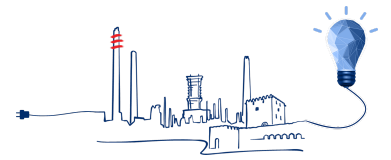


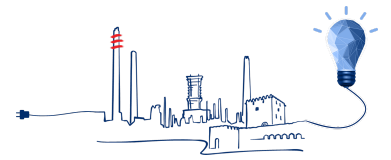
Proyecto Impulso Bultzatzen

**Premios Elkarlan de proyectos de
cogeneración de valor público 2016**



Índice

Descripción de la entidad	3
Grupo Urbegi	3
Fundación Urbegi	3
Descripción general del Proyecto Impulso.	4
Origen y justificación:	4
Colaboración público-privada	5
Fases y acciones del proyecto:	6
Impacto social y económico del proyecto	9
Grado de innovación:	9
Conclusiones:	11



1. Descripción de la entidad

Grupo Urbegi

Grupo Urbegi es un proyecto empresarial que nace en 2002, y que tiene desde sus inicios un fuerte componente social. El proyecto surge de la idea de 5 emprendedores cuya visión era la creación de una organización empresarial que incidiera positivamente en las condiciones de vida de personas desfavorecidas y colectivos vulnerables.

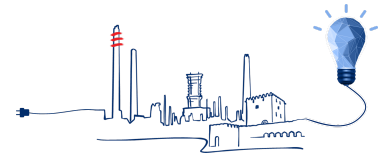
Para cumplir ambos aspectos, el proyecto debía regirse por parámetros empresariales de competitividad y viabilidad económica, y a la vez incorporar los elementos necesarios para que su actividad genere condiciones de vida más justas e inclusivas en los colectivos vulnerables. Grupo Urbegi fue el primer centro especial de empleo en España —y aún el único—, cuyas trabajadoras/es perciben el salario que regula el convenio del sector donde se opera, ejerciendo el derecho a trabajar dignamente con un salario acorde a su labor desarrollada, sin tener en cuenta el grado de discapacidad.

En la actualidad, Grupo Urbegi lo integran más de 500 personas entre España y México, manteniendo la premisa inicial y principal: tratar a los trabajadores no como un colectivo especial sino como trabajadores de plenos derechos y obligaciones. Todas las áreas de actividad respetan los valores del grupo que se divide funcionalmente en 3 divisiones: División Industrial, División Servicios y División Transformación Social.

Fiel a sus raíces Grupo Urbegi mantiene su sede social en Balmaseda (Enkarterri, Bizkaia), donde comenzó su andadura, y tiene centros productivos en diferentes lugares del País Vasco y México, tanto para manufactura (automoción, bienes de equipo eléctricos, etc..), como para servicios (limpieza, destrucción confidencial de documentación, distribución de productos químicos e industriales, etc...)

Fundación Urbegi

Fundación Urbegi nace en 2010 por iniciativa de los socios fundadores de Grupo Urbegi, y persigue llevar más lejos la misión inclusiva y empleadora del grupo, siendo su objeto fundacional el de promover y alcanzar la inserción laboral de personas con dificultades de acceso al empleo a través de iniciativas sociales innovadoras.



Todas las iniciativas que promueve y apoya la Fundación Urbegi están orientadas a la promoción, impulso y divulgación de acciones que favorezcan la inserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad. Diseña, pilota o colabora en proyectos encaminados a crear las condiciones adecuadas para cumplir con su principal propósito, y cuyas acciones van desde el empoderamiento de personas, la formación y desarrollo de competencias personales y profesionales, la búsqueda de oportunidades de empleo y de negocio, el apoyo integral a proyectos de emprendimiento, la creación de ecosistemas que favorezcan la creación y dinamización de empleo, el desarrollo de modelos colaborativos, metodologías y herramientas tecnológicas que persigan la mejora de la empleabilidad.

