un plantejament amb sentit comú [...] que sembli viable dins del mercat on es volen posar”. “Si [volen fer] alguna cosa que hem vist que no ha acabat de funcionar prèviament (o un plantejament semblant) [per la nostra experiència] també ho mirem ([no obstant], potser no hagi acabat de funcionar per la persona i potser una [altra] persona ho pugui tirar endavant)”. (Tècnics/ques del servei)

⁴¹ “A vegades pot haver molt bones idees però una sola persona no ho pot posar en marxa. Si té socis: [...] com ho han treballat [...] Inclús si després volen finançament, l’equip és una cosa a la que se li dóna molt importància per part dels inversors” (Tècnic/a).

⁴² “Al ser programes tan intensius requereixen una disponibilitat important [...]. [A més a més] un valor [...] és les dinàmiques que es generen dins del programa amb els propis participants [...] S’espera d’ells una part activa i participativa”. (Tècnic/a)

⁴³ “Sí que si puc detectar que la persona potser li costa la part informàtica sí que ho traiem sobre la taula perquè n’hi ha poquets de casos però sí que n’hi ha. I, per tant, sí que els hi diem que d’alguna manera hi haurien de treballar... Llavors temptegem si algú del seu entorn els podria ajudar o s’haurien d’apuntar prèviament a una formació, per a veure com treballar també aquest punt en el cas que fossin seleccionats”. (Tècnic/a)

- Criteri territorial. És un criteri objectiu de desempat pels casos en què els altres criteris no apunten a una decisió clara. Si un projecte o la persona està relacionat amb la ciutat de Barcelona tindria preferència sobre un altre projecte o persona que no hi estigués relacionat.
- Sector o subsector d'activitat (sobretot a programes de col·lectius). Seria un criteri de desempat. Es pot aplicar en dos sentits. "Intentaríem [...] si per casualitat ens apareixen [...] deu perruqueries [...] depèn com no les entraríem totes [...] [per a que] hi hagi diversitat d'activitats. Un altre sentit seria "hi ha activitats que van a modes, surten com bolets, i no hi ha mercat per tanta gent [...] o una activitat concreta que hem tingut moltíssims i que hem vist que la cosa no està molt clara". (Tècnics/ques del servei)

La majoria de criteris al·ludeixen al projecte, la persona o l'equip promotor i la seva adequació. Hi ha una pressuposició de coneixement o apropament previ a l'activitat, en tant, malgrat alguns dels programes sectorials poden tenir algun mòdul específic sobre algun aspecte concret aquests no tenen la intenció de formar pròpiament en el coneixement de l'activitat del sector o el mercat. Altrament (en els programes a mida del Convent de Sant Agustí) es considera la vessant inclusiva dels programes, és a dir, s'és conscient que en molts casos s'atén a col·lectius amb més dificultats i es valora la situació personal de l'emprenedor⁴⁴.

Col·lectius exclosos o amb dificultats per a fer ús del servei: baixos nivells educatius i dèficits en l'alfabetització digital.

De forma general, es considera que les vies d'accés al SERVEI D'EMPREDORIA són suficientment àmplies i variades per a que tothom hi pugui arribar, és així que, de forma majoritària, no es citen a col·lectius definits que en quedin exclosos. Si de cas, s'al·ludeix a les possibles limitacions genèriques en la difusió del servei.

Tanmateix un/a dels tècnics/ques del servei apunta que "també és cert que les persones que ens arriben tenen un mínim, si no, no ens arriben [...] Que sí hem tingut gent amb un perfil [formatiu] molt baix però en general: gent que sap utilitzar les noves tecnologies (millor o pitjor però les sap utilitzar), molts llicenciats universitaris, gent amb una formació. Vull dir que tractem una gent a Emprenedoria que comparada amb els perfils que tenia a d'altres llocs... [...] Hi havia gent que no volia estar a Barcelona Activa. Per estar al circuit de Barcelona Activa d'Emprenedoria has de tenir un cert nivell cultural i tecnològic [...]

⁴⁴Pel cas del programa Creamedia —un programa de caire més estratègic— es citen criteris molt similars als criteris principals per la resta de programes a mida. Tanmateix sí es posa de manifest una vessant més selectiva pel que fa a allò que aporta de nou el projecte: el grau de creativitat i innovació de la idea empresarial es cita com un factor clau en la selecció.

Clar, aquí no piquem plans d'empresa; en aquell [lloc] tenia temps, [...] podies fer una cosa més personalitzada". (Tècnic/a del servei)

Un/a altre/a informant apunta casos concrets en què arriben participants amb dificultats d'aquests tipus, l'opció és la derivació: "Gent amb 55 anys amb molt poca formació, informàticament [tenen dificultats], [no saben com buscar informació en un cercador]. [...] Nosaltres els hi donem les pautes però de vegades si ja no tens aquesta habilitat és molt difícil poder començar [...] No tenim tants recursos per acompanyar. Però sí que els [derivem a] d'altres serveis de la xarxa 'Catalunya Emprèn' que poden treballar aquests perfils. No sé fins a quin punt seria el nostre objectiu incloure aquests col·lectius pel volum d'emprenedors [que atenem]" (Tècnic/a del servei). També s'apunta a d'altres col·lectius que requereixen atenció especialitzada, com certes persones discapacitades o especialment desfavorides, que arriben molt puntualment i que també se'ls deriva⁴⁵.

És a dir que, per un costat, la importància dels mitjans digitals fa difícil l'arribada dels col·lectius amb nivells educatius baixos, més allunyats de la xarxa i amb escassos coneixements sobre ús de programari ofimàtic bàsic; altrament quan arriben solen trobar-se amb més problemes per a aprofitar el servei⁴⁶.

De manera indirecta, pel que s'observa als programes a mida, també costa d'arribar a certs joves i a alguns sectors professionals en tant es converteix en cabdal per a la difusió la col·laboració d'entitats properes a aquests col·lectius⁴⁷.

⁴⁵ "Nosaltres hem derivat perquè [altres entitats] poden fer aquesta atenció més individual que aquí, en els serveis generals, no podem fer [...] El nostre servei està plantejat així, amb gent que ja ha de tenir iniciativa i autonomia [...] no ens podem dedicar a omplir formularis, a redactar-li el pla d'empresa". (Tècnic/a del servei)

⁴⁶ Algun dels participants entrevistats referma aquesta percepció: "aquí viene gente que está muy conectada [...] que consulta información, que está muy actualizada, ya tiene mucha formación [...] Pero el que tiene formación justita, en sesiones a las que yo he ido no los he visto [...] Una persona que viene del sector de la construcción que quiere abrir un pequeño negocio es muy complicado. Es una persona que tiene un montón de deficiencias: tiene que ponerse al día de todo".

⁴⁷ El Col·legi d'aparelladors i el Col·legi d'arquitectes col·laboren en la difusió i en alguna activitat del programa a mida del servei adreçat a la construcció: "Construcció te'l posava com a exemple perquè penso que sense aquesta difusió i sense aquests col·legis professionals seria difícil. Ara mateix ja és difícil també aquest programa doncs pel sector que és [i la situació en que està]". La Fundació BCN Formació Professional col·labora a la difusió del programa 'Idees amb futur' adreçat a menors de 30 anys: "són persones que estan en un moment que molts encara estan estudiant o que els han acabat recentment [...] que tenen poca experiència laboral i professional [...] entenc que a aquestes edats encara no s'estiguin plantejant seriosament crear la seva pròpia empresa i això va en l'edat" (Tècnic/a del servei). L'Escola Massana col·labora en el 'Fet a mà'. Un participant conclou que "a los muy jóvenes (21, 22 años) Barcelona Activa les suena a chino [...] Y con el servicio para emprendedores pasa lo mismo".

Raons d'abandonament dels programes: més enllà de la normalització de les sortides del servei. Punts crítics en la pèrdua de participants.

Els programes a mida són els programes en què existeix una ruta més delimitada pels projectes dels participants. En aquest sentit és molt més fàcil detectar els moments de més risc de sortida i també examinar si es posen en marxa mecanismes per tal d'evitar-ho o, com a mínim, esbrinar les raons.

Durant el procés formatiu, malgrat que són poc comunes, s'afronten baixes puntuals. En aquest cas es solen deure a que les persones han trobat feina i es produeix una incompatibilitat d'horaris, o a canvis sobtats en la seva vida personal (malalties, canvis de domicili, etc.). El servei d'emprenedoria no pot més que acceptar la decisió i mostrar-se comprensiu⁴⁸. La reacció del servei en aquests casos es completa amb la cerca d'un substitut si és que la baixa es produeix en els primers dies. Si el participant deixa les classes per algun altre motiu poc consistent o expressa dubtes sobre la continuïtat al curs o la viabilitat del projecte, se li sol intentar fer reflexionar sobre l'oportunitat que representa el programa i, en general, es procura incentivar la seva continuïtat tot i assumint que pot refer o replantejar el projecte plantejat inicialment⁴⁹. En el cas de les absències continuades —normalment la raó també solen ser feines o projectes puntuals, o qüestions d'índole personal— també es sol contactar amb la persona per tal d'esbrinar si hi ha alguna raó que tingui a veure pròpiament amb l'esdevenir del curs i, donat el cas, fer alguna gestió al respecte. A més a més, en els programes a mida del Convent de Sant Agustí, hi ha un mecanisme de dissuasió de l'absentisme que té a veure amb l'accés posterior a la fase de tutorització personalitzada del projecte per part d'un tècnic del servei d'emprenedoria: només hi poden accedir els projectes de persones que hagin assistit a un mínim d'un 70% de la fase formativa⁵⁰.

Al marge d'això, en els programes a mida es pot parlar de tres moments crítics pel que fa a la pèrdua d'usuaris:

⁴⁸ En el primer cas, segons s'apunta, l'acceptació de l'oportunitat laboral pot respondre tant a que la situació econòmica del participant sigui especialment delicada com a que sigui una activitat professional que, fins i tot, pugui reforçar la preparació del projecte en tant s'ubiqui en el mateix sector d'activitat. Els participants, malgrat tot, solen afirmar que segueixen interessats en seguir en el projecte i, en aquest sentit des de l'equip tècnic se'ls hi recorda la disponibilitat del Centre de Recursos i el programa general.

⁴⁹ També en els casos que potser la nova feina no suposa una incompatibilitat horària manifesta i decisiva per la majoria de sessions se li fa veure que a la fase de tutorització ja podrà seguir el procés de manera molt més adaptada a la seva disponibilitat.

⁵⁰ La justificació és que la persona no ha pogut aprofitar prou la formació i, per tant, no pot afrontar en les millors condicions la redacció del pla d'empresa.

- Després de la sessió informativa. Pel que fa a aquest primer moment, hi ha un conjunt de raons que van des del desencaix d'expectatives fins a la manca de disponibilitat horària⁵¹. Davant d'aquests casos, des de l'equip tècnic s'intenta positivitzar la situació: "Com a mínim, ara ja sabeu el que és un programa a mida, ja sabeu com funcionem. Si no ara potser més endavant ja sabreu també la dinàmica i, per tant, si us interessa o no [...] Si estan molt avançats [...] [potser] cauran al Centre de Recursos de Glòries" (Tècnic/a del servei). Pel que fa a la manca de disponibilitat horària, com a mecanisme de retenció, s'habilita la possibilitat de que la persona faci l'entrevista i pugui presentar-se automàticament per a una edició posterior en què l'horari (matí o tarda) li escaigui.
- El segon moment és molt més crític pel programa: que la persona, després de concloure l'etapa formativa, no es posi en contacte per tal d'encetar la tutorització del projecte amb el tècnic referent del servei d'emprenedoria assignat pel programa a mida⁵². Si bé bàsicament es veu com a quelcom voluntari per part dels participants, també s'assumeix que pot haver-hi casos de distracció. Tota la iniciativa del contacte recau en el participant ja que ha d'haver acabat les darreres tutories amb l'equip docent del programa i haver encetat, ni que sigui mínimament, el pla d'empresa —malgrat la petició és que l'enviïn complet—per tal de remetre'l al tècnic referent. Si no contacten, des del servei d'emprenedoria se'ls hi fa un petit recordatori pels volts de quan s'acaba el termini màxim fixat per a fer aquest primer contacte. "Els hi recomanem que almenys facin una tutoria [...] amb l'equip tècnic perquè la valoració que els hi fem és: 'és una tercera persona que es llegeix el teu pla d'empresa, com a mínim, tindrà un retorn d'això', que entenem que ja ha de ser positiu. 'I a més a més, després, evidentment si necessites cerca de finançament aquí et fem un acompanyament, i també l'acompanyament de la posada en marxa (si tenen qualsevol dubte o qualsevol cosa)". (Tècnic/a del servei)

Un dels participants entrevistats es situa en aquest cas; va deixar el programa a mida en aquest punt per diverses raons, sense percebre l'interès de les noves tutories o no ser-ne del tot conscient de l'opció. Pot haver-hi la percepció que la continuació en la tutorització només té el benefici concret de la facilitació d'algun recurs a posteriori, sigui la validació del projecte i/o ajuda en la cerca de finançament, sobretot.

- De la primera a la segona tutoria és potser el moment amb més "baixes" pel que es pot deduir de les entrevistes a l'equip tècnic; sovint es queda d'aquí unes setmanes i la persona triga molt més a respondre o no respon. De vegades són casos en què es considera que la primera tutoria ja ha deixat molt encarrilada la conclusió d'un bon pla d'empresa —sempre que s'afrontin els canvis recomanats— i que és una llàstima no poder veure el producte final. En tot cas, de cara al servei es produeix una pèrdua de

⁵¹ "L'horari que se li diu [que tindrà el curs] no el vulgui, [...] tenen el projecte molt avançat i aquest no és el meu lloc [...] potser no tinc la idea clara [...], es pensa que pel fet de participar al programa tens dret a una subvenció i això no va així" (Tècnic/a del servei).

⁵² És important recordar que des del final de les classes pot haver passat més d'un mes quan arribem a aquest punt, i més d'una setmana des de la sessió de presentació de projectes. És una fase que es desenvolupa a continuació de la fi de les tutories amb els docents.

contacte i un procés en 'stand-by': no s'ha pogut disposar d'un pla d'empresa complet i revisat que doni per tancat el procés del programa. "Es va pensar que havíem de donar un termini màxim de resposta: com a molt dos mesos, i que si necessitaven més temps que almenys ho avisessin"⁵³. (Tècnic/a del servei). De fet, s'ha cercat com a solució administrativa que el tècnic pugui fer el tancament del projecte a partir de la primera tutoria per tal d'evitar els projectes indefinidament oberts, malgrat no hi hagi problema per a continuar amb el procés si la persona arriba a respondre dintre del termini. Si la persona reapareix amb posterioritat al termini establert és potestat del tècnic atendre la tutoria o derivar-lo al Centre de Recursos de Glòries.

En el programa general es fa impossible establir els punts clau en què es produeixen aquestes pèrdues en tant la concepció de programa com a obert, d'entrada i sortida, no indueix a cap seguiment per part dels tècnics i tècniques⁵⁴. Tanmateix sí sabem per dades facilitades pel propi servei d'emprenedoria que després de la sessió informativa també es produeix un primer punt crític en el programa general. En aquest cas, la causa principal que es sol citar com a factor clau dintre de l'ampli marge que permet la inadequació entre allò que ofereix el servei i les expectatives de l'usuari (per exemple, vers els ajuts, subvencions o mitjans de finançament) és:

- La perspectiva d'haver de realitzar un pla d'empresa. "Hi ha un número important que s'espanta. Ja per començar els hi diem que la idea en sí no té valor: el que és important és com la portaré a terme, els recursos de què dispo, com em diferenciaré...". "[Per a] fer el pla de negoci has de tenir temps, has de tenir disponibilitat, hi ha aspectes que no són fàcils per un emprenedor. I jo crec que és això el que més dificulta. Jo almenys, pels inputs que nosaltres tenim dels usuaris, de la sessió informativa, i ensenyes el pla de negoci: 'És que a mi això em fa pal'. A la gent li fa pal fer un estudi de mercat, clar t'ho has de treballar. La gent li costa raonar una previsió de vendes o fer tot un pla econòmic-financer". (Tècnics/ques del servei).

Els participants en aquest punt també aporten d'altres possibles raons o, en tot cas, dificultats:

- Per a certs participants pot ser motiu de cert desencoratjament (potser no per a generar l'abandonament però per a generar incomoditat i distància) la presumpció de la sessió informativa pel que fa a que tota persona que hi apareix ja hagi de tenir una idea de negoci al cap i així haver-ho de reflectir a la fitxa d'inscripció en aquell primer moment.

⁵³ S'és comprensiu i flexible en tota l'etapa si la persona raona el retard: "Estic passant una enquesta [relacionada amb el desenvolupament del pla d'empresa] i no podré venir aquí amb tu' o 'no podré enviar un esborrany'. Ens posem d'acord, si necessita un mes més doncs cap problema" (Tècnic/a del servei).

⁵⁴ Al marge de que aquest seguiment seria molt difícilment assumible si no és que fos automatitzat, almenys en una primera fase, donat el ritme continu d'entrada de nous participants.

- Altrament aquests apunten —en general, de manera positiva— que a la sessió s'és força clar respecte als riscos que s'han d'assumir quan s'emprèn i la dificultat de generar una empresa viable a mig-llarg termini, i que això també podria generar la baixa de certes persones en aquell moment o més endavant.

Tot considerant la trajectòria més enllà de la sessió informativa, en les entrevistes a participants que efectivament van deixar el servei sense desenvolupar cap projecte ni començar una activitat per compte propi, apareixen una barreja de dubtes i circumstàncies personals que acaben fent que la persona es despenji del programa general. En cap dels casos, alguna de les persones responsabilitza directament del fet a algun aspecte concret del servei; més aviat no estaven prou decidides o mentalment preparades i el programa tal com està configurat els hi va posar algun obstacle, van notar una falta de guia i/o no es va incentivar la seva continuïtat. Així en aquests casos es podria parlar de:

- Manca de suport. "Tuve una falta de guía. En un momento de debilidad si alguien tiene planes y no tiene otras personas, y estás buscando en este centro alguien que te acompañe (empleando el término que has dicho), debería ser alguien que se interesa más activamente [...] Faltaba el primer paso en el servicio". D'altra participant que va seguir tot el procés referma la idea: "Creo que un emprendimiento, una idea no es algo sencillo. Y mucha gente a la que va encontrando impedimentos y no tiene por ahí un buen apoyo externo, termina creo abandonando el proyecto [...] También podría ser de aquí mismo de Barcelona Activa [ese apoyo externo], ¿no? [...] Al final yo he tirado por los contactos que tengo y lo he podido suplir". (Participants)

En aquest sentit, de vegades s'apunta que fer-ho sol augmenta les dificultats: "También depende: nosotros en nuestro país no nos dedicábamos a [esto], era un mundo nuevo para nosotros. Había que investigar, llamar a proveedores; analizar listas de precios; qué vas a comprar, a cómo lo vas a vender; ir a establecimientos y mirar qué venden, porqué lo venden... Todo eso una sola persona es complicado". (Participant)

Pel global dels participants també s'aporten com a dificultats per a seguir el procés:

- El factor de la pèrdua de l'oportunitat de fer les càpsules desitjades a través de les diferents convocatòries, combinat amb una eventual inadequació de l'horari. S'assenyala que les càpsules de vegades s'omplen ràpidament i que les següents sessions es poden produir d'aquí a diverses setmanes, quelcom que pot dificultar el seguiment del projecte o la vinculació amb el programa mateix sobretot amb determinat perfil d'usuaris menys segurs sobre la decisió d'emprendre.

- La dificultat per a realitzar el pla econòmic-financer. Algunes persones apunten que sense algun coneixement previ de comptabilitat o sense l'ajuda d'algú extern potser no l'haurien pogut fer.

Els tècnics del programa general també es troben, rarament, amb desaparicions en meitat de processos de validació del projecte però s'ha de puntualitzar que en aquest cas és difícil qualificar-lo de punt crític ja que no es pot posar en relació amb la resta de possibles moments. D'altres factors que s'esmenten són:

- La manca de viabilitat del projecte.
- Les dificultats percebudes per a obtenir el finançament necessari.
- L'autoconscienciació de no estar en disposició d'emprendre o no tenir un perfil emprendedor.

4.4 Les activitats del servei

4.4.1 La sessió informativa.

Tant les sessions informatives generals com les sessions informatives dels programes a mida solen tenir un format comú que és el d'una presentació assistida amb diapositives d'un màxim de dues hores. La primera part de la presentació és fixa per a tots els tècnics i tècniques i programes; consta d'unes diapositives sobre la ciutat i sobre el conjunt de Barcelona Activa (àrees, equipaments, serveis, etc.).

A partir d'aquí, la forma de la resta de la presentació i els continguts malgrat tenir una línia comuna són adaptades per cada tècnic o tècnica; un dels entrevistats parla de "llibertat de càtedra". Des d'aquest punt de vista, no hi ha un control exhaustiu dels continguts o el to de la presentació per part de la direcció d'Emprenedoria; quelcom que pot produir diferències en la impressió dels participants vers el servei i la motivació per emprendre. En aquesta segona part, més extensa, es tracta doncs d'explicar què significa emprendre i tots els serveis i programes associats a la línia d'Emprenedoria de Barcelona Activa. Habitualment també es parla de l'estructura del pla d'empresa i de tots els recursos presents al web, tant aquells oberts com aquells als que els participants hi tindran accés un cop estiguin donats d'alta del servei. Una estratègia força comú en la sessió sol ser alternar la presentació amb la pròpia web per tal d'ensenyar com arribar a

cada bloc d'informació, recurs disponible i, específicament, com fer ús de l'aplicatiu per a desenvolupar el pla d'empresa.

En una sessió informativa de programes a mida, la segona part està molt més enfocada a presentar el programa a mida en concret: els mòduls que el componen, els requisits per participar, els criteris de selecció, horaris i calendari d'aquella edició, etc. No obstant, també es fa esment de tot el programa general i l'equipament del Centre per a la Iniciativa Emprenedora⁵⁵.