En este sentido, en Fundación de Urbegi trabajamos un equipo de personas con cualificación y experiencia en la dinamización de ecosistemas emprendedores, capacitación y desarrollo de competencias, búsqueda de oportunidades de negocio, creación de espacios de colaboración, etc, trabajando muy estrechamente con la unidad de innovación del grupo, desarrollando tecnología, metodologías, contenidos formativos, dinámicas sobre entornos colaborativos, etc... para poner al servicio de las personas beneficiarias en los proyectos que apoyamos o impulsamos en colaboración con otras organizaciones y empresas.

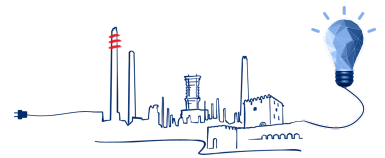
2. Descripción general del Proyecto Impulso.

PROYECTO IMPULSO BULTZATZEN

Origen y justificación:

El proyecto Impulso Bultzatzen liderado por la Fundación Urbegi, nace en Abril de 2015 por petición del Departamento de Desarrollo Económico y Territorial de Diputación Foral de Bizkaia, quien hace un llamamiento a Fundación Urbegi y Grupo Urbegi para resolver, en la medida de lo posible, la depresión económica y empresarial que sufre la comarca de Enkarterri (origen de Urbegi), que tiene el índice de desempleo más elevado de Euskadi.

Enkarterri ha sufrido en los últimos años la deslocalización de las principales empresas multinacionales cuyo colectivo de trabajadoras y trabajadores, mayormente con baja cualificación, con muchos años de experiencia en puestos muy específicos pero poco demandados en la actualidad, han quedado varados en una situación complicada de revertir. La mentalidad asistencialista de gran parte de la sociedad encartada hace que surjan muy pocas iniciativas de autoempleo,



emprendimiento o cualquiera de las fórmulas que permitieran el regreso al circuito profesional de este numeroso colectivo.

En respuesta a este problema, Fundación Urbegi diseña un formato de proyecto totalmente innovador, y como tal, arriesgado, comprometido e incierto, pero muy claro y sencillo en sus premisas: crear 4-5 nuevas empresas en la comarca, en el plazo de 10-12 meses, con personas en desempleo residentes en la comarca, en colaboración asociativa, cuya actividad sea de carácter productivo, y que en el origen den empleo directo a 5 personas. La concreción de los objetivos y de los requisitos eran los que al mismo tiempo determinan la complejidad para llevarlo a cabo.

Colaboración público-privada

El proyecto Impulso Bultzatzen que va por su segunda edición, nace fruto de la necesidad de colaborar entre instituciones, empresa privada y sociedad para resolver un problema socio-económico de compleja solución. Esta iniciativa no habría podido llevarse a cabo sin la estrecha colaboración de prácticamente todos los actores de la sociedad que operan en el ámbito profesional:

Organizaciones sin ánimo de lucro: diseño y ejecución del proyecto (Fundación Urbegi), financiación (BBK Fundazioa), prescripción y acceso a información (Cluster y asociaciones profesionales), formadores.

Instituciones: fuente de financiación principal del proyecto (Diputación Foral de Bizkaia), convocatoria y llamamiento a candidatas/os (ayuntamientos, agencias de empleo municipales, behargintzas), infraestructura para el proyecto (locales para oficinas, formación, etc...), concesión de ayudas a emprendedoras/es por nuevos proyectos, red de contactos, acceso a empresas tractoras, etc...; acceso a candidatos (Lanbide, Dema...)

Centros de formación, universidades: infraestructura, aulas de formación, acceso a especialistas, gestión de cursos especializados, prototipado, promoción, divulgación (Centro Formación Somorrostro); divulgación, metodología y soporte a la selección de candidatos (Universidad de Deusto)

Empresa privada: inversión privada, red de contactos, acciones comerciales, medios materiales y humanos, acompañamiento para consolidación (Grupo Urbegi), facilidad a la contratación a las nuevas empresas mediante modelos de compra innovadora (Petronor, Irizar, Vicinay, Permar, Bahía de Bizkaia, Nervacero....), estudio de oportunidades reales y ofertas (más de 140 empresas)

Agrupaciones sociales: convocatoria a posibles candidatos, difusión (plataformas de parados)



Fases y acciones del proyecto:

Las fases del proyecto son 4:

1. Empoderamiento, formación y desarrollo de competencias emprendedoras
2. Prospección de mercado e identificación de oportunidades de negocio
3. Plan de negocio y creación empresa
4. Consolidación de las empresas

El proyecto Impulso Bultzatzen tiene varias diferencias respecto a otros programas de empleo y emprendimiento como pueden ser:

- a. se trabaja para crear empresas empleadoras desde el inicio (5 puestos directos)
- b. las empresas deben conformarse en colaboración, en el accionariado debe haber 2 socios emprendedores además de Grupo Urbegi que entra como socio minoritario, y contempla que otras PYMES puedan entrar al accionariado
- c. se prioriza la creación de empresas sostenibles (que aguanten los 3 primeros años), frente a la creación de un número mayor de nuevas empresas pero con fuerte mortalidad en los primeros años (que es lo más habitual). Para este fin Urbegi permanece como socio minoritario mínimo 2-3 años hasta que la empresa se consolide
- d. la sede social de las nuevas empresas se mantiene en los municipios de los promotores, para promover la regeneración y evitar la deslocalización
- e. Grupo Urbegi acompaña con asesoramiento estratégico, comercial, RRHH y administrativo durante los primeros años para que la empresa crezca, se desarrolle y se consolide
- f. es la colaboración en forma de alianzas, colaboraciones puntuales o permanentes lo que permite el nacimiento y consolidación de las nuevas empresas: PYMES que entran en el accionario, empresas tractoras como primeros clientes mediante modelos de compra innovadora, instituciones que seleccionan y apoyan a las emprendedoras/es, etc...

El proyecto comienza convocando a personas con inquietud en mejorar o darle un solución a su situación laboral precaria. La mayoría de las personas que se acercan a las charlas celebradas en los municipios ni siquiera han tenido una experiencia emprendedora previa, ni cuentan con conocimientos empresariales, lo que no es un limitante para que puedan acceder al proyecto. En las charlas, cuya convocatoria y organización realizan los municipios (1 o 2 en cada municipio), se explican las características del proyecto, el nivel de complejidad y compromiso que requiere de las emprendedoras/es, y las fases y acciones que se van a desarrollar para conseguir los objetivos. Se trata de que cualquiera de las personas interesadas sea consciente de la dimensión y tipo de proyecto (no todo el mundo está dispuesto a



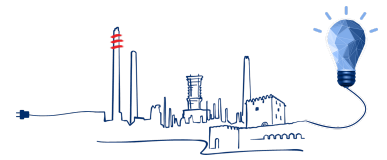
crear una empresa de 5 trabajadores sin experiencia previa). Baste reseñar que en la edición de Meatzaldea se realizaron más de 100 entrevistas personales y grupales, y el número de inscritos fue de 14 personas. Las mismas que en la edición Enkarterri Bultzatzen.

Para entrar al proyecto los interesados deben pasar un proceso de selección en el que les hacemos unos tests competenciales, psicotécnicos y finalmente entrevistas personales para determinar el grado de conocimiento, implicación y expectativas que tienen sobre el proyecto, así como verificar que tienen un apoyo de su entorno para participar. Una vez seleccionadas las mujeres y hombres cuyos únicos requisitos son estar en edad laboral, residir en uno de los municipios donde se desarrolla el proyecto y tener una actitud positiva y firme frente a los retos que presenta el proyecto, se comienza con el proceso formativo y de desarrollo de competencias.

En esta fase no solo se les da formación empresarial, sino que se les desarrollan competencias necesarias para la buena marcha de sus futuras empresas, como pueden ser: liderazgo comprometido, orientación a cliente, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, literacia, etc... Así mismo pasan por los talleres que son de 4 meses, profesionales de diferentes empresas y organizaciones que se ofrecen a dar de forma altruista su testimonio en el ámbito que estén: directores de bancos, empresarios, directores de producción, emprendedoras, especialistas de alguna actividad, etc... así como gran parte del personal de Urbegi que puede contribuir al acercamiento de alguna área (RRHH, desarrollo de negocio, marketing, dirección, etc...)