En general, els participants entrevistats valoren força positivament la sessió informativa del programa general i no la troben ni llarga ni massa carregada de contingut, com poden témer o els hi pot arribar ocasionalment als tècnics. Puntualment algun participant no la va percebre com a particularment motivadora, potser massa insistent en com ha de ser l'emprenedor⁵⁶. Contràriament també es valora el realisme —la dificultat de l'èxit, l'esforç requerit— amb què es presenta la perspectiva de l'emprenedoria.

Tota aquesta part de la presentació sol implicar una posició força passiva per part dels assistents si bé és cert que al final s'obre un torn de preguntes que, segons els grups, pot allargar-se força i, segons el tècnic/a, derivar en explicacions força didàctiques sobre com afrontar determinades incerteses a l'hora de fer un bon pla d'empresa.

Per últim, es passen les fitxes dels inscrits i els assistents les han d'acabar de completar. Tanmateix alguns dels participants més indecisos no troben bé el fet que ja a aquell moment s'hagin de posicionar vers un projecte o un subsector concret⁵⁷.

En els programes a mida la darrera part de la sessió es dedica també a emplenar i recollir les fitxes d'inscripció però també específicament a donar hores per a fer les entrevistes de selecció⁵⁸.

⁵⁵ L'accés al programa general sempre és la manera de retenir o interessar a qualsevol usuari en seguir vinculat al SERVEI D'EMPREDORIA malgrat no hagi trobat adequat als seus interessos el programa a mida, no compleixi algun requisit bàsic d'entrada, no li sigui adient l'horari de l'edició o no sigui escollit finalment.

⁵⁶ "Inculcan mucho [...] de cómo tiene que ser uno, de tiro para adelante [...] Creo que no tendrían que ser tan incisivos en este tema: no porque una persona siempre haya estado trabajando fijo no puede ser emprendedor, siempre hay personas que pueden cambiar, pueden hacer algo nuevo y que se pueden adaptar y [...] reinventarse" (Participant).

⁵⁷ "Jo no tenia molt clar si volia emprendre o no, llavors em van donar un qüestionari, i clar moltes caselles no les vaig omplir perquè no sabia si volia fer una botiga o volia fer tal o qual i quasi quasi em posen una pistola com dient: 'tienes que marca crucecitas', pero digo yo, 'vengo a una sesión informativa', digo, 'y aparte que aquí ya decidiré o no'. Llavors en aquest sentit em vaig quedar una miqueta com parada, no? Véns aquí, a una sessió informativa i que et facin marcar de què vols ser emprenedora, i hi haurà gent que 'a lo millor' ho té molt clar però [jo] no ho tenia gens clar" (Participant del servei).

4.4.2 Les activitats dels programes a mida.

L'etapa formativa: molt contingut en poques setmanes

El procés formatiu en un programa a mida consta de diversos mòduls, els quals estan referits a:

- Estructura del pla d'empresa. És el mòdul més llarg i el més rellevant del programa. Es fa servir l'aplicatiu online de què disposa el servei d'emprenedoria i, per tant, diverses classes es fan a les aules d'informàtica.
- Habilitats i competències de l'emprenedor⁵⁹. És el segon més important. Les habilitats que es solen treballar són comunicació, negociació, gestió del temps i networking. És un mòdul menys teòric i on es duen a terme moltes més dinàmiques de grup.
- Algun mòdul variable en funció del programa a mida⁶⁰.
- Experiències. Des del programa es contacta amb dos projectes empresarials que hagin passat per aquell mateix programa i estiguin funcionant. Se'ls convida a fer una exposició sobre tot el procés que han seguit (quins problemes han trobat i com els han superat, etc.) i que encetin una conversa amb els participants. En general, es busca que siguin experiències complementàries (una amb local, una altra sense; una que va requerir finançament, una altra no, etc.) amb emprenedors oberts i disposats a respondre preguntes.
- Fonts de finançament. És només una sessió i, a diferència de les anteriors, la sol portar a terme no un proveïdor extern sinó el mateix equip tècnic de programes a mida. Es fa un repàs de totes les possibles vies de finançament des de les més tradicionals fins a les més alternatives i que han innovat en els darrers temps. També es comenten tots els préstecs, ajuts i subvencions a la creació d'empreses disponibles des del sector públic.

En general, el període formatiu intens no sol allargar-se més d'un mes o mes i mig, amb assistència quasi diària a classes de matí o de tarda. Després d'aquesta última sessió, s'enceta el gruix de tutories amb els proveïdors externs, i es deixa passar un mes aproximadament fins a la següent activitat:

- Presentacions dels projectes. Cada grup promotor o persona emprenedora han de fer una presentació del seu projecte en uns cinc minuts i després reben un retorn per part dels diversos tècnics i tècniques o docents assistents.

⁵⁸ És un procés on malgrat sol participar més d'un tècnic o tècnica es sol generar una cua en què els participants s'hi han d'esperar uns quants minuts.

⁵⁹ Aquest mòdul no està present excepcionalment al programa 'Inicia' destinat a dones emprenedores, en tant disposen de cursos específics posteriors que treballen aquestes habilitats.

⁶⁰ Per exemple, aparadorisme en el programa de comerç o continguts digitals al Creamedia.

Es destaca que tot aquest bloc sol tenir un fort component teòric però que és necessari per a fer poder fer una aplicació posterior al projecte, començar a fer cerca d'informació i, com a mínim, afrontar una primera fase de presa de decisions⁶¹.

L'oferta formativa és molt similar per a tots els programes i sol venir marcada en els continguts per Barcelona Activa. Des de l'equip tècnic es fan propostes de petites variacions d'una edició a l'altre, o fins i tot de nous programes, però el marc global en cert sentit "ve donat"⁶². El disseny final també ve delimitat pel pressupost disponible per a aquell any —la programació és anual—, el nombre d'edicions que es faran i la disponibilitat dels proveïdors en un moment determinat.

Altrament un informant planteja, a partir de les avaluacions rebudes, que potser la formació sigui massa intensa en el temps. Per tant, s'apunta la possibilitat de deixar més temps per a assimilar els continguts i poder treballar el projecte d'una setmana a la següent; és a dir, reduir el nombre de dies de formació a la setmana⁶³.

L'etapa de les tutories: de l'equip docent a l'equip tècnic del servei

Les tutories que contempla un programa a mida són quatre per part dels proveïdors externs encarregats del mòdul de pla d'empresa i dos per part del proveïdor extern encarregat del mòdul d'habilitats i competències; és a dir, un total màxim inicial de 6 hores de tutorització. D'altra banda, el programa contempla un màxim de quatre tutories per part del referent tècnic assignat per part de programes a mida; en aquest últim cas però, en general, els tècnics no tenen problema en fer-ne més (fins i tot allargar-les per sobre de l'hora de durada estipulada habitualment) si així ho requereix el projecte. Per tant, en total es contemplen 10 sessions de tutorització, d'entrada, com a màxim⁶⁴.

⁶¹ El Creamedia presenta una estructura lleugerament diferent, en tant es dissenya des del Centre de Recursos, però bàsicament són els mateixos blocs. En aquest programa s'ha afegit recentment un acte de cloenda amb lliurement de premis (per exemple, 6 mesos gratuïts al viver d'empreses, un servei de consultoria...) als considerats tres millors projectes.

⁶² L'equip tècnic s'ha d'encarregar però de supervisar el material docent que presenten els proveïdors.

⁶³ Una persona participant apunta un altre suggeriment en la mateixa línia: "El curs durava quatre setmanes seguides. Tot era molt seguit i el que és l'estudi de mercat, que era a la segona setmana, implica molta feina per a poder-ho fer. I jo vaig pensar: crec que és millor fer aquest curs primer [durant] dues setmanes, tallar, poder treballar a nivell personal l'estudi de mercat potser durant dos o tres setmanes (perquè hi ha gent que pot tenir més temps, gent que no), i després tornar, ja amb l'estudi de mercat i amb números reals, poder plasmar el pla d'empresa tal i com t'ensenyaven aquí" (Participant).

⁶⁴ En el cas del Creamedia la forma general de les tutories i la seva distribució varia. Totes són facilitades pels proveïdors externs del programa, dues per cada docent de mòdul; és així que parlem d'un total màxim de vuit hores de tutoria. Posteriorment als projectes també se'ls hi assigna un tècnic de referència del Centre de Recursos per a, si així ho desitgen, poder fer consultes

Les primeres es desenvolupen majoritàriament entre el final del principal període formatiu i la sessió de presentació de projectes. El leitmotiv d'aquesta fase és: "T'explico en el teu projecte com en principi hauries d'enfocar [la teoria]" (Tècnic/a del servei)⁶⁵. Els participants poden escollir concentrar les quatre tutories relatives als docents del mòdul de pla d'empresa amb l'expert d'un dels blocs (per exemple, marketing o pla econòmico-financer) si bé, en general, es recomana no fer-les totes de la mateixa branca. En aquesta primera fase de tutoritzacions els participants no estan obligats a presentar prèviament esborranys dels seus plans d'empresa als docents i, per tant, en aquest sentit, no tenen un incentiu per a treballar un document complet⁶⁶.

En aquestes tutories amb proveïdors externs també es pot generar desconfiança amb l'emprenedor precisament per la relació professional freqüent percebuda d'aquests amb la creació de negocis. "Recordo que també no me'n refiava de portar el meu pla d'empresa acabat perquè 'hay mucho buitre'. Els professors que teníem tots eren freelance i es dedicaven a fer consultoria, a portar empreses i jo pensava: 'quanta menys informació doni, millor'"(Participant).

Posteriorment comença la fase d'accés a les tutoritzacions del tècnic del servei d'emprenedoria. El participant quan acaba l'etapa formativa rep un correu electrònic on consta el seu referent tècnic de tutorització. A la primera resposta ja hauria d'enviar un primer esborrany del pla d'empresa estigui més o menys desenvolupat. De manera vinculada a la convocatòria de la primera tutoria, el tècnic es compromet a fer una revisió completa del pla i poder fer un primer retorn a la persona. Hi ha, per tant, una tasca prèvia d'estudi i revisió per part del tècnic o tècnica. La major part del contacte i la tutorització durant tot el període és presencial però també es poden resoldre dubtes concrets pel correu electrònic. Es ressalta la vessant dinàmica i interactiva de tot el procés⁶⁷.

posteriors, requerir algun altre servei o prosseguir el procés de realització de pla d'empresa, si no l'han conclòs, i/o afrontar la seva validació.

⁶⁵ Des de l'equip tècnic, inicialment es recomanava guardar totes les hores de tutoria per a aquest moment ja que la formació podia resoldre moltes de les consultes i dubtes inicials dels participants; tanmateix últimament s'ha vist que pot ser útil fer-ne alguna durant el propi període formatiu per tal que el docent pugui començar a familiaritzar-se a fons amb els projectes i fer alguna primera orientació.

⁶⁶ "Els formadors-tutors no es miren abans el pla d'empresa, ells cobren per hora que estan allà asseguts, s'ho miren mentre estan amb la persona i ja està, no faran una feina prèvia que no cobraran [...] En funció del dinamisme del formador i la persona doncs hi haurà més o menys desenvolupament del pla d'empresa" (Tècnic/a del servei).

⁶⁷ Altrament el participant pot haver canviat l'objecte del projecte durant el curs o, fins i tot, replantejar-lo durant el període de tutories en veure que no és viable o no és el moment adequat

4.4.3 Les activitats del programa general

L'etapa formativa: molta autonomia i per a cada necessitat una o varies càpsules

Aquesta fase es desenvolupa de manera no pautaada per als participants del programa general i són aquests els que han de prendre la iniciativa i inscriure's a les càpsules o tallers que els resultin d'interès i es facin a un horari que els resulti adient⁶⁸.

La majoria de l'oferta es desenvolupa en el format de càpsules, les quals solen tenir una durada de dues o quatre hores i tracten continguts força concrets. Els tallers amb una presència menor a l'oferta global d'activitats, solen tenir una major durada —normalment es desenvolupen en diverses sessions. El lloc de celebració de la majoria de càpsules és el Centre per a la Iniciativa Emprenedora de Glòries, però algunes d'aquestes així com alguns tallers es porten a terme a d'altres equipaments.

El participants troben les activitats agrupades, tant al web com als fulletons trimestrals, per blocs temàtics, els quals, de manera general, es corresponen amb parts d'un pla d'empresa o aspectes clau de la creació d'empreses:

- La idea de negoci (14 càpsules i tallers).
- Gestió de l'empresa (5 càpsules).
- El pla d'empresa, sobretot pla financer (3 càpsules).
- Màrqueting (15 càpsules).
- Formes jurídiques (7 càpsules).
- Fiscalitat (3 càpsules).
- El perfil emprenedor (8 càpsules i tallers).
- Local i ubicació (3 càpsules).
- Finançament (5 càpsules).

Hi ha algunes que funcionen en cadena i presenten diverses parts per les quals s'ha d'haver fet la primera per poder accedir a la segona i així successivament (fiscalitat 1; fiscalitat 2, etc.). Però no es pot fer la matrícula per blocs sinó que ha de ser càpsula a càpsula. Hi ha casos en què un mateix docent ofereix diverses càpsules relacionades, quelcom però que pot ser no percebut per l'usuari un cop s'inscriu; fet que, de vegades, li

per a aquell projecte. No hi haurà cap problema per a seguir gaudint de les tutories. Allò que no s'accepta des de l'equip tècnic de programes a mida és que un participant aparegui sobtadament amb un projecte nou, un pla d'empresa molt avançat i directament demanant la revisió per a obtenir el certificat de validació. En aquest cas, se'l derivarà al servei del programa general.

⁶⁸ De forma general, l'horari no es ressenya com a problema, ja que es fan edicions de matí i tarda.

pot generar frustració en tant, un cop està realitzant la càpsula, se n'adona que certes preguntes i consultes no són respostes per l'expert en aquell moment i, en canvi, convida als participants a esperar a l'altra càpsula, quan aquesta ja pot estar plena per aquella edició o fer-se a un horari poc adequat per l'usuari.

Si excloem aquestes dificultats, en general es valora molt positivament aquest període; en particular, la vàlua dels experts, els quals de forma general responen de manera satisfactòria a totes les preguntes. Tanmateix hi ha algun participant que, de vegades ha percebut amb desconfiança el paper d'aquests experts dintre del servei: "Fue bien, lo que pasa es que luego tenía algunas preguntas más. Tenía la impresión que sí que puedes tener contacto porque te dan su tarjeta... Tuve la sensación de que esto era una manera de luego hacerte cliente suyo. Entonces esto implica un 'transfer' de ser atendido 'cost-free' de Barcelona Activa [a otra cosa de pago]. Fue mi impresión, no sé si esto es así. Hay que preguntar mucho [durante] la hora [que dura el curso] para no quedarte con más dudas después". (Participant)

Segons apunta un dels tècnics entrevistats, les úniques càpsules que generen una valoració discutida entre els participants són les relatives al màrqueting, en tant es tracten qüestions més conceptuals, més "etèries", menys tangibles.

També es destaca el potencial de networking que es genera mercès a les sessions en tant es poden conèixer els projectes d'altres emprenedors i establir-hi relació.

Es valora molt l'autonomia i flexibilitat que permet tot el procés, tanmateix es destaca l'absència d'itineraris o circuits generals de càpsules. Cada tècnic o tècnica fa servir el seu sentit comú quan rep alguna consulta o està assessorant a algú. Algun dels informants assenyala que a la sessió informativa ja sol llistar el que considera les àrees clau de la formació i, per tant, prefigura un camí. En un altre cas es reconeix no obstant: "Aquesta demanda és molt freqüent.[...]: 'Què és el que va primer? Què és el que he de fer primer?', ja que hi ha varies coses que han de fer en paral·lel, no hi ha un ordre (forma jurídica, local, pla d'empresa...). Pot variar una mica i no hi ha un itinerari preestablert. El pla d'empresa ens serveix molt com a guia. Si té clar el client, el producte-servei, política de preus, posicionament, etc. ja podem passar a la segona fase que seria la organització interna [de l'empresa]. Si tot això està clar doncs ja podríem passar a la part més formal (llicència, forma jurídica, moment de constituir la societat...). Però hi ha coses que ja a la primera part poden ser decisives com el tema del local i la llicència, sobretot si té la zona més o menys delimitada, doncs condiciona trobar el lloc la possibilitat de fer-ho [possibilitat d'obtenir llicència allà], la inversió..." (Tècnic/a del servei). Si bé no sembla

fàcil generar un model completament global i tancat, sí sembla possible generar algun model o models generals de desenvolupament que es podrien explicar als usuaris més desorientats a les consultes.

L'oferta formativa ve força donada per la inèrcia del servei i, en aquest cas, pel fet que hi ha una demanda molt continuada. Es programa trimestralment. L'equip tècnic fa aportacions puntuals en funció de si reben preguntes de manera molt reiterada i hi ha dificultats per a cobrir-ho.

Pel que es pot extreure de les entrevistes amb els participants, les persones que perceben necessitar de manera més extensa aquesta formació —i que acaben portant fins al final el projecte— poden arribar a passar mesos, fins i tot un any, implicades en aquest procés formatiu, arribant a assistir a força més de 10 activitats durant tot el període. “Era un proceso súpergracioso porque tú te dabas cuenta de que mientras más sabías, más necesitabas saber” (Participant).

Tot el contingut de les activitats contemplades al període formatiu d'un programa a mida es pot assolir, almenys pel que fa a la temàtica i la major part del missatge, a través de les càpsules del programa general —és més, hi ha càpsules que fins i tot hi van força més enllà. Les úniques diferències estan en alguns dels mòduls específics per sectors, les experiències i les exposicions de projectes al final del període. Aquestes dues últimes activitats impulsades i adaptades al programa general, potser podrien generar encara més escenaris interessants de cara al potencial networking entre emprenedors, un major suport mutu entre participants —actuals i passats— i una excusa per a fer seguiment de projectes que haguessin passat per aquest programa. De fet, algunes de les persones tècniques entrevistades apunta que més espais per a generar contactes i sinèrgies és una de les demandes dels participants⁶⁹.

El servei d'assessorament sense cita prèvia

Es situa al fons del Centre de Recursos per a Emprenedors. És servit per la part de la plantilla de tècnics situada en aquell moment al 'front-office' i, per tant, a disposició de l'usuari, concretament un màxim de 6 tècnics i tècniques d'un total de 8. Cadascun ocupa un lloc que té assignat un número. L'administrativa de l'entrada és qui distribueix els emprenedors pels tècnics de manera relativament aleatòria —procurant repartir la feina— dirigit l'emprenedor al tècnic situat al lloc amb el número 'x' que ella li indiqui; si bé un

⁶⁹ “Ens demanen bastant un espai formal ‘d'emprenedor busca emprenedor’ al web per a interactuar”.

emprenedor pot preguntar per algun en concret i fer la consulta si està disponible en aquell moment o esperar-se a que ho estigui. No es solen generar cues i, el temps d'espera, en general, sol ser curt. El servei cobreix tot el període d'apertura del Centre de manera ininterrompuda⁷⁰.

Les consultes solen durar com a molt uns trenta minuts i els tècnics poden arribar a satisfer en un matí —considerant el seu relat— fins a deu consultes diferents, si bé pot haver-hi una variabilitat notable per franja horària i dia de la setmana.

Les atencions es desenvolupen en un entorn obert i diàfan, una sala allargada amb diverses taules amb ordinadors. El tècnic disposa d'un ordinador al seu davant, de manera que el tècnic pot fer cerques, assenyalar coses al web de Barcelona Activa, fins i tot fer inscripcions a una càpsula o consultar el pla d'empresa en línia de l'usuari (l'usuari haurà de prèviament obrir el seu perfil per a fer aquestes darreres accions). La persona que rep l'atenció normalment seu al costat del tècnic, davant l'ordinador, de manera que la disposició física afavoreix una proximitat immediata entre tècnic i usuari —quelcom que pot ajudar a que aquest també s'expressi vers els seus dubtes, temors, pugui explicar la seva història personal, etc.—però tanmateix, amb un altre tècnic que pot estar treballant just al costat atenent d'altres consultes; també l'observador pot percebre que afavoreix una sensació de provisionalitat del vincle i manca d'intimitat. Altrament, en funció del moment i la personalitat del tècnic, aquest pot rebre i respondre millor a persones amb una major necessitat de comunicació i suport o no; en general però no es disposa de prou temps com per a, contínuament, poder assumir aquest tipus de rol en aquest tipus de consultes donat el volum de persones a atendre.

De forma general, predomina una perspectiva de resposta expeditiva i concreta per part del tècnic, amb una dosi de suposició vers el que busca i necessita en aquell moment l'usuari i el que li pot oferir el servei. Un participant que va abandonar el servei apunta: “Tenía una pregunta sobre cómo puedo montar mi ‘webpage’ y todo esto. Recuerdo que la persona que me atendió no lo hizo con muchas ganas; tuve la sensación de que quizá mi idea [era] tan ‘sin esperanza de [obtener] frutos’ que básicamente generó que ya no quisiera invertir tiempo en mí. Este servicio específico de atención a consultas o preguntas no estuvo bien realizado: me [dio] algunas web pages, mira esto, mira esto y adiós [...] En mi caso lo que necesitaría es alguien que tuviera un punto de vista global, que se sentara conmigo al principio y me diera una hora para que yo le explique mi idea y cómo lo quiero hacer, mis preguntas, dónde están mis puntos fuertes y dónde necesito

⁷⁰ L'horari és de dilluns a divendres, des de les 9 del matí fins a les 18:30.

ayuda.[...] Porque si fui al cursillo pero luego tenía que volver 'a montar en mi caballo sola'[...] es exactamente lo que no puedes hacer y es la razón por la que has ido a ahí” (Participant). Un altre participant però conclou, “pero claro, en el momento de hacer la primera consulta, esa persona me derivó o me dijo ‘esto ya te llegará’ y claro, al principio te lo tomas a mal como diciendo yo quería que me resolviera esta duda. Pero claro luego durante el proceso te das cuenta que no tocaba esa consulta en ese momento” (Participant). És a dir, que en funció de la situació de la persona, el tipus de consulta, etc. un tipus de resposta directa i, a priori, eficient pel nucli d’allò que es considera es demana o es necessita pot resultar satisfactòria o, simplement, ser percebuda com una cobertura de l’expedient sense major impacte positiu en l’usuari.