De forma paralela, un equipo de personas de Fundación Urbegi está prospectando el mercado, reuniéndose con empresas industriales preguntando sobre sus intereses y necesidades inmediatas y futuras. El propósito es ir recogiendo, y posteriormente evaluando y madurando, oportunidades de negocio que se ponen a disposición de las nuevas empresas. Algunos datos de la primera edición del Impulso Bultzatzen en Enkarterri, nos pusimos en contacto con 515 empresas industriales vascas, de las cuales nos reunimos con 102, que nos proporcionaron 56 oportunidades a estudiar, de las cuales se llegaron a ofertar 25, consiguiendo 3 contratos que dieron origen a 2 nuevas empresas.

Tras el periodo de formación y dinámicas —muy importantes para llegar a un nivel de conocimiento muy alto entre las personas del proyecto que van a elegir a sus socios—, llega el momento de juntarse en grupos que posteriormente, no sin bastantes cambios, darán origen a las nuevas sociedades. Este hito es crítico no sólo para llegar a constituir las empresas, sino para que tenga continuidad en el tiempo. Es complicado que una empresa aguante los tres primeros años si la sintonía personal y profesional entre las socias y socios no es máxima, para esto aplicamos diferentes metodologías de dinámicas que hacen aflorar los mejor y peor de cada emprendedor/or, y la elección sea lo más correcta posible.



Con los grupos hechos, se les presentan las oportunidades identificadas en las empresas del mercado y cada equipo selecciona aquellas actividades en base a criterios de interés, potencial, capacidades del equipo, viabilidad, inversión, etc.... Los siguientes 8 meses se invierten 8 horas diarias como mínimo para madurar las ofertas, negociar con los primeros clientes, elaborar los planes de negocio, conseguir financiación, y lograr los primeros contratos para constituir las nuevas sociedades.

En esta fase es vital la complicidad y colaboración de las empresas clientes que nos permiten estudiar y ofertar servicios o proyectos, y que en el peor de los casos sirven para ir adquiriendo las destrezas necesarias para llevar a buen puerto un negocio. Reseñar que en la segunda edición en Meatzaldea se ha incorporado como colaborador principal la empresa Petronor, quien ha puesto a disposición de los grupos una serie de necesidades o intereses a estudiar. La incorporación de Petronor al proyecto representa una oportunidad única para aspirar a comenzar con un primer cliente de renombre, que en su política de Responsabilidad Social Corporativa trata de favorecer la compra a proveedores locales, máximo en un proyecto de estas características que pretende sacar de la vulnerabilidad a un grupo de personas de la zona capaces de responder con niveles de competitividad a sus requerimientos.

Uno de los principales aspectos diferenciadores o innovadores del proyecto es que no es un programa que sólo impulsa la creación de nuevas empresas, sino que vela por su sostenibilidad en el tiempo, y para ello, Grupo Urbegi tiene un rol de vital importancia, ya que además de poner dinero en forma de inversión junto a las emprendedoras/es, les acompaña en los procesos más transversales (administración, financiero, RRHH, desarrollo de negocio) para que las promotoras/es se concentren en prestar un buen servicio a sus primeros clientes, y llegar a acuerdos con otros nuevos. En definitiva, a consolidar su empresa y no morir en los 2 primeros años que es el plazo habitual donde más mortandad de nuevas empresas hay.

Tal vez lo más gratificante del proyecto sea la evolución mental de las personas que entran al proyecto, al comienzo se ven incapaces de llevar una empresa, pero a medida que van desarrollando competencias, entrando en contacto con profesionales, empresas, otros emprendedores va cambiando su mentalidad. Es bastante representativo que de las personas que entran a los proyectos, generalmente tras años sin trabajar en condiciones, un porcentaje notable abandona el proyecto Impulso Bultzatzen porque les ofrecen trabajo por cuenta ajena durante el año que dura todo el proceso. Desde la Fundación nos alegramos de que estas personas con dificultades encuentren trabajo por cuenta ajena (aunque nos afecte al proyecto Bultzatzen), pero vemos como gracias al empoderamiento que van desarrollando, al dominio de nuevas destrezas como contactar con altos directivos en LinkedIn y agendar reuniones, conducir con profesionalidad una reunión, saber escuchar y empatizar con el interlocutor, dominar los nervios, o la ansiedad, asimilar y procesar la información del entorno para tomar buenas decisiones....



conocimientos y competencias nuevas que les han permitido obtener una oferta empleo, que en varios casos no han rechazado.