Altrament tampoc el servei està pensat per a oferir atencions molt continuades: “Hi ha persones que vénen esperant com unes tutories setmanals. ‘No, tu ets l’emprenedor i qui has d’anar posant [de la teva part]” (Tècnic/a del servei). Un participant apunta “por la idea preconcebida que tenía pensé que iban a estar como más encima tuyo...Pero entiendo que eres tu quien quiere montar algo, eres tu quien tienes que moverte. Yo pensaba que iba a ser más: como que tú vas allí pidiendo auxilio, están por ti y te lo resuelven todo. Pero no es una crítica, simplemente me chocó al principio pero luego me di cuenta” (Participant).

Tots els tècnics de cara a l’exterior atenen igualment qualsevol consulta i presenten un caràcter generalista, no especialitzat. Internament, donada la formació, trajectòria professional i interessos, sí que es destaca que hi ha perfils diversos⁷¹. Si un tècnic rep alguna consulta de la qual no sap i que algun company en pot tenir la resposta, normalment li procura preguntar en aquell mateix moment si està disponible; si no, pot demanar el correu electrònic a l’usuari per a fer-li arribar una resposta més tard o dir-li que es passi en un altre moment d’aquí a uns dies; en tot cas, però, de manera general, no es funciona fent derivacions internes en funció de la matèria de la consulta: tots els tècnics han de saber de tot i, en aquest sentit, tenen una voluntat d’aprenentatge permanent i enriquiment mutu amb companys i emprenedors.

Les consultes que poden quedar més desateses són aquelles amb més contingut tècnic sobre una activitat concreta o sectorialment més especialitzades; també aquelles més operatives respecte a gestions molt concretes.

⁷¹ Això influeix en el repartiment de tasques en el moment de generar materials per al web, treballar propostes o els matisos que incorporen a les sessions informatives i les càpsules que comparteixen.

L'etapa de l'assessorament individualitzat a projectes al programa general: la "selecció" del tècnic pel meu projecte. Diferències amb l'assessorament de programes a mida.

Per tal d'accedir a aquesta fase el participant del programa general ha de lliurar a un dels tècnics del servei d'assessorament sense consulta prèvia un pla d'empresa complet o quasi complet. En general els tècnics incentiven els participants per tal que facin l'esforç i acabin lliurant els dos documents acabats (el pla d'empresa escrit i el pla econòmic-financer en un full de càlcul)⁷². Normalment es demana que l'usuari porti els documents del pla d'empresa en un pendrive en un format editable i és des d'aquí on el tècnic els copia al seu ordinador⁷³. Després d'aquest fet, el tècnic ja es converteix en el tècnic referent per a aquesta persona. Li facilita les maneres per contactar amb ell o ella si no ho havia fet prèviament, demana un correu electrònic a l'usuari i es compromet a fer-li arribar una devolució d'allò rebut en un termini d'entre 7 i 10 dies —el criteri no està fixat de manera estricta—, si bé normalment es sol lliurar en menys temps. Així normalment, el participant pot treballar a partir d'aquesta primera devolució —normalment comentaris força tècnics i concisos sobre els mateixos documents— la qual, si l'emprenedor així ho vol, també pot suposar una primera visita amb dia i hora amb el tècnic per tal d'aclarir els dubtes que tingui i aprofundir en la comprensió dels apunts del tècnic; o ja esperar a revertir tota aquesta primera remesa de comentaris per a refer el document i ja anar a una primera trobada acordada amb tota aquesta feina feta. La persona pot anar concertant assessories programades, si bé també es dona molt la consulta, correcció i resposta per correu electrònic. Si bé no és una dada que s'hagi obtingut de tots els tècnics i tècniques entrevistats, sembla que amb entre dues i quatre sessions d'assessorament presencial es solen tancar la gran majoria de projectes. Aquesta part del procés pot durar des d'unes setmanes fins a pocs mesos.

Un dels aspectes interessants que aporta la visió dels participants entrevistats —aquells que han dut a terme el procés fins al final— és que perceben de manera molt natural el pas del procés de les consultes puntuals a l'assessorament personalitzat del projecte; de

⁷²“Nosaltres analitzem el pla d'empresa quan està tot finalitzat, no l'analitzem per parts. És a dir, si una persona em diu, 'mira jo he desenvolupat la part de màrqueting i vull que me l'analitzis', clar, nosaltres rebent aquí a la gent com la rebem, no podem estar una hora amb un emprenedor analitzant la part de màrqueting. Llavors diríem: 'escolta, fes una cosa, acaba-ho de fer tot, que no et falta massa més i llavors quan ho tinguis tot sí que fem l'anàlisi global', perquè clar analitzar només la part de màrqueting sense que després darrera hi hagi la part econòmic-financera, tampoc a vegades té massa sentit, m'entens? Sí que és veritat que la gent comença: 'mira, he redactat això, com ho veus? Vaig ben encaminat o no?', depèn també del volum de gent que hi hagi en aquell dia [...] doncs li pots mirar” (Tècnic/a).

⁷³ L'aplicatiu pla d'empresa online del servei d'emprenedoria permet la descàrrega automàtica de tota la feina realitzada en un format Word i Excel, respectivament.

fet, per a ells no existeix aquesta frontera (de fet, no recorden que allò s'expliqués a la sessió informativa) entre l'assessorament puntual sense cita prèvia i l'assessorament programat. "Para mí fue como un continuo [desde que empecé a trabajar el plan de empresa hasta que obtuve la certificación]. Estuve mucho tiempo haciendo el plan de empresa... y cuando llegó el momento que el banco me lo pidió (para pedir el crédito) yo ya le fui allí: 'mira, si lo tienes terminado porque ya lo hemos [trabajado durante mucho] tiempo, ya [conozco] la historia, déjame y yo lo termino de revisar y te doy el certificado'". És a dir, que la transició es produeix de manera força informal i espontània. Normalment es produeix després de diverses visites, haver fet algunes consultes puntuals i haver conegut a més d'un tècnic. De manera més o menys conscient es produeix un procés de selecció per part del participant, de manera que a partir d'un cert moment escullen el que serà el seu tècnic, obtenen el seu correu electrònic i proven d'anar-lo cercant cada cop que van al servei, i llavors sí li expliquen amb molt més detall la seva idea, la seva situació, malgrat encara no hagin lliurat el document complet. Com apunta una persona participant: "Según el proyecto, si cada vez te atiende un técnico diferente y has de volver a empezar es un poco como cambiar de médico y que se tenga que ver el historial cada vez [...] El primer día me atendió otro [técnico] y el segundo día ya éste. Y yo misma [lo fui buscando] por centrar el proyecto y no tener que explicarlo cada vez [...] Yo ya lo tenía medio hecho y lo acabé de ver con él". (Participant) Respon doncs a un certa confluència de factors: bona química, percebre una millor i major recepció d'allò que demana la persona, del rumb que pren la seva idea, l'estat de maduració del projecte, coneixements de l'activitat intuïts per ambdues parts. "[Al principio contactaba con quien tuviera disponibilidad] hasta que llegué con este chico, que claro como que sí que ya me ayudó muchísimo, siempre intentaba ir con él [...] Encontré a la persona que me sacó del atolladero [...] cuando ya lo teníamos como mucho más encarrilado [...] Fue una pasada. Me ayudó a encajar todas las piezas [...]. Quizá las dos primeras consultas no percibí que hubiera empatía [...]". (Participant)

És doncs quelcom que, de manera més o menys buscada ofereix el programa general i que no pot passar als programes a mida on hi ha un referent definit des del principi. En aquest sentit, des de la percepció dels emprenedors, es poden encadenar o alternar les consultes puntuals, sense cita prèvia, amb les possibles consultes ja acordades, amb dia i hora. D'aquesta manera es percep un procés d'assessorament força més extens del que a priori es podria pensar i almenys, quantitativament, no tan distant del procés d'assessorament en un programa a mida.

4.4.4 Aspectes globals de les activitats del servei d'emprenedoria.

El pla d'empresa com a pilar fonamental de l'etapa formativa i el servei. Perquè?

De manera general, el discurs a aquest respecte assenyala com a idea fonamental que és aquell instrument que permet plasmar, clarificar i estructurar el projecte empresarial que qualsevol pugui tenir al cap. Es configura com a un full de ruta que obliga a afrontar una sèrie d'interrogants, cerques d'informació i presa de decisions. D'aquesta manera sorgirà un procés de reflexió, coneixement i autoconeixement, una manera de reconèixer les pròpies mancances, d'obrir les mires a la realitat. Com a foto final ha de configurar un escenari molt realista de creació i posada en marxa d'aquell negoci, el menys optimista possible; no obstant, ha de poder reflectir tots els punts forts del projecte⁷⁴. Es considera una eina per a arribar a tirar endavant en les millors condicions un projecte d'emprenedoria, suficientment entenedora com per a que un tercer pugui comprendre'l en tot els seus extrems. Partint d'aquesta idea, en un moment mitjanament avançat o molt avançat de l'elaboració ha de permetre decidir entre les tres opcions següents:

- Reorientar o canviar la idea i, per tant, el pla.
- Seguir endavant.
- Abandonar el projecte.

Quasi tots els entrevistats que han portat a terme el projecte, reconeixen haver reorientat i modificat força aspectes pel que fa a elements clau del negoci i la seva implementació final, fins i tot just prèviament a la posada en marxa. Així que es pot afirmar que la primera de les opcions sol ésser una estació de pas comuna, repetitiva i pràcticament inexcusable en un major o menor grau.

Un buit a la formació: com crear bons equips i la gestió de la relació entre un equip de socis.

Una de les qüestions que emergeix de les entrevistes és que, en general, per a l'èxit d'un projecte és fonamental l'equip promotor o, en el seu defecte, l'emprenedor: el seu caràcter, els seus coneixements i la seva capacitat d'interacció amb tot l'entorn mercantil. De fet, de vegades és el factor diferencial per a que un mateix pla d'empresa tingui

⁷⁴ “De vegades la gent es tira a la piscina sense pensar en res: s'equivoca, li costa temps i diners. Però ho fa sobre el paper i veu que no és el moment. El màxim d'equivocacions [i rectificacions] que siguin sobre el paper; després a la realitat segur que t'equivocaràs però serà una miqueta menys, o amb una proporció inferior. Fer un pla d'empresa és realment treballar el teu projecte [...] sense enganyar-te ni a nosaltres ni a tu mateix” (Tècnic/a del servei)

opcions reals de viabilitat o no les tingui. Per a molts projectes es considera imprescindible l'existència de més d'una persona al darrere. "L'equip és bàsic, tu pensa que moltes de les empreses que s'han anat 'a pique', se'n van perquè l'equip promotor no s'entén [...] Un equip promotor té que estar compensat, que la mancança d'un la supleixi un altre, tenen que ser [...] persones que es complementin totes. L'equip és fonamental en el desenvolupament del negoci" (Tècnic/a). De fet, es considera que l'existència d'un equip promotor creïble i equilibrat encapçalant un projecte, a l'hora de buscar finançament, és un factor de primera consideració per les entitats financeres o els inversors privats⁷⁵. Tot i així pot sorprendre que, almenys aparentment, no sigui quelcom més present a la formació de manera explícita o que no s'abordi intencionadament de manera transversal en diverses càpsules.

Criteris de validació dels plans d'empresa.

Aquests criteris, de manera general, descrits per un dels informants són els de:

- Viabilitat tècnica. Es refereix a que tot el pla d'empresa estigui ben desenvolupat, raonat i tingui lògica com a conjunt. De manera especialment rellevant: ha d'haver una coherència entre allò que es reflecteix al pla econòmic financer i allò que es reflecteix a la part redactada (màrqueting, organització i RRHH, etc.)⁷⁶. Es podria parlar doncs de completesa, transmissió de sentit i coherència.
- Viabilitat econòmica. Ha d'incloure una anàlisi del compte de resultats, revisió del benefici i ha de quedar reflectit el punt d'equilibri⁷⁷.
- Viabilitat financera. Es refereix al 'cash flow' i la tresoreria de negoci⁷⁸.

Altrament, els tècnics i tècniques entrevistats per regla general destaquen que no hi ha cap fórmula miraculosa per a considerar una probabilitat de fracàs nul·la o quasi nul·la per a un pla d'empresa un cop enfrontat a la realitat del mercat.

⁷⁵ En un pla d'empresa, és un factor que es reflecteix en el marc de l'organització i els recursos humans.

⁷⁶ Per exemple, les accions que s'emprendran des del pla de màrqueting per a aconseguir les previsions de vendes han de quedar reflectides monetàriament al pla econòmic-financer. Aquest concepte també es refereix a tota la part de qui és l'equip promotor i les funcions que farà a dintre de l'empresa o la previsió de contractació de treballadors, tot considerant el procés de producció o servició.

⁷⁷ El volum de vendes a partir del qual el negoci cobreix els costos previstos.

⁷⁸ És a dir, com evoluciona la seva caixa a partir de la posada en marxa i durant un període determinat. Per tant, es reflecteixen les necessitats financeres en general, d'inversió en la posada en marxa, etc.

El contingut i la crítica a l'assessorament de projectes: més mecànicament orientatiu que no pas "acompanyat". Una tensió entre el volum de participants destinataris del servei i el grau d'intensitat de l'acompanyament.

El contingut de l'assessorament pel que descriuen els tècnics sol ser força similar a una llista de correccions a realitzar, demanda d'aclariments o suggeriments per a l'emprenedor molt basat en el model de pla d'empresa proposat i allò que demana, a través d'una sèrie d'interrogants, l'aplicatiu online de Barcelona Activa. Des d'aquest punt de vista, moltes de les descripcions remetent al nivell del detall formal sobre la construcció de cada apartat, més que no pas a reflexions, orientacions o valoracions globals sobre la direcció del projecte o com abordar cada part.

Tanmateix també però es descriuen processos molt més rics en què es pensa què vol la persona i quina és la situació de partida; s'aporten fonts d'informació per a completar segons què, facilitació de normativa o de centres on s'han de dirigir; preguntes que volen generar reflexions en la persona i aprofundir en algun buit o inconsistència —fins i tot fer-hi modificacions conjuntament— les quals es solen donar presencialment.

Les reflexions globals són la font dels assessoraments que proven de suggerir a una persona que aquell projecte no és viable però tanmateix normalment es fa veure de manera més o menys indirecta, a partir d'assenyalar diversos detalls i aspectes del pla d'empresa que no són coherents, els quals han de fer reflexionar a la persona sobre tot el conjunt.

Altrament, a partir del discurs dels tècnics es pot percebre una actitud més voluntarista per part dels entrevistats de programes a mida: no es tanquen a allargar els assessoraments i tutories, a atendre les necessitats dels participants més en detall, potser a separar-se una mica més de l'aproximació tècnica estricta i anar més enllà i observar la globalitat de la situació: "Que el projecte sigui coherent i estigui el màxim desenvolupat possible en funció de la persona que tinc al davant (i del projecte). És a dir, tampoc 'no pots demanar peras al olmo'. Hi ha gent que té una gran formació i capacitat, etc., li pots demanar més coses i pot anar més enllà. I hi ha gent que l'has d'ajudar molt més i que hi ha un límit. [Hi ha] persones que les veus molt animades, que ho té molt clar i que ha fet el màxim que pot fer doncs li fas la viabilitat" (Tècnic/a del servei).

En general, s'ha d'apuntar que la percepció dels entrevistats és la d'una bona experiència amb l'assessorament del programa general. Hi ha participants però que experimenten més aviat la distància que es pot intuir en alguns dels plantejaments del contingut de l'assessoria, quelcom que fa que no s'arribi a valorar com un acompanyament real, que

manqui un cert factor d'implicació amb el projecte, o almenys que no es correspongui amb l'expectativa inicial. Així, un dels participants insisteix en la fredor del procés — en el seu cas va haver un alt component de comunicació per via correu electrònic— i com es va limitar a aspectes estrictament tècnics i formals respecte els requeriments del model de pla d'empresa, i poc respecte a la orientació i valoració profunda dels diversos continguts del projecte i, sobretot, a com donar determinats passos: “Quería un poco más de información de cómo hacer el ‘business plan’ porque nunca había hecho...Y claro, me explicó pero era más, una explicación muy formal [...]: ‘bueno, el ‘business plan’ es esto, aquí tenés la aplicación, tenés que venir aquí, en este te pregunta esto, esto, esto...’ [...] Rellena el ‘business plan’, mandámelo [...] y corregilo y volvérmelo a mandar: ‘Aquí pondría un texto más explicativo y no tan corto’, ‘aquí pondría algo más relacionado al marketing en vez de no tanto a otra cosa’. ‘Aquí tienes que poner lo que dice en el campo de tal y tal del Excel porque es la parte contable, no un texto explicativo’. La palabra acompañamiento no es la palabra, [...] la palabra sería [...] información o asesoramiento. Pero yo creo que si viene una persona aquí y hace un proyecto, lo que no se siente es acompañada”. Aquest participant espera o aspiraria a que el tècnic del servei en un moment determinat pogués orientar amb una major dedicació personal i, fins i tot, poder treballar puntualment un temps amb el participant per tal de poder crear de manera més conjunta alguna part del document, o orientar de manera més extensa, en un major aprofundiment en el perquè i el com. “Hay otras maneras de hacerlo que ayudarían a que las personas vayan más rodadas [...] Sentarse y digamos trabajar en conjunto. Porque ellos están todo el día con eso, ven muchas ideas, muchas cosas, entonces hay muchas cosas que te pueden ayudar para la hora de avanzar...y si uno no conoce tal cosa, bueno mira: ‘esto es así’, ‘esto se tiene que hacer así, pensarlo así, te podrías hacer esta cápsula y después lo volvemos a retomar para que tengas las ideas más claras y lo montamos juntos...’ Ir así como paso a paso pero acompañado, que no quiere decir que te lo hagan [...] La idea es que uno vaya progresando y vaya conociendo y vaya siendo de uno [...] Cuando tú has ido acompañado y te has ido dando cuenta de todos los pasos, de todo eso, que lo único que te queda es decir bueno ahora salgo a volar: hostia, saldría a volar con otra seguridad.[...] Hay un momento que necesitas un cierto apoyo[...] No [empiezas] absolutamente sabiendo todo y haciendo todo sino que uno se tiene que ir rodeando [...] y sintiendo que tiene esa ayuda para ir en esa buena dirección” (Participant).

L'altra cara d'aquesta realitat és que es podria considerar que l'experiència i resultat del procés d'assessorament individual amb un referent del servei d'emprenedoria depèn més de factors personals i conjunturals més que no pas del marc organitzatiu del programa.

Des dels usuaris dels programes a mida també de vegades s'ha percebut una excessiva mecanització del procés de les tutories amb els proveïdors i, en aquest sentit, algunes sessions s'han vist com massa despersonalitzades⁷⁹.

Des d'un punt de vista més organitzatiu, els tècnics i tècniques del programa general no valoren com a ni molt menys excessiu el volum de projectes d'assessorament directe i continuat que porten normalment —apunten un màxim de cinc. En tot cas, sí que contempen que no és fàcil combinar la tasca de front-office, la de back-office, les sessions informatives i de formació i les sessions d'assessorament acompanyat. Per la banda dels tècnics del programes a mida, es valora que fan el que poden amb tot el volum de feina que tenen⁸⁰ —tot considerant que poden arribar a tenir oberts en un moment determinat entre 10 i 20 plans a acompanyar, agrupant diverses fases de tutorització (primera tutoria, segona, etc.). En tot cas, també mostren un compromís i implicació 'extra' amb els projectes en la mesura de les seves possibilitats.

La percepció d'una tensió entre volum d'atencions i/o usuaris i la intensitat de l'acompanyament o la personalització del servei és percebuda pels tècnics. Des del programa general: “Jo vinc de l'altre [etapa] per així dir-ho que demanàvem cita prèvia i amb entrevistes personalitzades, i jo crec que [...] era un servei més personalitzat, ara no és tan personalitzat. Però també depèn dels objectius que tu vulguis. Tu vols més números, més persones, quin tipus de servei vols [...]. Evidentment en pla d'atendre més gent doncs aquest és un servei molt més ràpid [...]”. De fet s'apunta que “amb el perfil actual dels usuaris —gent que busca autoocupar-se, gent a l'atur a punt d'esgotar la prestació, no gent ocupada que vol muntar la seva empresa— potser requeriria de més acompanyament (quelcom més personalitzat) [...] cada dia pot ser que hi hagi algú diferent. El model de pla d'empresa que s'exigeix és molt laboriós, és molta cosa” (Tècnic/a del servei).

Des de l'equip de programes a mida també s'hi reflexiona: “De manera intuïtiva considero que [...] la gent se sent molt més acompanyada pel grup en el que està immers i perquè

⁷⁹ “[Em va semblar] que a vegades massa ràpid i tot [...]: ‘venga, la siguiente’. Era tipus llistat del metge: a la 13h, tal, a la 13:30 o 14, la següent” (Participant).

⁸⁰ Gestió administrativa i tècnica de programes, sessions informatives i formatives, organització d'altres activitats vinculades als programes i altres petits serveis dels que poden ser responsables.

té unes persones de referència que sempre són les mateixes, i s'estableix un cert vincle, durant el temps que dura, de confiança.[...] Se senten acompanyats fins un límit que nosaltres podem arribar. És a dir, fins a quins tipus d'informació la puc donar però hi ha certes coses que les he de derivar. En un lloc més petit que tens menys persones que volen muntar [una empresa], que tens dos o tres cursets a l'any de formació [...] doncs pots dedicar més temps [...], ajudar a fer cerca per internet a gent que no saben com ha de buscar, gent que no sap què és correcte i què no... Doncs pots anar més enllà”⁸¹.
(Tècnic/a del servei)

El tancament i seguiment posterior dels projectes per part del servei.

Un dels aspectes més complicats de definir del servei és quan es dona un projecte per finalitzat o tancat, és a dir, quan un participant ha acomplert un cicle dintre del servei d'emprenedoria⁸². Altrament també si hi ha seguiment i detecció de punts claus en l'evolució dels projectes com pot ser la constitució de l'empresa o l'assoliment de finançament.

Des del programa general, es considera que un projecte s'acaba quan es dona per validat un pla d'empresa. El procediment habitual és l'atorgament de la certificació de viabilitat de Barcelona Activa, quelcom molt útil o, fins i tot, necessari per a una cerca de finançament amb un mínim de possibilitats, o el procediment de sol·licitud de capitalització de l'atur. A partir d'aquí l'orientació, derivació a d'altres serveis i acompanyament a la creació del negoci es converteix en quelcom posterior, molt menys establert que el procediment anterior; el vincle amb el servei és encara més depenent de l'interès del participant a cercar-lo. Des de programes a mida, el procediment iniciat també té com a objectiu teòric el tancament d'un bon pla d'empresa —en aquest cas no es sol donar tanta importància al certificat de validació— malgrat el servei no pot evitar les defeccions prèvies; posteriorment s'ofereix el mateix marc d'orientació i vies de derivació.

De tota manera, potser amb la cerca de finançament sí que es percep un intent, especialment des del programa general, de fer un seguiment més curós per tal d'esbrinar

⁸¹ Tanmateix no es valora bé la idea que un tècnic o tècnica pugui fer tota la feina del pla d'empresa: “Tampoc trobo bé el que es fa de vegades a d'altres llocs de donar tot mastegat”. Aquest informant apunta, per la seva experiència a d'altres entitats, que hi ha participants que busquen directament que algú els hi pugui fer el pla d'empresa, volen una solució ràpida i còmode per a ells, per exemple, per tal de “no escalfar-se el cap” o cercar una ràpida capitalització de l'atur, quelcom que, en tot cas, el servei d'emprenedoria no fa.

⁸² Al marge de que posteriorment pugui seguir fent-ne ús o pugui apropar-s'hi en un futur per una altra nova necessitat de caire similar o diferent a l'anterior.

com acaba la trajectòria del projecte des d'aquest punt de vista⁸³. En la cerca de finançament hi ha un circuit d'entitats el recorregut pel qual pot vehicular o iniciar pròpiament el servei d'emprenedoria de la mà del participants⁸⁴; d'altres oportunitats de finançament privat per empreses constituïdes que s'ofereixen des de la línia d'Empresa; o l'accés al mateix de forma completament externa al servei d'emprenedoria. Com a mínim, en alguns d'aquells que s'inicia el procés des del servei d'emprenedoria es fa una tasca d'assessorament vers les modificacions més adients que calen al pla d'empresa (principalment partint del pla econòmic-financer) per a augmentar les possibilitats d'obtenir el finançament d'aquell tipus de crèdit concret⁸⁵. El procediment posterior sol formar part d'una negociació o tracte entre l'entitat concreta i l'emprenedor. En el cas d'algunes entitats, aquestes remeten alguna mena de comunicació al servei d'emprenedoria vers com han anat les sol·licituds, però, de manera general, l'única manera de conèixer què ha passat és a través del contacte directe amb l'emprenedor.

Aquest contacte posterior depèn fortament de les comunicacions que faci el propi usuari, malgrat els tècnics, per correu electrònic o en l'últim contacte personal, habitualment demanin estar al cas de l'esdevenir del projecte un cop han acabat l'assessoria principal. L'arribada d'aquesta informació no sol ser abundant i en forta dependència amb el grau de relació establert entre el tècnic o tècnica i la persona emprenedora o equip promotor⁸⁶.

Les activitats de programes a mida que allarguen el seguiment dels projectes.

Des de l'equip de programes a mida, s'assumeix que no tenen prou temps per tal de fer un seguiment mitjanament consistent de tots els projectes que passen per les seves mans, hagin conclòs amb èxit el pla d'empresa, guiats per la seva tutorització, o no⁸⁷. Altrament, organitzen una sèrie d'activitats que reforcen la visibilitat i el reconeixement de

⁸³ En l'actualitat, el seguiment a la cerca de finançament dels participants sembla que és un dels aspectes en què el SERVEI D'EMPREDORIA està intentant treballar millor per tal de poder registrar dades el més aproximades a la realitat possibles sobre la quantia econòmica en préstecs, crèdits, etc. que aconsegueixen 'aixecar' els projectes que acompanyen o validen.

⁸⁴ A partir dels convenis subscrits o els contactes amb algunes entitats com la Caixa (Microbank), BBVA, Fidem (Fundació Internacional de la Dona Emprenedora), Caixa d'Enginyers...

⁸⁵ De manera general, els papers que calen per tal de fer la sol·licitud inclouen un informe del propi SERVEI D'EMPREDORIA . Altrament, excepte per a un microcrèdit molt concret, sempre s'ha de presentar un aval o avals.

⁸⁶ D'acord a les entrevistes, els tècnics de vegades són convidats a la inauguració o a fer una visita als nous negocis.

⁸⁷ "El seguiment per mi és una de les coses [...] en què punxem, penso. Perquè és informació i a més és que és informació que ens hauria d'interessar. Perquè és també d'alguna manera un resultat del programa. Malgrat són resultats que, a curt termini, alguns sí que els tenim detectats". De fet, recentment s'està cercant la col·laboració d'altre personal administratiu de l'equipament, el Convent de Sant Agustí, per tal de poder restablir el contacte amb els projectes i saber-ne d'ells. Tanmateix no s'ha preguntat el protocol de contacte.

la tasca feta per part d'aquesta part del servei d'emprenedoria i els participants anteriors del programa; també cobreixen una demanda que, de vegades, els arriba de generar un espai de retrobament entre persones que van compartir una edició del programa. Aquestes activitats van, des de la participació com a experiència exitosa a una edició posterior del programa —com ja s'ha descrit— fins a, recentment, la celebració d'unes jornades, amb format variable, en què experiències d'edicions passades dels programes comparteixen espai i desenvolupament d'un programa d'activitats conjunt, en què es poden treballar diversos aspectes relacionats amb la gestió empresarial.

Per últim, des de fa poc, s'ha posat en marxa una nova activitat: els tallers de gestió per a microempreses. Correspon a una sèrie de sessions destinades a empreses ja creades i que ja porten un mínim de 6 mesos d'activitat⁸⁸. La selecció es fa entre aquells projectes que han passat per l'equip tècnic de programes a mida. En aquests tallers es pretén millorar i reforçar els mecanismes de gestió un cop l'empresa ja té un cert historial i ha pogut confrontar la planificació amb la realitat i, si de cas, plantejar “cops de timó”. Es treballen diversos àmbits de la gestió com són l'organitzatiu, l'econòmic-financer o el marketing. Posteriorment es passa a un període de sessions de tutoria, en què es fa un petit diagnòstic i es treballa específicament la part que l'empresa més necessiti.

4.5 La utilitat del programa.

Principals beneficis percebuts: el valor afegit del servei.

- El volum i variabilitat de recursos, especialment formatius.
- La multiplicitat d'enfocaments organitzatius dels programes del servei d'emprenedoria, adaptable a participants amb diferents necessitats i disponibilitat⁸⁹.
- L'accessibilitat. És un servei que es destaca per ésser especialment obert⁹⁰.
- El caràcter de servei públic— i, per tant, desinteressat, a diferència d'altres de caire privat— i la seva gratuïtat⁹¹.
- La qualitat del servei, concretament, dels professionals que hi participen.
- Immediatesa, agilitat en el procés d'entrada i el gaudi de recursos i serveis.

⁸⁸ També atén una de les necessitats detectades des de l'equip tècnic de programes a mida, a més a més de permetre estendre el seguiment dels projectes.

⁸⁹ En definitiva, la variabilitat del disseny de programes que es cobreix en tenir al mateix temps la fórmula dels programes a mida i la fórmula del programa general.

⁹⁰ Un dels participants el compara amb serveis de cambres de comerç regionals a França. Considera que el SERVEI D'EMPRENEDORIA és més complet i accessible.

⁹¹ En aquest punt, algun dels usuaris critica que en d'altres serveis de Barcelona Activa comenci a haver activitats de pagament.

- Perspectiva de 'networking' o intercanvi de perspectives entre emprenedors.

En el cas dels programes a mida, es ressalta especialment el factor de la creació de grups d'emprenedors, els quals generen una experiència convivencial que pot fer emergir diversos fruits: una xarxa de suport mutu, un enriquiment dels enfocaments i les idees de cadascú, cerques d'informació i recursos gestionades de manera comunitària... En definitiva, un reforçament de la perspectiva de sentir-se acompanyat i un potencial important per a la generació de sinèrgies pels projectes, fins i tot unificació dels mateixos, i l'aprenentatge general dels continguts; a més a més d'una dinàmica que pot tenir vida més enllà del programa. També es destaquen, com a tret diferencial i de valor afegit, les activitats de dinamització i formació posteriors.

4.6 Principals aspectes organitzatius

Mecanismes de participació pels participants: valoracions vinculades a la formació.

El mecanisme de participació principal pels participants que presenta el programa general són els qüestionaris de resposta a emplenar després cada activitat, sigui de manera presencial o, majoritàriament, a través d'un qüestionari enviat per correu electrònic⁹². Solen ser qüestionaris de resposta tancada si bé algun entrevistat recorda que hi ha alguna pregunta oberta per tal d'incloure observacions. En tot cas, no està clar (o la majoria dels participants no ho refereixen) que hi hagi una interpel·lació directa o mitjà per tal que els participants facin arribar les seves valoracions respecte altres aspectes del servei (com l'assessorament) o puguin fer arribar possibles aspectes globals de millora⁹³.

Pel que fa als programes a mida, la perspectiva d'avaluació és relativament similar, molt vinculada al període formatiu i als docents, si bé la fluïdesa de propostes i valoracions de caire informal està una mica més facilitada pel fet que hi hagi un referent tècnic del programa visible des de l'inici. No obstant, s'assenyala, que s'està intentant incorporar una valoració de les tutories dels proveïdors externs —per tant, no només avaluar-los en la seva vessant docent sinó també com a tutors.

⁹² Un dels informants, tècnic del programa general, apunta que existeixen uns informes de periodicitat regular de satisfacció, resultat d'aquestes enquestes, que el responsable comunica.

⁹³ Algun dels tècnics apunta no obstant que, de manera informal, es poden, per exemple, obtenir demandes respecte a l'oferta formativa un cop hi ha certa relació arran l'assessorament individualitzat del pla d'empresa.

En general, els participants si bé veuen com a positiu que es pugui comptar amb ells per a la planificació i valoració del servei, no reclamen més mitjans de participació⁹⁴.

Mecanismes de participació interna pels tècnics del servei d'emprenedoria: informalitat i verticalitat de l'organització.

D'entrada, s'ha d'apuntar que hi ha algunes diferències entre la forma de treballar del grup de tècnics de programes a mida, situat al Convent de Sant Agustí, i el grup de tècnics del programa general. A l'equip de tècnics de programes a mida és notori un alt grau d'integració organitzativa i treball conjunt en algunes fases de qualsevol dels programes (selecció de candidats i tutorització de projectes). De fet, es destaca que es vol implementar una reunió mensual per a tractar aspectes exclusivament relatius al contingut de l'assessorament dels diferents projectes⁹⁵. A l'equip de tècnics del programa general no sembla haver-hi una dinàmica de treball conjunt tan marcada.

Pel que fa al programa general, alguns tècnics parlen d'una reunió setmanal més o menys habitual en la que solen rebre informació del cap del servei sobre novetats de l'organització, aspectes concrets a reforçar en el servei, etc. És a dir, més aviat informació des del superior jeràrquic cap als tècnics. I tanmateix en alguns casos es valora que la comunicació des de la part alta de l'organització cap a baix és millorable. Els tècnics generalment reben encàrrecs per tal d'aportar propostes i aquests s'organitzen de manera més o menys informal per tal de fer-les arribar⁹⁶. També aquests poden ser convidats a integrar-se a grups de treball sobre millores específiques. Es pot concloure que les finestres i els temes sobre els que participar sorgeixen bàsicament de la iniciativa del responsable del servei.

Puntualment també es citen propostes més o menys individuals dels tècnics que solen tenir com a primer recorregut un primer contacte informal amb el cap per tal d'extreure una primera impressió; si la valoració és positiva, el cap demanarà que el tècnic faci una proposta per escrit i, a partir d'aquí el cap la valorarà i, si resulta necessari, la portarà a d'altres instàncies per sobre d'ell per a acabar de rebre la llum verda per a la

⁹⁴ Una de les persones participants valoraria de manera positiva reunions d'emprenedors del programa general, per tal de poder valorar el conjunt del servei però també per fomentar els llaços entre emprenedors individuals i així promoure el networking.

⁹⁵ Un intent per a formalitzar i reforçar aquest aprenentatge mutu que ja es produeix mitjançant les converses informals entre tècnics i tècniques sobre aquestes qüestions i els dubtes derivats en el dia a dia.

⁹⁶ Per exemple, vers la programació d'activitats pel Juliol Emprenedor. Després algunes d'aquestes activitats s'han arribat a implementar en la programació regular del servei.

implementació⁹⁷. En algunes entrevistes es comenta el cas de propostes de les que no s'ha rebut retorn vers el perquè no s'han implementat.

Des de l'equip de programes a mida, es sol treballar en reunions quinzenals a les que hi ha un component informatiu molt similar a les reunions del programa general. Tanmateix s'apunta que solen ser força obertes i participatives, i que es solen plantejar força temes, en sorgeixen propostes i, si no calen més instàncies, aprovacions: des de pautes de treball tècnic fins a propostes de nous programes (per exemple, el d'E-commerce)⁹⁸. Altrament, també s'apunta a la verticalitat de l'organització i com certes propostes han d'anar cap a dalt i de vegades no reben cap mena de retorn vers el perquè d'una negativa. En aquest punt, també s'apunta al fet que sovint es prenen decisions “des de dalt” sense cap mena de consens ni recull previ de l'opinió dels tècnics i tècniques — aquells que treballen al servei quotidianament— per a valorar la seva idoneïtat o la seva utilitat.

Relació intradepartamental i interdepartamental: més integració, comunicació i mecanismes de relació entre línies de la mateixa organització. Formació contínua del personal. Relacions amb l'exterior.

Des dels tècnics de programes a mida entrevistats es reclama una millor comunicació i treball conjunt amb els tècnics del programa general. Es demana una rutina més establerta i continuada en les reunions de línia (l'equivalent al conjunt del departament) i, sobretot, que hi hagi més contingut real vinculat a la feina del dia a dia en aquestes reunions. Aquesta manca de comunicació estructurada de cara a l'equip que es sent en una situació física i organitzativa més perifèrica respecte al nucli de l'organització⁹⁹ es tradueix en què perceben que hi ha molta informació i iniciatives interessants que es porten des de Glòries que no els hi arriben o que els hi arriben amb retard; també conclouen en què hi hauria molt potencial d'aprenentatge i coneixement compartible.

Un altre aspecte que s'apunta repetidament és la importància de mantenir el personal del servei ben format i actualitzat vers els diversos canvis legislatius i reglamentaris que es produeixen a l'entorn de la creació d'empreses i l'activitat econòmica en general; també

⁹⁷ Hi ha alguna proposta concreta com les sessions informatives en anglès, les 'Welcome sessions', que s'han arribat a implementar arran la proposta de l'equip tècnic.

⁹⁸ Pel que es descriu, en general, es solen prendre decisions de manera força horitzontal, i on predominen les majories si no hi ha consens; si hi ha més indefinició, la cap del servei decanta la decisió.

⁹⁹ Ciutat Vella-Sant Pere i Santa Caterina respecte Sant Martí-El Parc i la Llacuna del Poblenou, Convent de Sant Agustí vers la seu principal de Barcelona Activa.

s'apunta a una millora dels coneixements per tal de millorar els assessoraments. És a dir, una millor formació i més orientada a resultats concrets pels tècnics del programa¹⁰⁰.

Pel que fa a la relació entre el conjunt de la línia o el servei d'emprenedoria i la resta de l'organització, especialment la línia d'Empresa, es valora que es podrien millorar enormement els mecanismes de derivació i comunicació interna, actualment basats en les relacions informals entre tècnics¹⁰¹; més encara quan Emprenedoria és una porta d'entrada natural per a serveis que estan a Empresa, o quan, en termes generals, Emprenedoria i Empresa treballen fenòmens molt propers. Alguns dels tècnics també apunten que les relacions amb d'altres línies són pràcticament com si fossin d'organitzacions diferents¹⁰²; i que a més a més després es perd el retorn vers el que ha passat si no és que s'aconsegueix a través del mateix usuari. Vers un servei específic com el de Reempresa¹⁰³, s'assenyala que es podria potenciar moltíssim si la relació entre tècnics d'Emprenedoria i els tècnics d'Empresa estigués articulada formalment i hi hagués un canal de derivació establert¹⁰⁴.

Un altre aspecte concret relacionat és el de la manca de fluïdesa en la circulació d'informació sobre d'altres iniciatives i programes existents a la resta de l'organització o, fins i tot, a la mateixa línia. Aquesta informació sol arribar per les reunions d'equip de treball però sovint no amb suficient rapidesa¹⁰⁵. Tanmateix però, s'apunta, cal cuidar no anar d'un extrem a l'altre i establir un nivell de prioritització dels continguts d'acord al seu interès per l'equip de treball o la línia; l'excés d'informació també és nociu.

¹⁰⁰ En aquest sentit, s'apunta a una certa restricció quan el tècnic demana formació externa (fins i tot gratuïta); o que la formació oferta per l'organització és bàsicament de caire transversal o instrumental (comunicació, anglès); o no del tot útil o aplicable quan es tracta de qüestions més vinculades amb el treball tècnic (es parla de seminaris amb un contingut d'un nivell massa elevat per a poder després fer una traducció als projectes que els hi arriben o, sobretot, per a poder ésser comunicat als participants i incorporats als seus plans d'empresa).

¹⁰¹ Per exemple, en el cas d'Empresa, particularment pel que fa a certs serveis que s'hi han traslladat recentment a la nova OAE—com el servei constitució d'empreses i punt PAE— s'apunta que actualment es depèn de la relació personal establerta prèviament en tant es situaven al mateix Centre per a la Iniciativa Emprenedora de Glòries.

¹⁰² Per a fer certes gestions o derivacions es passa pel mateix canal que un usuari extern. Per exemple, el servei d'assessorament sobre tràmits i llicències.

¹⁰³ El Reempresa és un servei que permet a un emprenedor accedir a la compra d'una empresa viable existent (amb una auditoria de béns, balanços, etc. feta per Barcelona Activa) en la que l'antic propietari es compromet a acompanyar al nou en la transició durant un temps establert, per tal de posar-lo al dia de tots els detalls del negoci i la seva gestió.

¹⁰⁴ Precisament algun relat d'alguna derivació vinculada a aquest servei denota un cert component d'aleatorietat pel que fa al fet que l'usuari arribi a saber d'algun altre servei útil de l'organització; és a dir, no va ser a través del tècnic referent del SERVEI D'EMPREDORIA que van conèixer l'alternativa.

¹⁰⁵ És així que, de vegades, són els usuaris del servei, els butlletins electrònics externs de les diferents línies o la premsa els que aporten nova informació als tècnics i tècniques.

Pel que fa als participants, trobem un grup que no presenta una percepció d'aquesta manca de relació o coordinació entre serveis indicada per molts dels informants clau. Un altre grup, significativament aquells que coneixen més d'altres àrees, destaquen la impressió de distanciament i separació entre línies, de manera que podrien semblar pertànyer a organitzacions diferents. És així que es reclama més informació creuada, coordinació i integralitat. Si atenem a l'aspecte concret de la informació sobre l'existència d'altres serveis d'interès aliens a Emprenedoria per a emprenedors i futurs empresaris, en general es pot concloure que l'única informació es produeix a les sessions informatives i que, més endavant, durant el procés del programa, els tècnics prenen un paper més reactiu que no pas proactiu; és a dir, depèn més d'allò que vulgui saber l'usuari o, en el millor dels casos, d'una possible necessitat que detecti el tècnic en relació al projecte, que no pas d'un protocol sistemàtic d'informació o orientació.

Des dels tècnics, s'apunta en diverses línies pel que fa a possibles solucions d'aquests dèficits organitzatius interns i se n'apunten de similars de cara a la relació amb l'exterior:

- Mecanismes d'informació i derivació establerts entre serveis (de la mateixa línia o de diverses línies), com per exemple: Constitució d'empreses i punt PAE; servei d'assessorament sobre tràmits i llicències; serveis d'informació sobre formes o circuits de finançament privats. Concentrar les comunicacions en una determinada persona de cada departament. L'objectiu seria frenar les arribades per múltiples vies de peticions de derivació, els requeriments d'informació duplicats, etc. D'alguna manera s'apunta a una divisió del treball i especialització dels tècnics en aquest sentit¹⁰⁶.
- De cara a serveis externs, derivacions externes, també s'apunta com a positiu que es fes una divisió del treball i especialització d'aquestes per tal de fomentar canals estables i únics amb entitats externes que són receptores d'usuaris del servei i de les que pot emanar informació valuosa i actualitzada vers les orientacions i informacions per les que els tècnics del servei d'emprenedoria són consultats regularment. En aquest sentit, ens podem referir a entitats com les oficines del SOC, oficina de patents i marques, estrangeria, altres entitats de suport a emprenedors, entitats financeres, etc.

D'altres suggeriments de millora dels tècnics són:

- Incrementar els recursos formatius online (vídeos de càpsules, per exemple) per tal de facilitar la formació des de casa dels participants.