Impacto social y económico del proyecto

El proyecto ha concluido una primera edición, Enkarterri Bultzatzen, y actualmente estamos inmersos en la segunda edición, ya habiendo superado las primeras fases.

En la edición de Enkarterri Bultzatzen entraron al programa 14 emprendedoras y emprendedores. De los cuales en el transcurso del proyecto 4 encontraron empleo y abandonaron el proyecto. Otras 5 personas no concluyeron el proceso por diferentes motivos (necesidad imperiosa de trabajar e ingresar dinero en la familia, falta de apoyo del entorno, frustración por el rechazo de las primeras ofertas a clientes). Podemos decir que de las 14 personas que iniciaron el proyecto en Enkarterri, sólo una se encuentra todavía sin trabajo en la actualidad.

Al final 5 emprendedores crearon su nueva empresa. Son dos las empresas que nacieron, que dan empleo a 11 personas, una que fabrica los suelos de los autobuses de Irizar en Ormaiztegi, y la otra que ensambla estructuras metálicas en Balmaseda y Erandio.

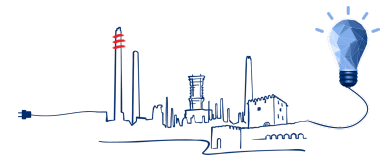
En la segunda edición en Meatzaldea también con 14 personas emprendedoras/es, se está en fase de estudio y maduración de las ideas de negocio con el fin de constituir 4-5 nuevas empresas en febrero o marzo de 2017.

Gracias a la colaboración de Petronor y otras empresas tractoras de la zona como Bombardier, Nervacero, Productos Tubulares, Bahía de Bizkaia, Autoridad Portuaria, etc... se han identificado 30 oportunidades que se están estudiando y evaluando con objeto de determinar la viabilidad y grado de interés, para optar a ofertar y conseguir los primeros contratos tan necesarios para crear empresas viables económicamente y empleadoras desde el origen.

Grado de innovación:

La primera innovación del proyecto está en el mismo origen, la necesidad que tiene de articular espacios de colaboración entre multitud y diversidad de agentes sociales y empresariales para lograr el reto que aspira a conseguir el proyecto.

La iniciativa es una respuesta a un problema: desempleo estructural en determinadas regiones, con predominio de sentimiento de abandono y fracaso, con un deseo asistencial hacia lo público que bloquea la iniciativa de las personas que sufren esta falta de oportunidades de empleo. Profesionales con muchos años de experiencia en fábricas que ya no existen, cuyos conocimientos y competencias no son tan demandadas como otras por las empresas de hoy en día.



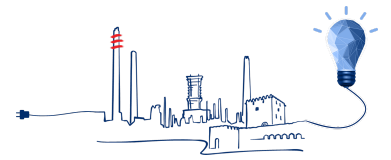
El proyecto plantea unos objetivos muy concretos, en un plazo determinado, lo que obliga a diseñar un programa de desarrollo de competencias muy eficaz, directo y con un poder de transformación de las personas considerable, ya que las personas que acuden y entran al programa se encuentran, generalmente, en una situación psicológica debilitada por años de desempleo y falta de oportunidades. Se podría decir que la mentalidad de una empresaria es la opuesta: compromiso, responsabilidad, liderazgo, creatividad, operatividad, ilusión, etc... es por esto que la fase inicial se plantea como un reto de mercado en sí mismo, además de proporcionar conocimientos profesionales, se desarrollan las habilidades capaces de operar los procesos de una empresa, al mismo tiempo que se ponen en práctica en las empresas, en situaciones reales.