¹⁰⁶ De fet, no és una forma de treballar aliena a com per exemple es treballa en el servei d'assessorament per a optar als microcrèdits de la Caixa (Microbank). En aquest cas té com a únic receptor i assessor final una tècnica del servei d'emprenedoria que fa el procés d'assessorament a la presentació de la sol·licitud de cada usuari o usuària, fa tots els contactes necessaris i tràmits inicials amb el personal de l'entitat bancària, en fa l'acompanyament i s'encarrega del seguiment posterior.

- Disminuir el nombre de càpsules que fan els proveïdors externs ja que aquestes podrien ésser assumides pels tècnics del servei d'emprenedoria.
- Intentar unificar més tot el treball de gestió, assessorament, acompanyament i seguiment vers les diferents entitats que formen part del circuit de finançament del servei d'emprenedoria. Algun tècnic argumenta que actualment està molt segmentat.
- Generar fórmules per a que des del programa general es pugui facilitar una tasca d'assessorament més qualitativa i en profunditat dels projectes que arriben. És a dir, procurar trobar maneres de facilitar un servei més personalitzat i més adaptat a molts dels perfils de participant que arriben actualment.

5. Anàlisi de l'impacte del servei d'emprenedoria

De forma general, les polítiques públiques tenen per objectiu induir alguna millora sobre algun problema o dimensió social que es consideri rellevant. En el cas dels servei d'emprenedoria, l'objectiu que es persegueix es podria definir com el d'incrementar el número d'emprenedors a la ciutat de Barcelona o aconseguir que s'incrementi la qualitat dels projectes d'emprenedoria, això és, fent que la supervivència de les empreses sorgides dels projectes acompanyats del servei sigui superior a la mitjana o que arribin a contractar més gent. Això suposa assumir, implícitament, que en absència d'aquest tipus d'intervencions, el mercat no generaria un resultat socialment òptim perquè el seu funcionament no és l'adequat, ja sigui per qüestions relacionades amb la formació que tenen els emprenedors abans de començar el seu projecte, perquè no compten amb les xarxes relacionals com per poder construir un equip potent o, finalment, perquè el finançament privat i públic no arriba a projectes que no compten amb un segell de qualitat. Per exemple, la principal justificació per proporcionar assessorament als emprenedors és que, en infravalorar la utilitat de rebre assessorament expert en matèries clau (finances, màrqueting, etc.), en fan un ús limitat d'aquests serveis i, per tant, veuen limitat el seu potencial de creixement (Wren i Storey 2002).

En aquest apartat abordem l'avaluació d'impacte del Servei d'emprenedoria . En primer lloc, definim què vol dir avaluar l'impacte i resumim breument els mètodes emprats més freqüentment per avaluar els impactes d'una intervenció pública. En segon lloc, donem un cop d'ull a la literatura internacional per tal d'escatir com s'han avaluat fins el moment les intervencions públiques dirigides l'emprenedoria, tot resumint quins són els outcomes emprats, quins mètodes i quins són els principals resultats.

5.1 Què vol dir avaluar l'impacte d'un servei de suport a l'emprenedor?

Avaluar l'impacte d'una política consisteix en determinar si, efectivament, el programa ha ocasionat una millora sobre el problema que li dona raó de ser, quantificar la magnitud d'aquesta millora, i realitzar suggeriments factibles per incrementar-ne l'efectivitat. En el

nostre cas, per tant, es tracta d'esbrinar si el suport als emprenedors en forma d'assessorament i formació subvencionada incrementa la qualitat dels projectes.

Tanmateix, l'estimació de l'impacte dels serveis d'emprenedoria, i en general de qualsevol política pública, topa amb una dificultat metodològica molt evident, i és que la dimensió sobre la qual pretenen induir un impacte (per exemple, la constitució d'una empresa per part dels emprenedors) està sotmesa a la influència de molts altres factors, a més del mateix programa que es vol avaluar. Així, que els emprenedors que es beneficien de l'assessorament i suport de BA acabin constituint més empreses i contractant més gent, per exemple, pot ser conseqüència d'aquestes activitats, però també d'altres programes de la mateixa BA, d'altres polítiques d'altres nivells de govern (com ara desgravacions fiscals aplicades pel Govern Central) i, de forma fonamental, per l'evolució de l'economia en general, del sector d'activitat en particular, etc.. Això fa que, per exemple, l'evolució temporal de la xifra d'empreses constituïdes per persones que han passat pel Servei d'emprenedoria no pugui considerar-se una bona estimació de l'efectivitat del programa. Aquesta proporció pot pujar o baixar per molts altres factors, essent alguns d'ells molt més influents que el mateix programa.

L'estimació de l'impacte tampoc es pot basar en la comparació dels *outcomes* (per exemple, la constitució d'empreses) dels participants en el programa respecte a un grup de persones que no hi ha participat. Ho seria si uns i altres fossin idèntics en totes les característiques rellevants per sobreviure com a empresa excepte pel fet d'haver participat o no en el programa, però aquest no sol ser el cas. Ans el contrari, els participants s'autoseleccionen: respecte el conjunt de potencials emprenedors, els que fan ús del servei o es postulen per participar en un programa a mida del servei d'emprenedoria poden ésser els qui estan més motivats per iniciar un negoci (o els més dubitatius, qui sap), o els que no compten amb d'altres recursos privats per iniciar el seu negoci, o molts altres motius. En conseqüència, participants i no participants solen ser força diferents en atributs rellevants, i comparar per tant les taxes de creació empresarial per uns i altres sol resultar en una estimació esbiaixada de l'impacte del programa, ja que la diferència en termes de supervivència pot ser deguda a l'efecte del programa, però també a les diferències inicials en d'altres atributs.

El procediment adequat per fer l'estimació d'impacte del servei d'emprenedoria, per seguir amb l'exemple anterior, consistiria a calcular la quantitat d'empreses creades per

persones participants després d'haver-hi participat (la realitat *factual*) i restar-li la quantitat d'empreses que s'hagués produït si no haguessin participat en el programa (l'anomenat *contrafactual*). El repte metodològic rau ara a saber com es pot estimar el contrafactual ja que, òbviament, és impossible que les mateixes persones participin i no participin en un determinat servei de forma simultània. Això implica que el contrafactual no és una realitat que es pugui observar i mesurar, sinó una hipòtesi a formular: *com hagués evolucionat la contractació de persones d'aquestes empreses si el propietaris no haguessin fet ús del servei?*

Les estratègies per formular una hipòtesi contrafactual creïble passen per identificar un grup de comparació format per persones que tinguin característiques molt similars als emprenedors participants. Si ambdós grups són molt similars en tots aquells atributs que determinen les possibilitats de creació empresarial (nivell d'estudis, aversió al risc, capacitat creativa, valors, experiència prèvia com empresari, etc.) i, a més, el grup de participants i el de comparació estan sotmesos a les mateixes influències de l'entorn (la mateixa regulació empresarial, la mateixa evolució de l'economia, etc.), llavors resulta raonable fer la hipòtesi que si els participants no haguessin participat en el programa, l'evolució del volum de facturació hagués estat la mateixa que la del grup de comparació.

El repte, doncs, és com identificar aquest grup de comparació tan similar com sigui possible al dels participants. En aquest sentit, tal i com es mostra al quadre 1, existeixen diverses metodologies que poden emprar-se: d'una banda, l'anomenat disseny experimental, que com en els assajos clínics aleatoritza qui rep i qui no rep la política pública, i que constitueix l'aproximació més robusta per mesurar l'impacte d'una intervenció; de l'altra, un seguit de tècniques que, fent ús de les bases de dades disponibles, s'aproximen a l'estimació de l'impacte a través de la modelització estadística¹⁰⁷. En la revisió que segueix, on s'identifiquen les principals avaluacions d'impacte dutes a terme sobre els serveis d'emprenedoria i de suport a les empreses, hi trobarem exemples de les diferents metodologies esmentades.

¹⁰⁷ Vegeu Casado i Blasco (2009) per a una revisió, desproveïda de tecnicismes, del conjunt de tècniques d'avaluació d'impactes esmentades al quadre 1.

Quadre 1. Metodologies per avaluar l'impacte d'un programa

I. Mètodes experimentals: l'anomenat disseny experimental és la tècnica més robusta que existeix a l'hora d'avaluar l'impacte d'un programa. La seva principal característica és que per determinar les unitats (emprenedors o empreses) que participen en el programa i els que no s'utilitza un procediment aleatori, de tal manera que, per construcció, uns i altres són idèntics en totes les característiques que poden influir sobre els outcomes d'interès. Passat un temps, donat que l'única cosa que distingeix ambdós grups és la participació en el programa, les diferències en els outcomes entre el grup de participants i el de control poden atribuir-se la participació en el programa.

II. Mètodes quasi experimentals

Diferències en Diferències (DiD): aquesta metodologia identifica l'impacte d'un programa a través de les diferències entre els participants i no participants en la variable objectiu, abans i després del programa. El grup de comparació ha d'estar format per empenedors (o empreses) que no es van veure beneficiades pel programa i, per a què el contrafactual tingui sentit, és necessari assumir que la trajectòria de les empreses participants i no participants és la mateixa en absència del programa. Aquest mètode necessita dades abans i després del programa tant per les empreses que van rebre l'ajuda com per a les que no.

Matching: aquest mètode elimina el problema de selecció comparant el resultat d'empreses participants i d'empreses no participants amb característiques observables similars (per exemple, antiguitat de l'empresa, forma jurídica, facturació i plantilla, sector d'activitat, etc.). Per a que el contrafactual sigui creïble, les característiques no observables han de ser les mateixes entre les empreses participants i no participants, entenen per no observable tot allò sobre el que no es disposa d'informació (per exemple, la motivació de l'equip directiu). Òbviament, quan més rica sigui la base de dades disponible, més possibilitats tindrem de garantir que el grup de tractament el de comparació s'assemblin en els factors que afecten, simultàniament, la participació en el programa i l'evolució posterior de l'outcome d'interès (per exemple, el volum de vendes, la supervivència de l'empresa, etc.).

Regressió discontinua: la regressió discontinua compara el resultat dels empenedors (o les empreses) que varen quedar just per sobre del llindar de qualificació per participar en el programa (si es que existeix un barem a tal efecte) amb les que van quedar just per sota i que, per tant, no varen participar en el programa. En aquest cas, s'assumeix que el fet de quedar per sobre o per sota del llindar respon a quelcom quasi-aleatori des de la perspectiva de l'empresa, ja que la quantia del llindar acostuma a definir-se de forma sovint arbitrària. Per poder utilitzar aquesta metodologia és necessari que hi hagi prou empreses al voltant del llindar i, més important encara, que el comportament de les empreses i els gestors dels programes no puguin alterar la puntuació que les empreses obtenen en el barem.

5.2 Com s'han avaluat els serveis d'emprenedoria: una ullada a la literatura internacional

La revisió de la literatura que hem portat a terme s'ha beneficiat de manera notable de l'exhaustiu treball realitzat recentment per (Rigby i Ramlogan 2013). Aquests autors, en el marc d'un ambiciós projecte impulsat per NESTA, han portat a terme una revisió exhaustiva de totes les avaluacions d'impacte realitzades sobre els programes d'ESE a nivell internacional¹⁰⁸. En qualsevol cas, tot i que l'estudi de Rigby i Ramlogan ha constituït el punt de partida fonamental, la nostra revisió ha aplicat alguns criteris addicionals a l'hora de seleccionar els estudis que preníem en consideració:

- i. **Només hem tingut en compte aquelles avaluacions que analitzessin programes o serveis d'emprenedoria similars als que proporciona BA.** De fet, per tal de garantir la rellevància dels resultats obtinguts, hem classificat les avaluacions revisades en dos àmbits: a) intervencions orientades a recolzar als emprenedors mitjançant la provisió d'assessorament variat, i b) assessorament en matèries clau (màrqueting, finances, qualitat, etc.).
- ii. **Els estudis revisats avaluen serveis d'emprenedoria portats exclusivament a terme en països desenvolupats.** En aquest sentit, malgrat que les polítiques públiques de suport a l'emprenedoria i l'auto ocupació han experimentat un creixement notable en els països en vies de desenvolupament durant els darrers anys, i malgrat el percentatge d'aquests programes avaluats rigorosament és molt superior al que el que s'observa als països desenvolupats, ens hem estimat més no incloure'ls a la revisió a la vista de les grans diferències de context que existeixen entre ambdues realitats.
- iii. **Només les avaluacions que tinguessin un mínim de rigor metodològic** (a saber, que fessin una estimació amb contrafactual de l'impacte (vegeu quadre 1), han estat incloses a la revisió.

¹⁰⁸ NESTA és una organització del Regne Unit dedicada a l'impuls i promoció de la innovació empresarial (<http://www.nesta.org.uk/>). Cal destacar el seu projecte *Compendium of Innovation Policy Evidence*, que ha tractat de recollir l'evidència disponible sobre els efectes de les polítiques públiques en l'àmbit de la innovació empresarial (<http://www.innovation-policy.net/compendium/>). El treball de (Rigby i Ramlogan 2013) al qual fem esment forma part, junt amb una vintena més d'estudis, de l'esmentat *Compendium*.

5.3 Outcomes, mètodes i principals resultats dels estudis revisats

De manera sorprenent, després d'aplicar els criteris que acabem d'esmentar al conjunt d'articles citats per (Rigby i Ramlogan 2013), només hi ha 8 estudis que hagin avaluat l'impacte dels programes d'ESE, a països desenvolupats, aplicant tècniques d'anàlisi prou robustes¹⁰⁹. Aquest fet palesa amb cruesa l'abast d'una valoració compartida pels diversos autors que han analitzat aquest tipus d'intervencions: a saber, l'escassíssima base de coneixement sobre els efectes reals d'un conjunt molt ampli d'intervencions, desenvolupades des de fa dècades, i que absorbeixen porcions importants dels pressupostos públics. De fet, fruit d'aquesta manca d'avaluacions, resultaria inadequat tractar d'extreure cap conclusió general sobre l'efectivitat de les diverses modalitats de programes considerats, per la qual cosa la discussió que segueix pretén, més aviat, suggerir aspectes o idees que puguin resultar útils a l'hora d'avaluar en els propers anys l'impacte dels programes d'ESE de BA.

A la taula 3 es presenten de forma resumida les principals característiques de les avaluacions identificades en l'àmbit dels serveis d'atenció i suport als emprenedors. En síntesi, del conjunt d'avaluacions revisades, podem acabar destacant-ne el següent:

- Existeix una elevada coincidència entre els estudis pel que fa al tipus d'**outcomes** considerats. En el cas dels programes de suport a l'emprenedoria (taula 1), la majoria d'estudis contenen informació sobre el percentatge d'individus que passat un cert temps conserven la condició d'empresaris o autònoms i, en alguns casos, es completa aquesta informació amb dades de facturació i grandària de les plantilles; més ocasional resulta disposar d'informació sobre els ingressos que percep l'emprenedor.
- La majoria d'estudis consideren **horitzons temporals** força dilatats a l'hora de valorar els impactes. De fet, segons els especialistes en analitzar aquest tipus de programes, resulta crucial examinar els efectes a uns quants anys vista, ja que no n'hi ha prou amb aconseguir impactes a curt termini, sinó que cal mantenir-los al llarg del temps si s'aspira a garantir la rendibilitat dels diners públics esmerçats. En aquest sentit, els

¹⁰⁹ Hi ha fins i tot alguns tipus d'intervencions, com ara el *mentoring* o el *coaching*, que no han estat avaluades de forma convincent fins el moment. Existeixen força descripcions exhaustives, tant del *coaching* (Feldman i Lankau 2005) com del *mentoring* (NESTA 2009), però no s'ha pogut identificar cap avaluació d'impacte amb un mínim de rigor metodològic.

estudis analitzats sobre l'àmbit d'actuació consideren horitzons temporals de, com a mínim, 3 o 4 anys de durada des de la finalització dels programes avaluats. L'estudi de (Fairlie, Karlan, i Zinman 2012) il·lustra la necessitat de considerar períodes dilatats a l'hora de valorar els impactes: així, els efectes positius que comporta a curt termini (6 mesos) la formació i assessorament d'emprenedors, tendeixen a decreïxer quan es consideren horitzons temporals de mig termini, i arriben a desaparèixer completament quan l'horitzó s'amplia fins el llarg termini (5 anys).

- Des d'una perspectiva **metodològica**, tret de l'avaluació experimental als EUA del programa GATE de suport a l'emprenedoria (Fairlie, Karlan, i Zinman 2012), la majoria d'avaluacions empen la tècnica del *matching* per estimar els impactes dels programes avaluats fan ús d'un ampli de variables, ja que els grups de comparació es busquen als registres d'aturats, que sovint contenen una informació molt rica sobre les característiques de les persones que en formen part (edat, sexe, nacionalitat, història laboral, nivell formatiu, etc.).
- Finalment, pel que fa als **impactes** detectats pels diversos estudis, el panorama resultant pot considerar-se ambivalent. En el cas dels programes de suport a l'emprenedoria, l'avaluació experimental revisada, que recordem constitueix el mètode més robust d'estimació d'impactes, conclou que el programa no té cap efecte a mig i llarg termini sobre els outcomes analitzats. Així mateix, un altre dels estudis també obté resultats decebedors mitjançant tècniques quasi-experimentals, mentre que els resultats obtinguts són positius pel que fa a les altres dues avaluacions revisades sobre programes similars.

Taula 3 - Avaluacions d'impacte de programes de suport a l'emprenedoria

Programa	Contingut	Col·lectiu diana (n beneficiaris)	País	Tipus d'avaluació	Outcomes	Horitzó Temporal*	Dades	Resultats	Estudi
Growing America through Entrepreneurship (GATE project)	Consultoria individual i grupal sobre màrqueting, pla d'empresa, estructura legal, finançament, etc. (15 hores de mitjana)	Nous emprenedors i empresaris que volien expandir el negoci (2.094 beneficiaris)	EUA	Experimental	Negoci en propietat (%); facturació; plantilla; ingressos empresarials; satisfacció laboral	60 mesos	Enquesta	Efecte positiu sobre la tinença d'un negoci propi als 6 mesos, que desapareix amb el temps. Ídem per al número de treballadors. Cap efecte en la resta d'outcomes.	(Fairlie, Karlan, i Zinman 2012)
North Jutland Entrepreneurial Network	Assessorament de nivells diversos, abans i després de la creació de l'empresa (consultors privats)	Nous emprenedors i empresaris que volen expandir el negoci (1.200 beneficiaris anuals)	Dinamarca	Matching	Taxa de supervivència; facturació; plantilla; creixements de més del 20% en facturació i plantilla	48 mesos	Registres administratius	Efectes positius sobre tots els outcomes analitzats, especialment pel que fa a la taxa de supervivència.	(Rotger, Gørtz, i Storey 2012)
Star-up subsidy (1986-2003) i Bridging Allowance (2003-2006)	Subsidis a la creació d'un negoci. En el cas de BA, cal que les Cambres de Comerç aprovin el pla d'empresa	Aturats que pretenen sortir de l'atur creant un negoci (al 2003, prop de 178.000 beneficiaris)	Alemanya	Matching	Situació laboral (autònom, ocupat i aturat); ingressos	50 mesos	Registres administratius i enquesta	Efectes positius, persistents en el temps, sobre la probabilitat d'estar ocupat i sobre el nivell d'ingressos	(Caliendo i Künn 2011)
Mesures complementàries a Star-up subsidy (1986-2003) i Bridging Allowance (2003-2006)	Cursos preparatoris i assessorament durant els primers 12 mesos de vida de l'empresa	Ídem	Alemanya	Matching	Supervivència de la condició d'autònom	60 mesos (des de l'inici del programa)	Registres administratius	Efectes nuls o negatius sobre la probabilitat de conservar la condició d'autònom	(Oberschachtsiek i Scioch 2011)

* Horitzó temporal màxim de seguiment dels outcomes des de la finalització del programa.

5.4 L'avaluació de l'impacte del Servei d'emprenedoria

5.4.1 Fons d'informació utilitzades

Per realitzar l'avaluació del servei d'emprenedoria s'han combinat, a partir d'un identificador únic, diferents bases de dades. En primer lloc, trobem la informació facilitada per Barcelona Activa a partir del sistema de gestió dels programes de Barcelona Activa (GAT) que ens diu per a cada persona que fa ús del servei quines són algunes de les característiques demogràfiques, socioculturals i geogràfiques¹¹⁰.

En segon lloc, disposem de l'aplicatiu Inserdata, desenvolupat per Ivàlua a demanda de Barcelona Activa, el qual s'alimenta dels registres administratius (altes trimestrals a la seguretat social i altes contractuals). Aquest aplicatiu ens permet saber si previ al programa la persona estava treballant i amb quin tipus de contracte, si havia estat donat d'alta com autònom prèviament i, si com empresari individual, havia tingut prèvia a començar a fer ús del servei alguna persona treballant d'acord amb el seu compte de cotització.

En tercer lloc, de l'enquesta realitzada per Barcelona Activa i Ivàlua, hem fet ús dels resultats que ens permet conèixer algunes característiques dels emprenedors que serien impossibles d'aconseguir a partir dels registres administratius, com ara la tolerància al risc, el grau d'optimisme, quins atributs considera que són fonamentals en un bon projecte emprenedor, els valors com a emprenedor i el motiu inicial pel qual va apropar-se a Barcelona Activa.

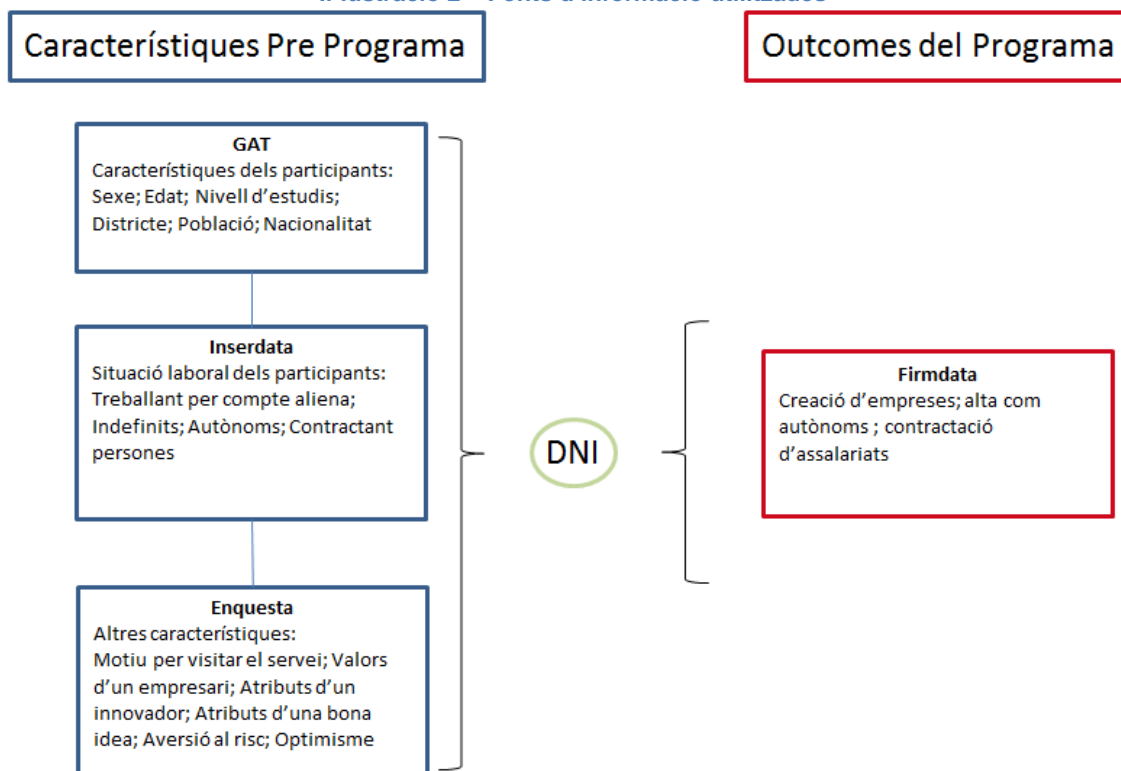
Finalment, l'última peça d'informació prové de l'aplicatiu Firm Data¹¹¹, també dissenyat per Ivàlua a demanda de Barcelona Activa i que permet saber el número de persones que té una empresa o empresari en la seva compte de cotització, el tipus de contractació que en fan, el sector en el que operen, etc.

En la il·lustració 2 podem observar la relació entre les diferents fonts d'informació.

¹¹⁰ Edat en entrar al programa, sexe, nacionalitat, situació laboral declarada, màxim nivell educatiu assolit, districte i població.

¹¹¹ Es tracta d'una versió molt preliminar d'aquest aplicatiu.

Il·lustració 2 – Fonts d'informació utilitzades



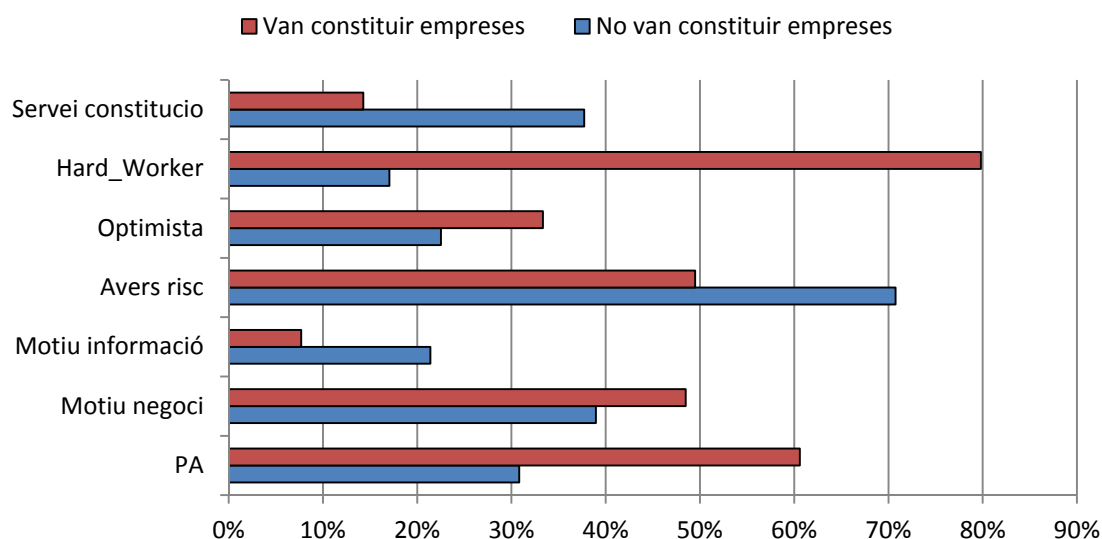
5.4.2 Metodologia

Com comentàvem en la secció prèvia la millor manera de generar una avaluació d'impacte és mitjançant una metodologia de tipus experimental, és a dir, fer que la participació en el servei sigui per assignació aleatòria i no únicament a elecció dels participants. Això és degut a que, tal i com explicàvem, les persones que passen pel servei d'emprenedoria possiblement tenen característiques observables i no observables que difereixin de la resta de la població. El disseny actual del servei, però, fa gairebé impossible considerar aquesta metodologia com a estratègia d'identificació principalment degut a que es tracta d'un servei lliure on tothom hi pot participar, i a on, a excepció dels programes a mida, la oferta del servei és gairebé il·limitada. Per tant, és molt difícil que es generi un excedent de demanda.

Per aquest motiu, l'estratègia d'identificació escollida en aquesta avaluació és la de l'emparellament exacte entre participants i no participants del servei a partir de variables observables utilitzant l'algoritme conegut com a "Coarsened Exact Matching". El grup de variables escollides llavors hauria de ser bastant gran de cara a poder capturar tot això no observable que sigui rellevant. En el nostre cas, les variables en principi compleixen aquest requisit. D'una banda, s'inclou el nivell d'estudis, nacionalitat, districte en el que viuen, sexe, edat, situació laboral prèvia, si en el passat havien contractat gent com a empresaris i si en el passat havien estat auto ocupats.

Amb això, en principi, hauríem de ser capaços de poder controlar per variables actitudinals com ara la motivació, l'aversió al risc i l'optimisme, variables molt importants de cara a ser un bon emprenedor però que són difícils d'observar. De fet, l'estudi de Stephen Kuhn de l'IZA que es publicarà pròximament, mostra que un cop controlades aquestes variables, no hi ha diferència en l'impacte.

Gràfic 27 – Comparació de característiques actitudinals i altres variables.



No obstant això, al gràfic 28 tenim la diferència d'un conjunt de variables entre usuaris que van acabar constituint una empresa i persones que no. Com podem veure, hi ha una diferència significativa entre els dos tipus d'usuari. Malauradament aquesta informació no està disponible per al conjunt de participants en no ser directament observable dels registres administratius. Així doncs, l'anàlisi d'impacte es complementa amb un matching on s'utilitza també la informació provinent de l'enquesta realitzada durant el mes de novembre del 2014 amb el propòsit de conèixer quines eren les característiques de les persones que feien ús del servei d'emprenedoria. El percentatge de respostes, però, és proper al 10% dels enquestats i per tant, només per a un grup d'individus tindrem informació sobre les variables mencionades anteriorment. Aquest exercici, més enllà de millorar l'estimació d'impacte, també podrà confirmar la importància de comptar amb aquest tipus d'informació per a l'anàlisi de programes d'emprenedoria.

5.4.3 Grup de tractament i grup de control

De cara a poder determinar l'efecte del servei d'emprenedoria amb la metodologia de l'emparellament, una qüestió important és definir quines persones integren el grup de

tractats, és a dir, persones que van participar en el servei d'emprenedoria, i quines integraran el grup de control. En el cas d'aquest servei la diferència no és gens trivial, atès que el servei d'emprenedoria és concepció com un servei d'atenció continua (els participants poden entrar i sortir sense cap mena de penalització). Per contra, aquells que mai han passat per un servei d'emprenedoria com aquest poden tenir menys inclinació a l'emprenedoria i per tant no constituir un grup de comparació vàlid.

Per aquest motiu, s'ha optat per considerar com a part del grup de tractament a tots aquells que al llarg del programa hagin arribat a constituir el projecte acompanyat i que per tant han fet un número d'activitats igual a tres o més, han fet una formació a mida o han arribat a generar un pla d'empresa. Malauradament, la informació amb la que vàrem comptar per aquesta avaluació no ens permetien saber si la persona va finalitzar la formació a mida i vàrem assumir que aquest era el cas. Tanmateix, d'acord amb els resultats de l'anàlisi qualitativa possiblement no sigui trivial la proporció dels participants d'aquest tipus de formació que no l'acaben i per tant, es farà una distinció entre aquells que només han fet una formació a mida d'aquells que han fet alguna dels altres dos components d'un projecte acompanyat.

Respecte a les persones que seran considerades part del grup de control, s'empraran diferents supòsits, depenent del grau d'implicació amb el servei. Un primer grup estarà constituït per tothom que hagin participat algun cop en el servei. Un segon grup, deixarà fora aquells que mai hagin realitzat una consulta a un tècnic. Un tercer grup es concentrarà en aquells que hagin fet al menys una consulta als tècnics i hagin fet alguna activitat. Un quart grup de control estarà constituït per aquells que hagin fet com a mínim dos activitats i hagin tingut algun contacte amb els tècnics.

Aquesta estratègia de construcció dels grups de tractament i comparació fent servir el conjunt de persones que en algun moment van mantenir un contacte amb el servei d'emprenedoria, depenent de l'etapa a la que van arribar és molt semblant a la utilitzada per Wren i Storey (2002) per avaluar l'impacte del servei de suport a petites botigues al Regne Unit (UK Enterprise Initiative). A més a més, d'acord amb els resultats de les entrevistes a tècnics i participants, les persones que van fer activitats però no van arribar a constituir un projecte acompanyat tenen característiques similars a aquelles que arriben a constituir-ne un. De totes maneres, és factible pensar que les persones que van fer suficients activitats com per constituir un projecte acompanyat, estaven potencialment més interessades o més motivades a portar a bon port un projecte d'emprenedoria respecte al grup de persones que van deixar de tenir contacte

amb Barcelona Activa. Per això la rellevància de poder construir un grup de comparació encara més ajustat mitjançant el matching.

La següent tabla és un resum dels diferents grups d'anàlisi realitzats

Taula 4 – Resum de les característiques dels grups de comparació emprats pel Matching

Treatment	Tractament	Control	Observacions
1	Projecte Acompanyat	Resta d'usuaris	
2	Projecte Acompanyat	Resta d'usuaris	Controls amb al menys una consulta als tècnics
3	Projecte Acompanyat	Activitats	Controls amb al menys una consulta als tècnics
4	Projecte Acompanyat	Activitats	Controls amb al menys una consulta als tècnics i 2 activitats realitzades
5	Projecte Acompanyat	Resta d'usuaris	Tractament amb el pla d'empresa realitzat
6	Projecte Acompanyat	Resta d'usuaris	Resultats sobre aquells que han contestat l'enquesta online
7	Projecte Acompanyat	Resta d'usuaris	Tractament amb el pla d'empresa realitzat i resultats sobre aquells que han contestat l'enquesta online

5.4.4 Outcomes

Una de les qüestions rellevants que van sorgir de les entrevistes amb els tècnics és que no tenen una mesura d'èxit i per tant els outcomes d'interès a l'hora d'avaluar l'impacte d'un servei d'atenció a l'emprenedor poden ser múltiples, des de qüestions relacionades amb la generació de valor fins a aspectes relacionats amb el comportament de les persones, com ara millores en l'actitud i canvis en la motivació dels participants. Tenint en compte la literatura analitzada i les possibilitats de les diferents fonts d'informació, de cara a aquesta avaluació hem decidit utilitzar únicament mesures relacionades amb la creació de valor: creació d'empreses, altes com a autònom i contractacions de persones (tant com a Empresari individual i com empresa). D'aquesta manera, com a impacte del programa mesurarem si de mitjana les persones que van constituir un projecte al Servei d'emprenedoria van crear més empreses, si van estar donats d'alta com autònomes més trimestres i si van contractar més persones..

A la següent taula podem veure el resum dels diferents outcomes utilitzats per avaluar el servei:

Taula 5 – Resum dels outcomes emprats per avaluar l'impacte del servei d'emprenedoria

Outcomes	Definició	Notes
Tipus Empresarial		
Contractació Mitjana Posterior	Mitjana de assalariats contractades post primer contacte amb el servei	Registre administratiu
Contractació Darrer Trimestre	Indicador si contracta en el darrer trimestre observat post primer contacte amb el servei	Registre administratiu
Numero de Contractacions Darrer Trimestre	Número de contractacions en el darrer trimestre observat post primer contacte amb el servei	Registre administratiu
Trimestres Fins a contractar	Número de trimestres fins a contractar un assalariat post primer contacte amb el servei	Registre administratiu
Empresa	Indicador si la persona ha constituït una empresa i aquesta està funcionant en l'actualitat	Enquesta
Empresa en constitució	Indicador si la persona està en el procés de constituir una empresa	Enquesta
Tipus Autònom		
Número de trimestres com autònom	Total de trimestres donat d'alta com autònom amb posterioritat al primer contacte amb el programa	Registre administratiu
Autònomo Darrer Trimestre	Indicador si està donat d'alta com autònom en el darrer trimestre posterior al primer contacte amb el programa	Registre administratiu
Trimestres Fins a alta autònom	Número de trimestres fins a donar-se d'alta com autònom post primer contacte amb el servei	Registre administratiu
Empresari individual	Indicador si s'ha constituït com empresari individual	Enquesta

5.4.5 Variables de control

D'acord amb l'anàlisi qualitatiu realitzat, i que hem comentat a l'apartat 4, hi ha diferents tipus de perfil de persones que fan ús del servei d'emprenedoria. En primer lloc, les persones que són aturats de llarga durada i que veuen en l'emprenedoria l'única possibilitat per trobar feina. En un segon lloc, la gent que deixa la seva feina per compte d'altre i intenta muntar un negoci propi en paral·lel. Finalment tenim les persones que estan aturades des de fa poc de temps i volen capitalitzar l'atur perquè consideren que ha arribat el moment de fer una cosa pel seu compte. De totes maneres, dins de cadascun dels diferents perfils trobem elements molt diferents, des de l'edat i el nivell formatiu fins a haver tingut alguna experiència prèvia com empresari. Finalment, molta gent que utilitza aquest servei és de fora de Barcelona, amb la qual cosa la perspectiva empresarial pot arribar a ser força diferent.

Per poder capturar aquests perfils tan diferents i controlar pel biaix de selecció, llavors és molt important conèixer, tant de les persones que formen part del grup de control i de les que formen part del de tractament, la seva història laboral, saber si han tingut experiència prèvia com autònoms i com empresaris, si estaven a l'atur abans d'anar-hi per primer cop, si havien treballat amb un contracte indefinit, etc.

Així doncs, les variables de control escollides per fer aquesta avaluació d'impacte són les demogràfiques habituals (sexe, edat en anar per primer cop, nacionalitat, municipi), variables d'història laboral com ara la situació laboral en fer ús per primer cop del servei, si havia estat autònom amb anterioritat, si havia contractat alguna persona amb anterioritat, si havia tingut un contracte laboral en els 6 mesos previs i si havia tingut un contracte indefinit en els sis mesos previs.

Idealment, això hauria de ser suficient per controlar per les característiques no observables dels individus que poden modificar els diferents outcomes del programa. Per exemple, si ens trobéssim que les persones que acaben constituint una empresa són majoritàriament aquelles que arriben al servei d'emprenedoria amb una idea de negoci, i que aquestes són majoritàriament les que acaben completant un projecte acompanyat (i per tant formen part del grup de tractament), llavors estaríem adjudicant al fet de completar un projecte acompanyat l'èxit empresarial, quan realment eren qüestions més aviat personals¹¹².

Per poder fer front a aquesta possibilitat, hem fet també una anàlisi de robustesa basada en complementar les dades de registres administratius amb l'enquesta del servei d'emprenedoria. Això ens ha permès controlar per variables com ara si tenien una idea de negoci prèvia, l'aversion al risc, el nivell de esforç que creuen que ha de tenir un empresari i si tenen una actitud emprenedora. D'aquesta manera, els resultats obtinguts seran robustos per aquestes característiques no observables¹¹³.

Un element addicional que hauria d'afegir fortalesa a l'estratègia d'identificació utilitzada és la localització dels usuaris del servei. Com podem veure en els següents

¹¹² Assumint que tenir una idea de negoci no està relacionat amb cap de les variables comentades anteriorment

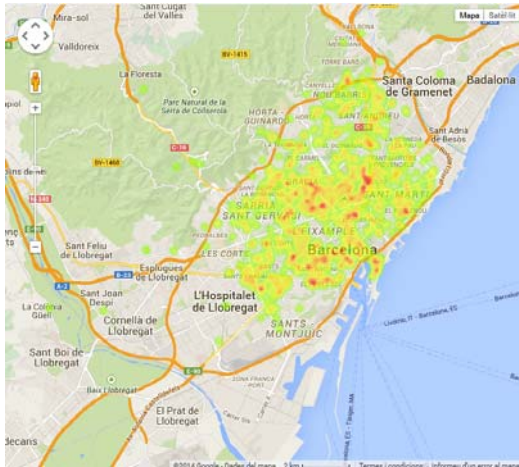
¹¹³ Cal aclarir que es tracta d'un exercici més limitat perquè no tothom va respondre l'enquesta amb la qual cosa d'una banda es perd mostra però de l'altra hem de contemplar la possibilitat que les persones que responen a l'enquesta no siguin representatives de la població que ha passat pel servei.

gràfics (mapa 1)¹¹⁴, tant els que acaben constituint un projecte acompanyat (esquerra) com els que no (dreta), viuen en llocs similars de la ciutat de Barcelona. És a dir, no hi ha una distinció clara entre els barris d'on provenen uns i altres, més enllà d'una presència una mica més concentrada dels usuaris amb PA al centre de Barcelona i a la part de Sant Gervasi.

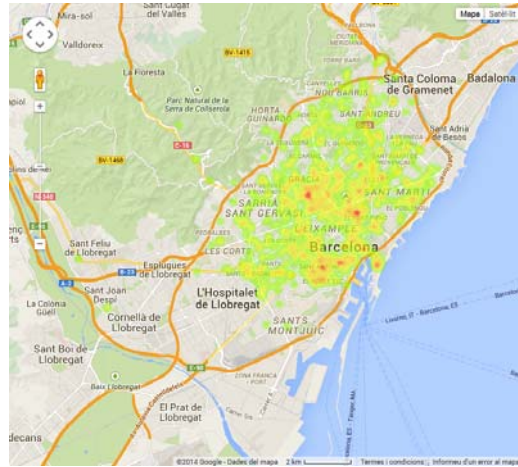
¹¹⁴ Aquests gràfics estan basats en una mostra aleatòria de 1.000 participants de cada tipus

Mapa 1: Localització geogràfica dels usuaris del servei per tipus d'usuari

Projectes acompanyat

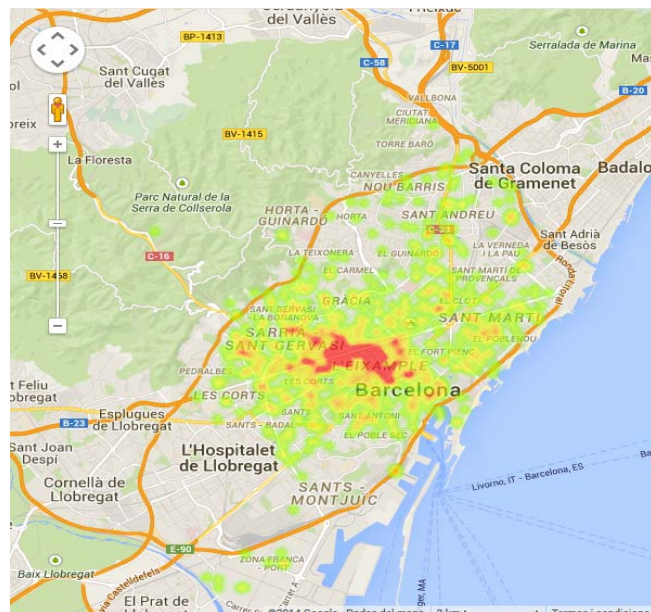


Resta d'usuaris



A més a més, aquesta ubicació de les persones coincideix força amb la ubicació de les empreses de nova creació en Barcelona (mapa 2)¹¹⁵, és a dir amb la localització de l'activitat econòmica a Barcelona, i per tant, res fa pensar que una de les característiques distintives entre un tipus d'usuari i l'altre sigui la condició social del barri on viuen.

Mapa 2: localització geogràfica de la ubicació de les empreses de nova creació a Barcelona



¹¹⁵ Gràfic fet amb una mostra aleatòria de les 1.000 empreses de nova creació a partir del 2011 que no formaven part d'un grup corporatiu, d'acord amb el registre mercantil.

5.4.6 Els determinants per la constitució d'un Projecte Acompanyat

La informació que s'ofereix en aquest punt complementa l'anàlisi de les observacions anteriors des d'una perspectiva quantitativa. En concret, el gràfic 28 presenta el resultat de l'estimació d'un model lògit, el qual permet calcular la influència neta (no mitjançada per terceres variables) entre els diversos atributs dels usuaris del servei sobre els que tenim informació (edat, nacionalitat, sexe, etc.) i el fet de haver constituït un projecte o no. Així doncs, els resultats obtinguts aporten informació valuosa sobre les característiques que diferencien els qui acaben avançant en l'ús del servei de la resta.