También es necesario, en esta fase, la inspiración, la motivación y la ilusión, que se consigue gracias a la colaboración de una gran cantidad de profesionales y organizaciones: directores de banca, empresarias, emprendedores, directivos, gerentes de asociaciones, inversores, etc... que de forma altruista comparten sus conocimientos, sus testimonios, su experiencia en talleres y charlas y que es algo de lo más valorado por las emprendedoras/es para motivar, inspirar y darles la ilusión necesaria para lograr su meta que es salir del proyecto con una empresa de cierto tamaño y sostenible en el tiempo.

No menos crítica es la fase de prospección de mercado y atracción de oportunidades, sin las cuales no se podrían poner en práctica los conocimientos y destrezas adquiridas, ni optar a los primeros contratos que darán origen a las nuevas empresas que deben ser viables y empleadoras desde su nacimiento. A través de modelos de compra innovadora y socialmente comprometida por parte de las empresas privadas, algunas de las cuales se han incorporado como colaborador principal, como es el caso de Petronor en la edición de Meatzaldea Bultzatzen, se accede a los primeros contratos con los que iniciar la actividad productiva.

En este sentido es muy importante el acompañamiento permanente de Grupo Urbegi, que entra en el capital social de las empresas como un socio más, pero minoritario para que el control de la empresa sea de las emprendedoras/es. Este acompañamiento y presencia de Grupo Urbegi en las nuevas sociedades durante al menos 2-3 años es de gran ayuda para las emprendedoras/es que deben enfrentarse a gestiones antes nunca realizadas (gestión empresarial, administración, desarrollo de negocio, RRHH, etc...) y que Urbegi asiste de forma desinteresada hasta que se van asumiendo de forma correcta por parte de los promotores.

Por último la incorporación de tecnología hasta el momento inexistente, que Fundación Urbegi ha desarrollado para mejorar los procesos de emprendimiento y ratios de éxito de los proyectos abordados. La plataforma *emprendimiento4.0*, es un espacio digital de encuentro y recursos para que agentes, territorios, instituciones, agrupaciones o personas individuales logren desarrollar y consolidar sus ecosistemas y proyectos. Permite a los promotores y dinamizadores pilotar los



proyectos, velando por el correcto avance de los proyectos: eliminando ineficiencias, pérdidas de tiempo y recursos, reduciendo riesgos, atrayendo recursos, agentes, personas y entidades, poniendo a disposición de los equipos un pull de recursos y medios que aumentan la probabilidad de materializar con éxito una idea o proyecto.

Todo ello en un entorno accesible 24/365, inteligente, que pilota automáticamente las transiciones del proyecto proporcionando indicadores y sugerencias de acción, calculando las probabilidades de éxito de una acción, conectando variables ocultas para necesidades y recursos.

Es además un entorno integrado, que protege la privacidad de los agentes y proyectos, pero que permite la interacción y puesta en contacto de los agentes intervinientes en un ecosistema: promotores, inversores, facilitadores, proveedores, clientes; de forma ágil y sencilla, sin intermediación ni fricciones, y que proporciona en tiempo real información precisa sobre la salud del ecosistema, y define y pondera las áreas de actuación prioritarias con propuestas de acción concretas, realizables y medibles.

Un panel de administración permite a gestores, facilitadores y dinamizadores conocer el estado de avance de los proyectos de un determinado ecosistema de emprendimiento, identificando patrones de interacción y conducta, para determinar posibles actuaciones de mejora.

Conclusiones:

El proyecto Impulso Bultzatzen es una iniciativa innovadora, que implica un alto grado de compromiso por parte de empresas, instituciones y agentes involucrados, así como de las personas que van a emprender un nuevo proyecto, en el que de forma colaborativa se van creando las condiciones para que una situación sumo desfavorable, se transforme en una experiencia transformadora, con resultados sociales y económicos representativos, y que puede ser un modelo a seguir en otras regiones.

La dimensión del reto abordado lleva implícita la creatividad en los procesos y relaciones creados, para llegar en menos tiempo a la situación opuesta desde la que se parte. No sin considerables riesgos, el proyecto comenzó a comienzos de 2015 con muchos miedos, incertidumbres, e incluso resistencias, pero la apuesta firme de los que lo han liderado junto a la complicidad de decenas de agentes, ha permitido cosechar unos resultados prácticamente inimaginables al comienzo, y con visos de continuar mejorando.