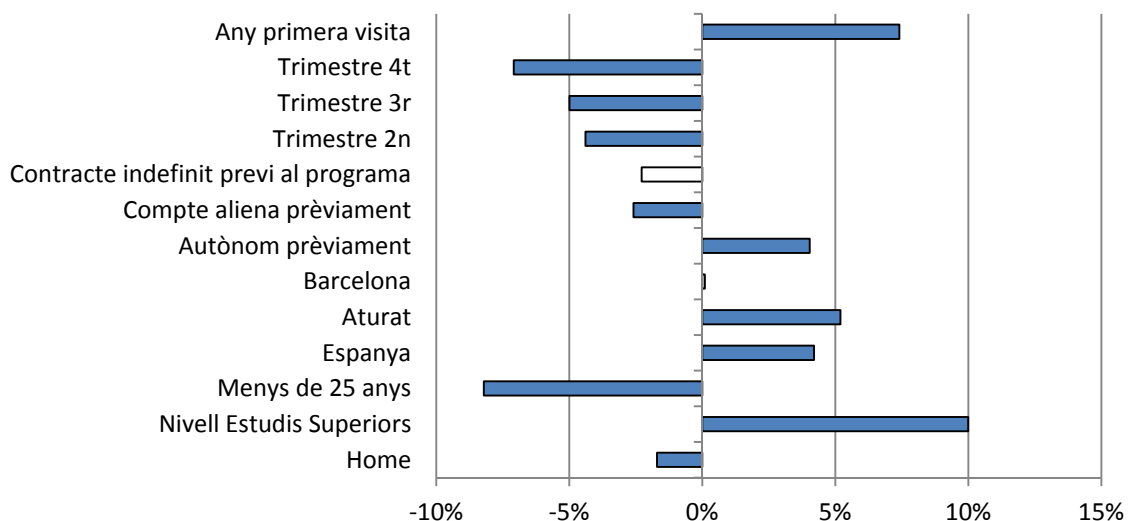
Els valors que apareixen als gràfics representen l'efecte mitjà que té modificar el valor de cadascuna de les variables sobre la probabilitat que un persona que hagi assistit a la sessió informativa inicial i/o hagi realitzat alguna càpsula formativa constitueixi un projecte acompanyat. Per exemple, un valor de 10 de la variable "Nivell Estudis Superior" significa que, de mitjana i a igualtat en la resta de característiques, els participants amb estudis universitaris o superiors tenen una probabilitat 10 punts percentuals (pp.) superior de constituir un projecte acompanyat respecte als que només tenen estudis secundaris o primaris. Els colors de les barres mostren que l'efecte mitjà és estadísticament significatiu, en oposició al color blanc, que representa efectes mitjans no significatius.

Així doncs, podem veure que el determinant més rellevant per constituir un projecte acompanyat és el nivell d'estudis, seguit del fet d'haver començat a fer ús del servei l'any 2012. D'acord amb la literatura analitzada, els emprenedors exitosos solen tenir com a mínim estudis universitaris (fins i tot màsters de gestió empresarial) i per tant, és intuïtiu pensar que és aquest col·lectiu el més preparat per fer front a les diferents tasques que implica un projecte d'emprenedoria dins del Servei d'emprenedoria . El fet que l'any de començament sigui significatiu, implica que constituir un projecte acompanyat porta un temps i per tant els que van començar al 2013 estan, per dir-ho d'alguna manera, en "desavantatge" respecte als del 2012.

La probabilitat de constituir un projecte acompanyat també augmenta positivament per a aquells emprenedors que son de nacionalitat Espanyola (4,2%) i per aquells que es troben en situació d'atur (5,1%) o que estaven donats d'alta com autònoms prèviament

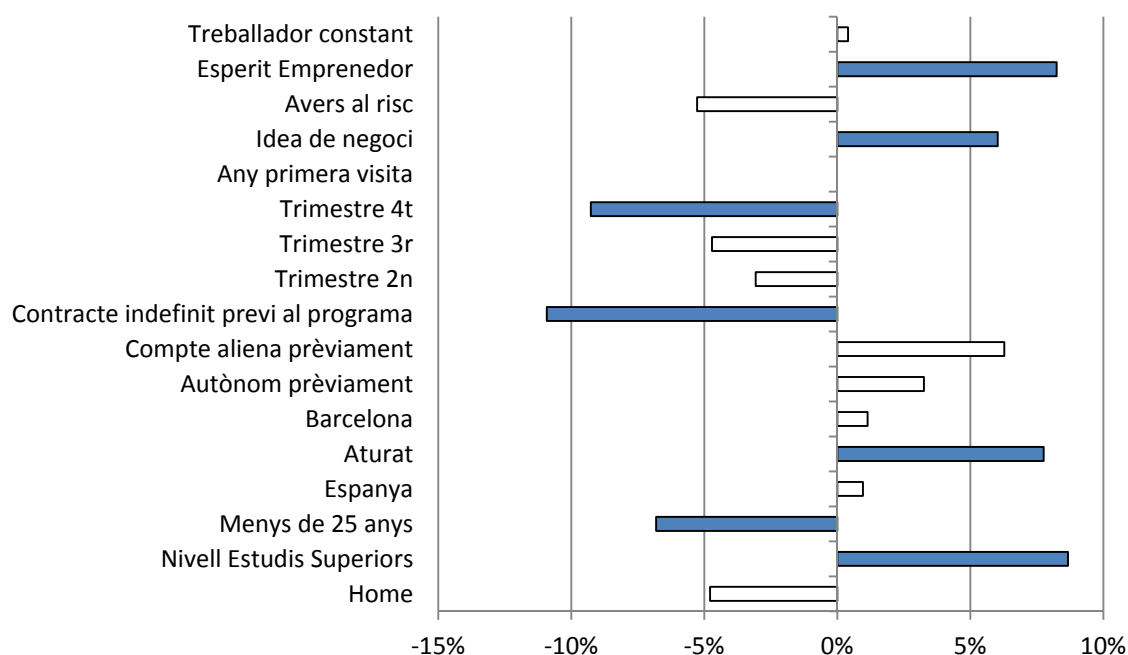
(4%) i en canvi és negativa per aquells que es troben treballant per compte aliena (2,6%). Això pot ser degut a que, en consonància amb l'avaluació de la implementació, un percentatge no menor dels que s'apropen al programa amb una idea de negoci són aturats i que per estar en aquesta condició laboral disposen de més temps per a desenvolupar el seu projecte, i això els permet dedicar-s'hi intensament per poder realitzar el seu projecte. D'altra banda, el fet de tenir experiència prèvia com a 'empresari' fa més factible poder avançar amb projecte d'emprenedoria. En canvi, les persones que estan treballant tenen menys incentius a deixar el que estan fent i dedicar-s'hi. Aquells que tenen nacionalitat Espanyola segurament coneixen millor l'ambient en el que es mouen i es troben menys barreres culturals o lingüístiques a l'hora de posar-se en marxa. Finalment, a igualtat de condicions, són les dones qui tenen més probabilitats de constituir un projecte acompanyat. D'altra banda, els menors de 25 anys ho tenen més difícil de cara a desenvolupar un projecte emprenedor.

Gràfic 28: determinants de constituir un projecte acompanyat



Si limitem aquest anàlisi al conjunt d'usuaris que van contestar l'enquesta online, tot i perdre una part important de la mostra, guanyem molt pel que fa a generar el perfil de la persona que completa més etapes del projecte emprenedor. D'una banda, veiem que les persones amb un tarannà emprenedor i les que arriben al servei d'emprenedoria amb una idea de negoci, tenen més probabilitat de constituir un projecte acompanyat (8,2% i 6% respectivament). En canvi, l'aversion al risc o la idea de treballar en forma constant són determinants significatius de completar el projecte acompanyat, tot i que tenen el signe esperat.

Gràfic 29 – Determinants de constituir un projecte acompanyat (submostra Enquesta)



És a dir, a partir de les dues anàlisis prèvies podem constatar que les característiques demogràfiques, laborals i de comportament de les persones que fan ús del servei juguen un paper important en determinar el grau de avançament dins del servei d'emprenedoria.

5.4.7 Resultats d'impacte

La taula 4 conté els resultats corresponents a l'avaluació dels diferents outcomes del servei d'emprenedoria. En particular, per al conjunt de grups de tractament i grup de comparació previstos i per cadascun dels outcomes analitzats, la taula ens indica si el programa té un impacte positiu estadísticament significatiu (“++”), un efecte positiu però no significatiu (“+”), un efecte negatiu però no significatiu (“-”), un impacte negatiu estadísticament significatiu (“--”). L'abreviació Tr 1,2,3,.. refereix als diferents grups de tractament detallats a la taula 2. Així doncs, segons els resultats que es mostren a la Taula 6, es constata el següent pel que fa als impactes laborals del servei d'emprenedoria:

- El programa té impactes positius i significatius pel que fa al nombre de persones contractades en el darrer trimestre amb posterioritat a prendre contacte amb el servei. La mitjana de contractació posterior al primer contacte amb el programa s'incrementa en un 3,5 punts percentuals, mentre que el número de contractacions realitzades en el darrer trimestre d'anàlisi (tercer del

2014) s'incrementa en un 5,5%. El programa també redueix el temps que es triga en contractar un assalariat per primer cop, tot i que en aquest cas l'impacte no és significatiu.

- El programa també té impactes significatius i positius respecte al número de trimestres donats d'alta com autònom des del primer contacte amb el servei i en la probabilitat d'estar donat d'alta a setembre de 2014. Així, el número de trimestres donats d'alta s'incrementa en 2,19 trimestres, mentre que s'incrementa en un 28 punts percentuals la probabilitat de estar donat d'alta com autònom en el darrer trimestre d'anàlisi. D'igual manera, l'evidència ens diu que el programa redueix significativament en 1,28 trimestres el temps que es triga en donar-se d'alta com autònom des del primer contacte amb el servei.
- Haver constituït un pla d'empresa millora notablement els resultats dels outcomes. Això implica que aquesta peça del projecte acompanyat és molt rellevant pel desenvolupament futur dels empresaris. De fet, per aquest col·lectiu de persones amb un projecte acompanyat, constituir un projecte acompanyat millora en forma significativa la probabilitat de constituir una empresa que estigui funcionant o trobar-se en procés de constituir-ne una
- La resta dels coeficients té en general el signe esperat. Tot i no ser significatius, en molts casos és un problema de mostra. Per exemple, el nombre de persones amb dos activitats i consulta als tècnics és força reduït, la qual cosa fa que els errors estàndards i per tant que sigui molt difícil detectar impactes significatius.
- Tot i la rellevància que tenen les preguntes realitzades a l'enquesta respecte a comportaments i actituds dels emprenedors i la tipologia d'emprenedor, la baixa taxa de resposta de l'enquesta no ha permès una explotació més completa.

A la Taula 6 podem veure els resultats pels outcomes analitzats en cadascun dels diferents tipus de grups utilitzats¹¹⁶:

Taula 6 – Resultats de l'avaluació d'impacte del servei d'emprenedoria

Outcomes	Tr 1	Tr 2	Tr 3	Tr 4	Tr 5	Tr 6	Tr 7
Relacionat amb empresa							
Contractació mitjana posterior	+	+	+	+	++	-	-

¹¹⁶ A l'annex corresponent trobareu les taules amb els coeficients.

Contractació en el darrer trimestre	+	-	+	+	++	-	-
Numero de contractacions darrer trimestre	++	-	+		++	-	-
Trimestres Fins a contractar	--	--	--	+	--	-	--
Empresa en funcionament						++	++
Empresa en procés de constitució						++	++
Relacionat amb l'empresari							
Número de trimestres com autònom	++	++		+	++	-	+
Autònom darrer trimestre	++	++	+	-	++	+	++
Trimestres fins alta com autònom	--	--	--	+	--	+	--
Empresari individual constituït						+	-

6. Conclusions i recomanacions

El principal objectiu que té el servei d'emprenedoria és donar tot el suport possible als usuaris per tal de minimitzar així la probabilitat que el negoci que es creïn acabin en fallida i evitar, d'aquesta manera, les conseqüències negatives que això té per a les persones tant en el pla financer com en el pla personal.

Tanmateix, a partir de la informació a la que té accés Barcelona Activa, tot i ser prou completa pel que fa a característiques dels usuaris i itinerari seguit, no permet saber si una persona ha constituït un negoci i, per tant, li és difícil poder estimar la taxa mitjana de supervivència. Per aquest motiu, l'avaluació d'impacte s'ha realitzat sobre un conjunt de variables relacionades amb la capacitat de supervivència de l'empresa, però no sobre la supervivència en sí. D'acord amb aquesta anàlisi, el servei d'emprenedoria és efectiu en aconseguir un nivell més alt d'auto-ocupació dels usuaris, mesurat com la probabilitat de donar-se d'alta com autònom, el nombre de trimestres transcorreguts fins a donar-se d'alta com autònom i el nombre de trimestres que figuren com autònoms; a més a més, tot i que l'evidència és més feble, també suggereix que els usuaris del servei constitueixin més empreses i una proporció més alta declara trobar-se en procés de constituir una empresa. Addicionalment, per aquell conjunt d'usuaris que han acabat el pla d'empresa, aquests resultats es fan més intensos.

El fet que la població diana sigui universal no permet prioritzar aquells perfils o col·lectius que es beneficiarien més del servei. Els usuaris que arriben al servei són majoritàriament persones que estan a l'atur, persones que no han tingut una experiència prèvia com a empresaris, que estan en el rang dels 30 a 44 anys d'edat, i en la majoria dels casos tenen estudis universitaris o superiors i sense una idea de negoci prèvia. Una gran part dels usuaris no està disposat a treballar més hores que el que implicaria un contracte a temps complet i, fins i tot, molts d'ells preferirien treballar per compte aliena. Únicament una part reduïda dels usuaris amb un projecte acompanyat acaben constituint una empresa i, normalment, ho fan mitjançant una forma jurídica que permet no haver d'aportar una quantitat de capital inicial elevada.

Així doncs, si ajuntem les dues peces d'informació anteriors, arribem a la conclusió que el servei d'emprenedoria està orientat més aviat a l'auto ocupació per a persones que estan a l'atur i volen sortir-ne, és a dir emprenedors per necessitat, i no tant cap el que s'entén actualment com emprenedoria vocacional, és a dir, persones amb idees

innovadores i un coneixement ampli del mercat que els permet distingir quines són les necessitats dels consumidors de forma tal de crear nous negocis amb la voluntat explícita de modificar els productes existents en línia amb els requeriments del mercat, assumint els riscos financers i les hores de dedicació que tot això comporta.

En aquest sentit, un dels aspectes que es troben a faltar al servei és la generació d'un perfil de l'usuari abans d'entrar i a partir d'aquest perfil dirigir-lo cap a les activitats que estiguin més en línia amb les seves necessitats, objectius i expectatives. Això permetria distingir d'una banda, aquells perfils que són més ambiciosos i que tenen una mentalitat orientada a la d'un emprenedor i, d'altra banda, aquells que tenen com a objectiu sortir de l'atur auto-ocupant-se i oferir diferents recursos segon sigui el cas.

Respecte als recursos disponibles pels usuaris, caldria crear la figura del tutor per aquells projectes que es trobin en una etapa més avançada i que tinguin una certa continuïtat i implicació per part de l'usuari. Un altre aspecte que ara mateix no està disponible pels usuaris, però que possiblement podria tenir un impacte positiu, seria la possibilitat d'establir xarxes entre ells. D'una banda, els projectes d'emprenedoria amb més probabilitats d'èxit són aquells que tenen un equip complet i potent, possiblement amb persones de diversos països. Aquesta xarxa social podria generar que persones amb perfils complementaris i idees similars s'integrin en un sol projecte amb una probabilitat més alta d'èxit. D'altra banda, donat que una proporció alta dels participants tenen la necessitat de trobar una feina i utilitzen el servei com a via de sortida a l'atur, però no tenen la mentalitat per portar un negoci propi, aquesta xarxa social els posaria en contacte amb projectes que puguin necessitar els seus serveis i contractar-los. Una tercera qüestió a analitzar en profunditat i trobar una solució és la qüestió del finançament dels projectes, que d'acord amb els resultats de l'enquesta és un dels principals obstacles que tenen els usuaris per acabar constituint una empresa o, en alguns casos, que no hagin de tancar un cop establertes.

Una darrera qüestió rellevant a millorar és l'actual sistema d'informació a fi de poder fer un seguiment més acurat dels projectes. Per exemple, tot i la importància que té el pla d'empresa en l'inici del negoci, únicament un 12% dels usuaris l'acaba però els tècnics no compten amb informació de seguiment per reforçar la necessitat de completar-lo en aquells casos que creguin necessari donar una empenta.

Finalment, tot i que l'evidència trobada suggereix que el servei d'emprenedoria és efectiu, en el futur, un cop s'hagin implementats les recomanacions destinades a

millorar el sistema d'informació del servei, caldria ampliar aquesta avaluació i fer-ne una de cost benefici per tal veure si el valor econòmic dels recursos destinats al servei d'emprenedoria estan compensats amb el valor que la societat dona als diferents resultats que es produeixin com a conseqüència del servei.

7. Bibliografia

Åstebro, T., Herz, H., Nanda, R. i Weber, R. (2014). Seeking the Roots of Entrepreneurship: Insights from Behavioral Economics. *The Journal of Economic Perspectives*, Volume 28, Number 3, pp. 49-69.

Block, J. i Sandner, P. (2013). How Do Risk Attitudes Differ within the Group of Entrepreneurs? The Role of Motivation and Procedural Utility. *Journal of Small Business Management*. Volume 53, Issue 1, pages 183–206, January 2015

Cho, Y. (2013). Entrepreneurship Programs in Developing Countries: A meta regression analysis. IZA Discussion Paper N° 7333

Entrepreneurship in Latin America. A Step up the social ladder. Editat per Eduardo Lora i Francesca Castellani, Banc Interamericà de Desenvolupament.

Fairlie, R., Karlan, D. i Zinman, J. (2014). Behind the GATE Experiment: Evidence on Effects of and Rationales for Subsidized Entrepreneurship Training. IZA Discussion Paper N° 8367.

Green, J. (2014). The Opportunity Analysis Canvas.

Huber, L., Sloof, R. i Van Praag, M. (2012). The Effect of Early Entrepreneurship Education: Evidence from a Randomized Field Experiment. IZA Discussion Paper N° 6512.

Kerr, W., Nanda, R. i Rhodes-Kropf, M. (2014). Entrepreneurship as experimentation. Harvard Business School, Working Paper 15/005.

Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*. Houghton Mifflin, Boston

Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6 Issue 63, pp 295-310.

Norrman, C. i Bager-Sjögren, L. (2010). Entrepreneurship policy to support new innovative ventures: Is it Effective? *International Small Business Journal* 28 (6) pp 602-619.

Oberschachtsiek, D. i Scioch, P. (2011). The outcome of coaching and training for self-employment. IAB Discussion Paper 16/2011.

OECD (2009). Evaluation of programmes concerning education for entrepreneurship.

Ries, E. (2013). *The lean startup*. Crown Business

Rotger, G., Gortz, M. i Storey, D. (2012). Assessing the effectiveness of guided preparation for new venture creation and performance: Theory and practice. *Journal of Business Venturing* 27 (2012), pp 506-521.

Segal, G., Borgia, D. i Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 11 Issue 1, pp 42-57.

Sullivan, R. (2000). Entrepreneurial learning and mentoring. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 6 Issue 3, pp 160-175.

8. Annexos

8.1 Enquesta

8.1.1 Mostra i període de realització,

Inicialment, Barcelona Activa tenia la intenció d'enviar per email una enquesta a aquelles persones que havien constituït un projecte acompanyat per tal de conèixer certes característiques dels seus projectes. Degut a que per realitzar l'anàlisi d'impacte necessitàvem comptar amb informació d'algunes característiques dels usuaris per a la qual cosa també estava previst fer-ne una, es va decidir ajuntar les preguntes a l'enquesta original i incloure també aquelles persones que no havien arribat a constituir un projecte acompanyat, ja sigui perquè només havien assistit a la sessió introductòria o perquè havien fet algunes activitats però no havien continuat fent ús del servei d'atenció a l'emprenedor.

Així doncs, del total de persones que havien passat pel servei, es van seleccionar únicament aquelles que van fer ús del servei durant per últim cop el 2012 i 2013 i que no s'havien oposat a rebre informació de part de Barcelona Activa. El total de persones que van rebre per email la notificació de Barcelona Activa va ser de 19.709. L'encarregat de enviar les enquestes i rebre les respostes va ser Barcelona Activa. Únicament van respondre l'enquesta un total de 1.231 (Taula 7), lo qual implica una taxa de resposta de 6,2%, la qual cosa és massa baixa. Tot i que les persones que van constituir un projecte acompanyat tenen una ràtio més alta, és inferior al 8% i per tant la representativitat de la mostra és en un principi qüestionable.

Taula 7 – Ràtio d'enquestes enviades a enquestes contestades

Tipo	Enquestes enviades	Enquestes efectives	Ràtio (%)
SI	11.566	634	5,5
Act	2.443	188	7,7
PA	5.700	409	7,2
Total	19.709	1.231	6,2

8.1.2 Preguntes

Barcelona Activa va ser l'encarregat de formular les preguntes de l'enquesta (excepte les referides a tolerància al risc, optimisme, quantitat d'hores disposat a treballar i motius per no tornar a fer ús del servei de Barcelona Activa), com també de enviar-les per email, formular el text dels recordatoris i enviar-les i de recollir les respostes en un fitxer de tipus excel. A continuació teniu el llistat de preguntes utilitzats per a l'anàlisi quantitativa de l'enquesta, amb les opcions de resposta¹¹⁷.

Quins han estat els principals motius que l'han portat a fer ús del servei d'emprenedoria de BCN Activa? (Multiresposta)

- Intentar fer realitat una oportunitat de negoci detectada per oferir un producte o servei pel qual ha una necessitat però no hi ha una bona oferta.

¹¹⁷ L'enquesta tenia altres preguntes, com per exemple utilitat i nivell de satisfacció amb el Servei d'Atenció a l'Emprenedor que no estan incloses perquè no es van utilitzar en aquesta avaluació.

- Intentar fer realitat una oportunitat de negoci detectada per millorar en costos o en funcionalitat un producte o servei ja existent.
- Intentar fer realitat una oportunitat de negoci detectada per ocupar amb un producte o servei existent un mercat que no està essent atès de forma correcta.
- Intentar crear el propi lloc de treball tot i disposar-ne (independència, millora laboral)
- Intentar crear el propi lloc de treball com a alternativa a una situació d'atur
- Per crear la pròpia empresa com a fórmula de realització personal
- Per a continuar amb una tradició familiar
- Per crear una empresa com a mitjà per augmentar el nivell de renda i millorar l'estatus social
- Per informar-me i així conèixer què s'ha de fer per fer realitat una idea de negoci tot i no tenir-ne una quan hi vaig anar.
- Només perquè em van dir que era obligatori fer-la per poder apuntar-me a altres activitats o programes d'Emprenedoria que m'interessaven més.
- Altres motius (Especificar)

Seleccioni si està d'acord o no amb les següents afirmacions relatives als motius pels quals no va tornar a fer us del servei d'emprenedoria (Verdader o Fals o No sap/No contesta)

- La informació que em donaven a la sessió informativa no em va resultar útil
- Tinc la impressió que els tècnics de Barcelona Activa no coneixen bé la realitat empresarial
- No trobava prou útil els serveis i programes que Barcelona Activa m'oferia (la proposta d'activitats o programes a mida)
- La publicitat del servei no es va adequar als continguts propis de la sessió

Quin dels motius següents s'ajusta més a la raó per la qual no va continuar fent ús dels serveis i programes d'Emprenedoria de Barcelona Activa? (només una opció)

- Vaig buscar un servei similar per poder entomar el meu projecte / idea empresarial en d'altres administracions públiques
- No vaig tornar perquè vaig poder intentar entomar el meu projecte / idea empresarial pel meu compte
- Vaig optar per formar-me durant un temps en alguna professió amb sortida laboral
- L'actual feina no em deixava temps per dedicar-me al meu propi projecte
- Vaig abandonar el projecte / idea i vaig començar a buscar feina d'assalariat
- Ja tenia un altre projecte en curs i em vaig adonar que no tenia temps per dedicar a un altre de nou
- Em vaig posar en mans d'un gestor per tirar endavant amb la idea o projecte de negoci
- Buscava finançament per al meu projecte i no el vaig obtenir
- Buscava una xarxa de contactes de cara a establir el meu negoci i no la vaig trobar
- Buscava que em donessin idees amb les quals poder desenvolupar un negoci i no me les van donar.
- Hi vaig anar perquè no tenia cap altra possibilitat laboral, però em vaig adonar que això no era el que volia / podia fer
- Em vaig adonar que fer realitat una idea de negoci era més difícil del que em pensava

Quins dels següents atributs considera que estan relacionats amb una idea de negoci viable econòmicament (seleccionar fins a tres)

- Que la idea de negoci plantegi una innovació respecte al que es fa en un àmbit determinat
- Que el model de negoci sigui escalable
- Que la idea de negoci tingui la potencialitat de expansió cap a mercats externs
- Que la idea de negoci sigui de baix risc
- Que la idea de negoci intenti aprofitar en un ben o servei que estigui actualment en auge
- Que la idea de negoci estigui basada en una experiència personal
- Que la idea de negoci sigui poc costosa de desenvolupar-se
- Que la idea de negoci impliqui una millora social

Puntuï d'1 (gens d'acord) a 5 (molt d'acord) el seu grau d'acord amb les següents afirmacions

- Estic disposat a prendre risc només quan estic 100% segur que les coses sortiran ben
- No estic disposat a arriscar els meus estalvis per portar a terme el meu negoci/ idea
- No estic disposat a arriscar els estalvis dels meus familiars i/o amics per portar a terme el meu negoci/ idea

Puntuï d'1 (gens d'acord) a 5 (molt d'acord) el seu grau d'acord amb les següents afirmacions

- Tinc idees innovadores
- Si hi ha alguna cosa que no es pot fer, jo trobaré la manera de aconseguir fer-ho
- Sempre trobo més d'una solució per a un problema

Puntuï d'1 (gens d'acord) a 5 (molt d'acord) el seu grau d'acord amb les següents afirmacions

- L'economia de l'estat millorarà durant el 2015 – 2020
- El seu negoci / la seva economia personal entre el 2015 -2020

Esculli els tres valors més importants que creu que s'haurien de fomentar més a l'escola

- Responsabilitat
- Tolerància y respecte
- Treballar dur
- Obediència
- Determinació i perseverança
- Frugalitat i capacitat d'estalvi
- Altruisme
- Imaginació
- Fe religiosa

Quantes hores creus que un empresari hauria de dedicar com a mínim a la seva empresa per tal que sigui viable i es consolidi

Quantes hores setmanals li dedica en l'actualitat al seu projecte d'emprenedoria?

Començarem per interessar-nos per l'estat en què es troba el seu projecte empresarial que mencionava abans. En aquest sentit, en quina de les tres següents situacions es troba actualment?

- Empresa legalment constituïda

- b) L'empresa està en procés de constitució
- c) b) He/hem abandonat el projecte empresarial sense haver creat una empresa

En aquest moment, en quina situació es troba la seva empresa pel que fa al manteniment de l'activitat respecte al moment de la seva constitució?

- L'empresa manté la seva activitat inicial
- L'empresa inicial es manté, tot i que un o més dels fundadors s'ha desvinculat
- L'empresa ha sofert un canvi d'activitat, però segueix sent la mateixa empresa
- L'empresa original s'ha fusionat o ha estat absorbida per una altra empresa.
- L'empresa està en declivi o en procés de desaparició
- L'empresa inicial s'ha dissolt

Sector d'activitat de la seva empresa o projecte d'empresa?

Mentre estava realitzant les activitats del servei d'emprenedoria, vostè o algun del seus eventuals socis tenia...(Sí/No)

- Formació específica en l'àmbit d'activitat de l'empresa?
- Experiència laboral prèvia en l'àmbit d'activitat de l'empresa?
- Formació específica en l'àmbit de la gestió empresarial?
- Experiència laboral prèvia en l'àmbit de la gestió empresarial?

Forma jurídica de l'empresa constituïda o per constituir?

- Empresari individual (autònom)
- Societat civil privada (S.C.P.)
- Societat limitada (SL)
- Societat limitada Nova Empresa (SLNE)
- Societat limitada laboral (S.L.L.)
- Societat cooperativa (S.C.C.L.)
- Societat anònima (S.A.)
- Altres

Quina va ser la inversió inicial aproximada per posar en marxa la seva empresa?

Ens podria indicar les diferents formes de finançament utilitzades per posar en marxa la seva empresa?

Quin era el número TOTAL de llocs de treball creats per l'empresa en el moment de la seva constitució?

Quants d'aquests llocs de treball corresponien a Socis treballadors?

Quants d'aquests llocs de treball corresponien a Treballadors assalariats (no socis)?

Quins han estat els principals motius que han influenciat en la seva decisió d'abandonar el projecte empresarial?

- Manca d'experiència i/o formació en el camp professional del meu projecte
- Impossibilitat d'associar la idea de negoci a un mercat concret
- Dificultats de caire tècnic
- Dificultats de caire econòmic - financer
- Dificultats d'enteniment entre els promotors

- El desenvolupament del projecte suposa un esforç personal massa gran
- Va trobar feina
- Altres (especificar)

Quins són els principals motius que han provocat que encara no s'hagi realitzat la constitució de la seva empresa?

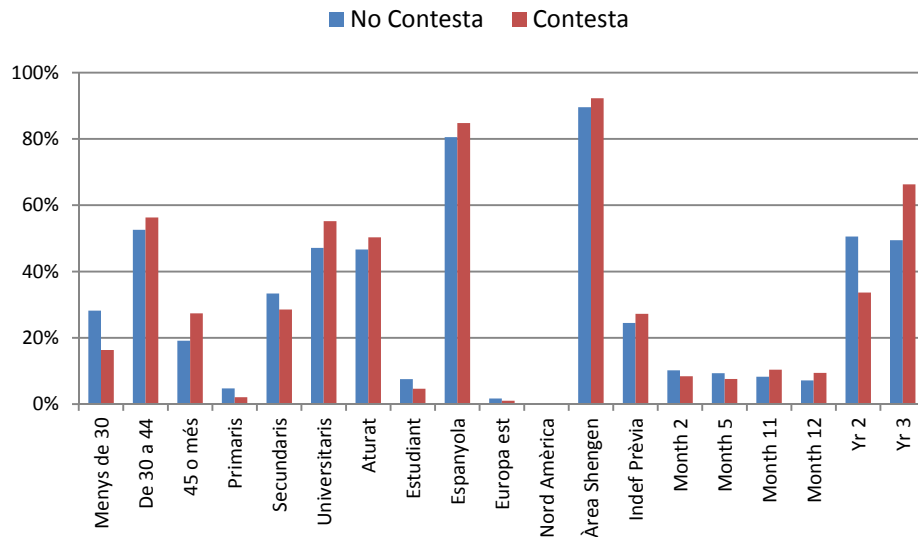
- Complexitat en la realització del Pla d'Empresa
- Dificultats en l'obtenció de finançament
- Dificultats en l'obtenció d'ajuts i subvencions
- Retard en les obres de condicionament del local
- No trobem local adequat
- Tràmits i burocràcia
- Discrepàncies entre els socis
- Altres motius (especificar)

Quina/es han estat les raons principals que han provocat la desaparició de la seva empresa?

- No s'han complert les previsions de guanys
- Manca d'experiència en la gestió empresarial
- Retards en l'obtenció de subvencions
- Problemes de finançament
- Forta competència
- Manca de mercat
- Manca de planificació
- Dificultats d'enteniment entre els socis

8.1.3 Validació de la mostra que va respondre l'enquesta

L'enquesta es va enviar a un total de 19.709 persones que durant el 2012 i 2013 van fer ús del servei, sigui com a Projecte Acompanyat (5.700), fent algunes Activitats sense arribar a formar un projecte (2.443) o només assistint a la sessió formativa (11.566). Donat que l'enquesta va ser resposta per un percentatge relativament baix de la població que va fer ús del servei d'emprenedoria (5,5%, 7,7% i 7,2% respectivament), és important saber si les característiques de les persones que responen l'enquesta són similars o no. Per fer aquesta anàlisi hem fet un test de mitjanes entre els que contesten l'enquesta i els que no, respecte al conjunt de variables utilitzades en l'estudi. Al gràfic següent tenim la mitjana d'aquelles variables on la diferència és significativa per a cadascun dels dos tipus de usuari (és a dir, on es pot rebutjar la hipòtesi nul·la que la característica dels que responen és igual als que no).



Font: Elaboració pròpia

Com podem veure, la gent que no contesta és proporcionalment més jove, té un nivell d'estudis més baix i la proporció d'ells que es troba a l'atur és més alta. A banda d'això, com era d'esperar, la proporció de nacionalitat que contesta és més alta i són persones que van passar pel servei més recentment.

De totes maneres, amb la possible excepció de la proporció de persones amb menys de 30 anys que responen l'enquesta, no observem una diferència en les variables que faci pensar que l'enquesta perd valor de cara a utilitzar-la per a inferir comportaments en la població.

8.1.4 Definició de les variables creades a partir de les respostes

Idea Negoci: Són aquells individus que indiquen haver assistit a la sessió informativa de Barcelona activa per tal de poder fer realitat una idea de negoci per la qual consideren o bé que hi ha una necessitat però no una bona oferta, que poden millorar en costos o en funcionalitat un servei existent o que poden treure profit a un mercat que no està sent atès de forma correcta.

Avers al risc: Individus que a l'hora de valorar de l'1 al 10 el seu comportament davant diferents situacions envers el risc no tenen gaire problema en arriscar les seves pertinences o les dels seus familiars si això implica poder tirar el projecte endavant.

Esperit Emprenedor: Són els participants que consideren que tenen idees innovadores, capacitat suficient per trobar maneres de fer les tasques difícils i que es veuen capaços de trobar diverses solucions als problemes.

Optimista: Definim així a les persones que consideren que el seu negoci/ la seva economia personal, millorarà en un futur proper i que consideren que els anirà millor a ells que a l'economia de l'estat en general.

Valors d'emprenedor: Individus que consideren important transmetre a l'escola els valors propis d'una persona emprenedora, això implica que com a mínim han marcat com a importants dos dels següents valors: responsabilitat, tolerància i respecte, determinació i perseverança o imaginació.

Atributs Positius: Persones que consideren important que la idea de negoci plantegi una innovació respecte al que es fa en un àmbit determinat, que tingui potencialitat d'expansió cap a mercats externs o que el model de negoci sigui escalable.

Hard Worker: Aquells individus que no necessàriament dediquen moltes hores al seu projecte però si que consideren que un bon empresari hauria de centrar-se en la feina 40 o més hores a la setmana.

8.2 Entrevistes Qualitatives

Les entrevistes qualitatives es van realitzar a 9 usuaris del servei d'emprenedoria, corresponents a les categories de Projecte Acompanyat (6) i Activitats (3) i 3 tècnics (generals i de programes a mida) de Barcelona Activa durant els mesos d'octubre i novembre del 2014.

El guió de l'entrevista va ser el següent:

A) Visió general del programa

1. Imagineu que us trobeu a un periodista, com li explicaria en què consisteix el servei de suport a emprenedoria de Barcelona Activa (d'ara endavant BA)?

B) Població diana i accés al programa

2. A qui creu que va dirigit el servei de suport a l'emprenedor? Quines característiques tindrien aquests perfils 'ideals'?

3. A la pràctica, s'aconsegueixen 'reclutar' aquests perfils? D'on sorgeix la motivació dels participants per inscriure's?

4. Quin procés segueixen els beneficiaris per accedir al servei?
5. Hi ha algun altre requisit/procés que s'empra a la pràctica per tal de donar d'alta aquells perfils més idonis en el servei d'atenció a emprenedors?
[Pels participants dels programes a mida caldrà adaptar la pregunta 5 i preguntar sobre el procés de captació i accés dels participants]
6. Complementàriament, hi ha participants que participaven en activitats del servei i ara no ho fan? Quines pensa que en són les principals causes d'aquest fet?
7. Creus que hi ha participants que no estan en algun dels programes però que hi haurien d'estar i en 'podrien treure profit'?
8. Imagineu que un participant comunica que no podrà seguir venint a les activitats de del servei d'emprenedoria. Què passa aleshores?

[Per Participants, només en cas afirmatiu a haver abandonat/deixat el programa] Va trobar alguna resposta o reacció per part del servei/dels tècnics?

C) Les activitats del programa

9. Inicialment el programa convoca unes sessions informatives per informar als futurs emprenedors sobre què vol dir emprendre i els serveis que ofereix BA. Què us semblen aquestes sessions?

[Pels participants dels programes a mida caldrà adaptar la pregunta 9 i preguntar sobre el procés de captació i accés dels participants]
10. Posteriorment, per aquells que es queden, el servei d'emprenedoria contempla un període de formació online i amb càpsules formatives presencials amb la finalitat d'elaborar un pla d'empresa. Creieu que és important aquesta etapa? Perquè?
11. El programa inclou com a element innovador actuacions i figures de tutors professionals al llarg de tot el programa, però especialment important quan els projectes tenen un pla d'empresa el qual ha estat validat tècnicament pel que fa a la

seva viabilitat econòmica (projecte acompanyat). Com es materialitza això a la pràctica?

D) La utilitat del programa

12. Quins creieu que són els principals beneficis que aporten les activitats del servei d'emprenedoria?

13. Creieu que els participants estan satisfets amb les activitats del programa? Quina devolució n'heu obtingut?

14. Quin és el valor afegit del servei d'emprenedoria de BA- respecte a altres programes o formació que conegueu que tinguin com a objectiu fomentar l'emprenedoria?

E) Els aspectes organitzatius

Acompanyament/orientació

15. Creus que els participants se senten prou recolzats per BA per tal de portar a terme aquesta canvi en la seva idea de negoci a quelcom viable econòmicament? En quins aspectes creus que se senten més recolzats i en quins aspectes menys?

16. Creus que tenen a disposició totes les eines necessàries per a fer les tasques assignades com a [professor, tècnic o altres...]? En quins aspectes si i en quins aspectes no?

Mecanismes de participació

17. En el procés de planificació i/o millora de les activitats del programa, tothom hi hauria de ser? Han comptat amb tu com a [professor, director,...]?

18. Us conviden a reunions de forma periòdica en les que podeu donar la vostra opinió?

19. Si algú fa una proposta de millora, com es tracta? Ens podeu explicar algun exemple de proposta de millora que s'hagi incorporat darrerament?

G) Els suggeriments de millora

20. Imagineu que podeu escriure la carta als reis sobre la implementació (com es porten a terme) de les activitats i serveis del servei d'emprenedoria. Què demanàrieu?

8.3 Resultats d'impacte

8.3.1 Taula amb el total d'observacions i període d'ús del servei d'atenció a l'emprenedor

A la taula 8 tenim el total d'observacions per tipus de participant i primera data de contacte amb el Servei d'Atenció a l'Emprenedor. Malauradament la informació que ens va facilitar Barcelona Activa respecte als usuaris no comptava amb informació respecte a la data de darrera utilització del Servei i per tant aquesta no s'ha pogut afegir a la taula.

Taula 8 – Observacions d'usuaris utilitzades en l'anàlisi d'impacte per tipus de participació, mes i any de primer contacte amb el Servei d'Atenció.

Tipus	Any inici	Mes Inici	Total	Tipus	Any inici	Mes Inici	Total	Tipus
SI	2012	1	447	Act	2012	12	46	Act
SI	2012	2	530	Act	2013	1	94	Act
SI	2012	3	626	Act	2013	2	79	Act
SI	2012	4	431	Act	2013	3	89	Act
SI	2012	5	491	Act	2013	4	109	Act
SI	2012	6	460	Act	2013	5	94	Act
SI	2012	7	392	Act	2013	6	91	Act
SI	2012	8	222	Act	2013	7	70	Act
SI	2012	9	312	Act	2013	8	53	Act
SI	2012	10	564	Act	2013	9	75	Act
SI	2012	11	496	Act	2013	10	79	Act
SI	2012	12	355	Act	2013	11	77	Act
SI	2013	1	540	Act	2013	12	75	Act
SI	2013	2	556	PA	2011	10	1	PA
SI	2013	3	541	PA	2011	11	1	PA
SI	2013	4	604	PA	2012	1	443	PA
SI	2013	5	517	PA	2012	2	378	PA
SI	2013	6	448	PA	2012	3	365	PA
SI	2013	7	438	PA	2012	4	295	PA
SI	2013	8	306	PA	2012	5	304	PA
SI	2013	9	373	PA	2012	6	229	PA
SI	2013	10	637	PA	2012	7	236	PA
SI	2013	11	527	PA	2012	8	117	PA
SI	2013	12	480	PA	2012	9	229	PA
Act	2012	1	90	PA	2012	10	330	PA
Act	2012	2	89	PA	2012	11	253	PA
Act	2012	3	68	PA	2012	12	210	PA
Act	2012	4	59	PA	2013	1	337	PA
Act	2012	5	74	PA	2013	2	307	PA
Act	2012	6	82	PA	2013	3	301	PA
Act	2012	7	50	PA	2013	4	298	PA
Act	2012	8	33	PA	2013	5	288	PA
Act	2012	9	52	PA	2013	6	174	PA
Act	2012	10	88	PA	2013	7	180	PA

Act	2012	11	72
Act	2012	12	46
Act	2013	1	94
Act	2013	2	79
Act	2013	3	89

PA	2013	8	107	PA
PA	2013	9	151	PA
PA	2013	10	185	PA
PA	2013	11	186	PA
PA	2013	12	237	PA

8.3.2 Taula amb els coeficients de les regressions per OLS i per Coarsened Exact Matching

L'anàlisi amb la informació de seguretat social a partir de la participació en el servei d'emprenedoria, doncs no es comptava amb informació del darrer ús efectiu. El darrer trimestre d'anàlisi és el tercer del 2014.

Gràfic 30 – Coeficients de la regressió per OLS (en negrita els coeficients significatius al 95%)

	Tr1	Tr2	Tr3	Tr4	Tr5	Tr6	Tr7
Contractació Mitjana Posterior	0.0005	-0.0040	-0.0057	0.0186	0.0341	-0.0031	0.0333
Contractació Darrer Trimestre	-0.0008	-0.0091	0.0036	0.0220	0.0500	-0.0056	0.0321
Numero de Contractacions Darrer Trimestre	0.0025	-0.0012	0.0099	0.0158	0.0358	-0.0006	0.0411
Empresa						0.1023	0.2440
Empresa en constitució						0.2293	0.0602
Num trimestres com autònom	0.2839	0.0916	-0.1075	-0.8843	1.9753	-0.0894	0.6809
Autònom Darrer Trimestre	0.0637	0.0261	-0.0006	-0.0801	0.2801	0.0511	0.2555
Trimestres Fins a alta autònom	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
Empresari individual						0.0293	0.1436

Gràfic 31 – Coeficients de la regressió per CEM (en negrita els coeficients significatius al 95%)

	Tr1	Tr2	Tr3	Tr4	Tr5	Tr6	Tr7
Contractació Mitjana Posterior	0.0023	0.0005	0.0104	0.0101	0.0348	-0.0045	-0.0303
Contractació Darrer Trimestre	0.0032	-0.0002	0.0104	0.0072	0.0400	-0.0035	-0.0565
Numero de Contractacions Darrer Trimestre	0.0028	-0.0036	0.0140	0.0215	0.0554	-0.0085	-0.0671
Empresa						0.0874	0.3285
Empresa en constitució						0.2665	0.1778
Num trimestres com autònom	0.3521	0.1881	-0.0371	0.7491	2.1908	-0.2032	0.8168
Autònom Darrer Trimestre	0.0612	0.0305	0.0027	-0.0251	0.2776	0.0461	0.2982
Trimestres Fins a alta autònom	-0.4920	-0.4604	-0.5771	0.7957	-1.2853	0.0000	0.0000
Empresari individual						0.0115	0.0498